

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUIZ CARLOS DA SILVA FLORES**

**FATORES DE GESTÃO QUE INFLUENCIAM O  
DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO  
SISTEMA FUNDACIONAL DE ENSINO SUPERIOR DE  
SANTA CATARINA**

**TESE DE DOUTORADO**

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

**2005**

**Luiz Carlos da Silva Flores**

**FATORES DE GESTÃO QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS  
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO SISTEMA FUNDACIONAL  
DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

**2005**

**Luiz Carlos da Silva Flores**

**FATORES DE GESTÃO QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS  
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO SISTEMA FUNDACIONAL  
DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA**

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de maio de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Orientador

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.  
Moderador

---

Prof. Miguel Angel Verdinelli, Dr.  
Examinador

---

Prof<sup>a</sup> Marli Dias de Souza Pinto, Dra.  
Examinadora Externa

---

Prof. Tiago Cardoso Rosa, Dr  
Examinador Externo

---

Prof. Geraldo Rochetti Caravantes, Ph.D  
Examinador Externo

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, que esteve sempre presente com um sorriso amigo, meu filho Guilherme e minha esposa Raquel, aos quais, expresso a mais profunda gratidão.

Aos meus pais, Valda e Waldir, e às minhas irmãs que, me acompanharam e incentivaram em todos os passos.

Aos professores do PPGEP/UFSC, pela segura transmissão dos seus conhecimentos que fundamentaram a definição e o conteúdo do desenvolvimento deste tema.

Aos professores membros da banca examinadora – Prof. Dr. Gerson Rizzatti, Prof. Dr. Geraldo Caravantes, Prof<sup>a</sup> Dra. Marli Dias de Souza Pinto e Prof. Dr. Tiago Cardoso Rosa, por terem aceitado prontamente o convite e por emprestarem os seus conhecimentos para avaliação deste trabalho.

Em razão de sua atenção e orientação nos aspectos estatísticos deste trabalho, ao Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli, meus sinceros agradecimentos.

Entre todos, agradeço, especialmente, ao Professor Dr. Nelson Colossi, pela valiosa orientação, otimismo e confiança. Obrigado.

Aos professores Diretores de Centro e Coordenadores de Curso das Universidades do Sistema Fundacional de Santa Catarina que, de forma participativa, responderam ao questionário eletrônico, contribuindo de forma significativa para os resultados desta pesquisa.

Aos professores e colegas do CECIESA/UNIVALI, em especial aos professores Mércio Jacobsem e Fernando Jorge Nicolau.

Aos amigos e a todos àqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que eu pudesse realizar este trabalho, obrigado.

A Deus, que me concedeu a vida e a vontade de vencer.

*Quando você quer uma coisa, o universo  
inteiro conspira a seu favor.  
Paulo Coelho*

## RESUMO

### FATORES DE GESTÃO QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO SISTEMA FUNDACIONAL DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA

Discute-se, neste trabalho, a competitividade das Instituições de Ensino Superior e o posicionamento das Universidades Comunitárias, do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina, frente às novas exigências do mercado de educação e da necessidade de profissionalização da gestão, definindo-se como problema de pesquisa “quais os fatores de gestão que influenciam o desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina?” Considerando que as IES não diferem muito das demais organizações, definiu-se, como objetivo geral deste trabalho, caracterizar os fatores da gestão que influenciam o desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina, visando a elaboração de diretrizes para um modelo de análise do desempenho dessas instituições. Desta forma, para atender a este pressuposto maior, lançou-se os seguintes objetivos específicos: (a) caracterizar o Sistema Fundacional de Santa Catarina e as Universidades Comunitárias; (b) descrever e analisar os fatores administrativos-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais ao longo do contexto dessas instituições; (c) interpretar a participação destes fatores no desempenho das Instituições de Ensino, visando à elaboração de diretrizes para um modelo de análise. Esta pesquisa caracterizou-se como tipologia de exploratória-descritiva, com delineamento de método qualitativo. Os participantes da pesquisa foram as Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina, representados por diretores de centro e coordenadores de cursos. Como instrumento de coleta de dados, foi adotado o questionário, mais especificamente o questionário-eletrônico, ferramenta disponível na *Internet*. Os dados foram organizados e analisados, utilizando-se o *software* estatístico *SPAD* e a análise fatorial de correspondência múltipla – AFCM. Verificou-se como resultados que os fatores de gestão definidos durante a formação da base conceitual – administrativos-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais influenciam, em muito, no desempenho dessas instituições e que estas possuem características próprias, apesar de possuírem objetivos similares, a educação, a pesquisa e atendimento à comunidade. Verificou-se, também, pelo modelo da tríade da gestão, analisando os fatores organizacionais, comportamentais e ambientais, que em cada instituição predomina um ou mais destes fatores, declinando o modelo de gestão e os pontos que podem ser trabalhados para o ajuste às necessidades do mercado. A partir do estudo, foram definidas as diretrizes para aplicação da análise da tríade da gestão, que pode ser ajustada para qualquer tipo de organização, principalmente às IES.

**Palavras-chave:** Fatores da gestão; gestão de universidades; universidades comunitárias; Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina.

## ABSTRACT

### MANAGEMENT OF FACTORS THAT INFLUENCE THE PERFORMANCE OF COMMUNIT UNIVERSITIES OF THE HIGHER LEARNING FOUNDATIONAL SYSTEM OF SANTA CATARINA

It is discussed in this work the competitiveness of Higher Learning Institutions – HLI – and the positions of Community Universities of the Higher Learning Foundational System of Santa Catarina, which are both facing new exigencies of the educational market and the need of professionalization of management. The problem of research defines itself as “which management factors do influence the performance of Community Universities of the Higher Learning Foundational System of Santa Catarina?” Taking into account that the HLI do not considerably differ on the other organizations, the general objective of this work is the characterization of the management factors that influence the performance of Community Universities of the Foundational System of Santa Catarina, aiming the constructions of directives for a performance analysis of these institutions. Consequently, to answer this presuppositions, the following specific objectives were defined: a) to characterize the Foundational System of Santa Catarina and the Community Universities; b) to describe and analyze the managing, organizational, behavioral, environmental and institutional factors throughout the context of these institutions; c) to interpret the participation of these factors in the performance of management, aiming the elaboration of directives for analysis model. The research was characterized as descriptive-exploratory typology, with qualitative method delineation. The actors of the research were the Community Universities of the Higher Foundational System of Santa Catarina, represented by Executive Deans as well Center Deans. As data collection tool it was adopted the questionnaire, more specifically, the electronic-questionnaire – available tool on the Word Wide Web. The data were organized and analyzed using the statistical SPAD software and the Multiple Correspondence Factorial Analysis – MCFA. In addition, it was verified by the management triad model, analyzing the organizational, behavioral and environmental factors that at University there is predominance of one or more of these factors, declining the management model and the point that can be worked for the need of the market adjustment. With the study, directives were defined for the application of the management triad model, which can be adjusted to any type of organization, especially to the HLI.

**Key-words:** Management of factors; management of universities; community universities; Higher Learning Foundational System of Santa Catarina.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAFE	Associação Catarinense de Fundações Educacionais
AFCM	Análise Fatorial de Correspondência Múltipla
ARH	Administração de Recursos Humanos
CPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
FURB	Universidade Regional de Blumenau
IES	Instituição de Ensino Superior
INPEAU	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394, de 20/12/1996
TI	Tecnologia de Informação
UNESC	Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNC	Universidade do Contestado
UNESC	Universidade do extremo Sul Catarinense
UNIDAVI	Universidade para o Desenvolvimento do Vale do Itajaí
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
UNOCHAPECO	Universidade Comunitária Regional de Chapecó
UNOESC	Universidade do Oeste Catarinense



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxo básico de uma Instituição de Ensino Superior .....	81
Figura 2	Roteiro de pesquisa .....	88
Figura 3	Modelo de gráfico AFCM .....	111
Figura 4	Tríade da gestão .....	138

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Aspectos da missão, visão e objetivos organizacionais .....	114
Gráfico 2	Aspectos da estrutura organizacional .....	115
Gráfico 3	Elementos culturais .....	118
Gráfico 4	Aspectos motivacionais .....	120
Gráfico 5	Aspectos de recursos humanos .....	121
Gráfico 6	Aspectos de <i>marketing</i> .....	124
Gráfico 7	Relacionamento com alunos e comunidade .....	126
Gráfico 8	Aspectos relacionados à prática de ensino .....	128
Gráfico 9	Aspectos dos programas de pesquisa e extensão .....	130
Gráfico 10	Integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão .....	131
Gráfico 11	Aspectos da gestão administrativo-financeira .....	133
Gráfico 12	Situação global dos fatores da gestão .....	135
Gráfico 13	Tríade da gestão: UNIVALI .....	139
Gráfico 14	Tríade da gestão FURB .....	139
Gráfico 15	Tríade da gestão UNC .....	140
Gráfico 16	Tríade da gestão UNISUL .....	141
Gráfico 17	Tríade da gestão UNESC .....	142
Gráfico 18	Tríade da gestão UNOCHAPECÓ .....	142
Gráfico 19	Tríade da gestão UNIVILLE .....	143
Gráfico 20	Tríade da gestão UNIDAVI .....	144
Gráfico 21	Tríade da gestão UNOESC .....	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada .....	36
Quadro 2	Tipos de problemas/ajuste entre decisão e problema .....	57
Quadro 3	Categorias analíticas da pesquisa .....	87
Quadro 4	Número de questionários enviados .....	89
Quadro 5	Escala de criticidade .....	92
Quadro 6	Relação das Instituições de Ensino Superior filiadas à ACAFE .....	99
Quadro 7	Representatividade das universidades .....	109
Quadro 8	Tempo na universidade e cargo/função .....	110
Quadro 9	Escala de criticidade aplicada .....	112

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização e definição do problema .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>Organização do estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>BASE CONCEITUAL .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos administrativo-organizacionais .....</b>	<b>23</b>
2.1.1	Funções gerenciais .....	23
2.1.2	Áreas de especialização da gestão .....	28
2.1.3	A organização .....	34
<b>2.2</b>	<b>Fatores estruturais .....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Escopo da organização (missão, visão e objetivos).....	38
2.2.2	Estrutura organizacional .....	41
2.2.3	Comunicação organizacional .....	46
<b>2.3</b>	<b>Fatores comportamentais .....</b>	<b>48</b>
2.3.1	Cultura organizacional .....	48
2.3.2	Motivação .....	53
2.3.3	Liderança e poder .....	55
2.3.4	Tomada de decisão .....	59
<b>2.4</b>	<b>Fatores ambientais .....</b>	<b>62</b>
2.4.1	Ambiente externo .....	62
2.4.2	Estratégias de <i>marketing</i> .....	66
2.4.3	Cliente .....	68
<b>2.5</b>	<b>Fatores Institucionais .....</b>	<b>71</b>
2.5.1	Escopo das instituições de ensino superior – Universidades .....	72
2.5.2	Produtos educacionais: ensino, pesquisa e extensão .....	77
2.5.3	Gestão universitária .....	80
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>84</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de delineamento .....</b>	<b>84</b>
3.1.1	Definição das categorias analíticas .....	86
3.1.2	Trajetória da pesquisa de campo .....	88

<b>3.2</b>	<b>Participantes da pesquisa .....</b>	<b>89</b>
<b>3.3</b>	<b>Procedimentos e instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>91</b>
<b>3.4</b>	<b>Pré-teste .....</b>	<b>93</b>
<b>3.5</b>	<b>Tratamento e análise de dados .....</b>	<b>94</b>
<b>3.6</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>96</b>
<b>4.</b>	<b>SISTEMA FUNDACIONAL CATARINENSE .....</b>	<b>97</b>
	<b>FURB – Universidade Regional de Blumenau .....</b>	<b>100</b>
	<b>UNIDAVI – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí</b>	<b>100</b>
	<b>UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville .....</b>	<b>101</b>
	<b>UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí .....</b>	<b>102</b>
	<b>UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina .....</b>	<b>103</b>
	<b>UNC – Universidade do Contestado .....</b>	<b>104</b>
	<b>UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária Regional de Chapecó .....</b>	<b>105</b>
	<b>UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina .....</b>	<b>106</b>
	<b>UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense .....</b>	<b>106</b>
<b>5.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>108</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil dos respondentes e contexto do estudo .....</b>	<b>108</b>
<b>5.2</b>	<b>Descrição e análise dos fatores de gestão .....</b>	<b>111</b>
5.2.1	Fatores estruturais .....	113
5.2.1.1	Missão, visão e objetivos organizacionais .....	113
5.2.1.2	Estrutura organizacional .....	115
5.2.2	Fatores comportamentais .....	117
5.2.2.1	Elementos culturais .....	117
5.2.2.2	Motivação .....	119
5.2.2.3	Atividades de recursos humanos – ARH .....	121
5.2.3	Fatores ambientais .....	123
5.2.3.1	<i>Marketing</i> .....	123
5.2.3.2	Relacionamento com alunos e comunidade .....	125
5.2.4	Fatores institucionais .....	127
5.2.4.1	Ensino .....	127
5.2.4.2	Pesquisa e extensão .....	129
5.2.4.3	Gestão administrativo-financeira .....	132
<b>5.3</b>	<b>Situação global da gestão das universidades estudadas .....</b>	<b>134</b>

<b>5.4</b>	<b>Tríade da gestão de universidades .....</b>	<b>136</b>
<b>5.5</b>	<b>Diretrizes para o modelo de diagnóstico da gestão de universidades .....</b>	<b>146</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>149</b>
<b>6.1</b>	<b>Quanto aos objetivos .....</b>	<b>149</b>
<b>6.2</b>	<b>Quanto à base conceitual .....</b>	<b>151</b>
<b>6.3</b>	<b>Quanto aos procedimentos metodológicos .....</b>	<b>153</b>
<b>6.4</b>	<b>Quanto aos resultados da pesquisa .....</b>	<b>154</b>
<b>6.5</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>155</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>158</b>
	<b>ANEXO: Questionário aplicado .....</b>	<b>166</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será definido o contexto da gestão de organizações, mais especificamente das Instituições de Ensino Superior – IES que, considerando seu escopo e o ambiente de transformações. Descreve-se, também, o ambiente das Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina e apresentam-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

## 1.1 Contextualização e definição do problema

As duas últimas décadas foram marcadas por novos modelos de gestão de organizações que emergiram diante do cenário globalizado. Estes modelos foram introduzidos para ajustar as organizações à nova economia global, num ambiente muito mais dinâmico e complexo, em que as mudanças ocorrem com maior velocidade e a participação do indivíduo se torna essencial. Para atender as necessidades de transformações foram utilizadas muitas ferramentas gerenciais em busca de maior competitividade, destacando-se o *downsizing*, reengenharia, qualidade total, *benchmarking*, terceirização, planejamento estratégico, gestão do conhecimento, entre outras, todas sustentadas pela tecnologia da informação.

Neste contexto, o setor de educação passa a enfrentar também transformações substanciais. As organizações empresariais invadem o setor da educação e o desenvolvimento do mercado de ensino superior passa a ser uma realidade. Ensino à distância, universidade virtual, universidades de conhecimento específico, novas tecnologias aplicadas ao ensino e à gestão acadêmica, novas necessidades de mercado, clientes mais exigentes, são, entre outros, fatores que exigem que as IES revejam sua missão e seus processos, em busca de qualidade e competitividade. Essa corrida para o atendimento das suas novas necessidades levou a área de

gestão universitária a figurar como um “dinossauro”, como referencia Castro (2000), devido à incapacidade destas de introduzirem as mudanças necessárias para a adequação às novas exigências do mercado.

Toda organização tem sua dinâmica própria e não pode manter-se estática quanto às mudanças sociais, tecnológicas e políticas a sua volta, pois correm o risco de fracassarem e desaparecerem. É fundamental que não dêem atenção apenas às mudanças ocorridas no ambiente interno, mas, sim, promovam o ajuste de cada órgão ao seu macro-sistema. A indefinição de objetivos e metas, a incoerência entre planejamento e execução, a indefinição na divisão do trabalho, a descoordenação do poder decisório, o excesso de centralização e personalismo, as imprecisões do processo de comunicação, e a falta de interação com a sociedade são algumas das causas associadas ao processo de deterioração das organizações (CHINELATO FILHO, 1999).

No contexto das IES, Colossi (2001), utilizando o modelo de campo de forças de Kurt Lewin, analisa o processo de mudanças em que se inseriu o sistema de educação superior brasileiro. As forças impulsionadoras da mudança estão relacionadas aos fatores externos e ao subsistema técnico-administrativo, resultante do novo cenário sócio-econômico que impõe mudanças de valores sobre o ensino superior. A competição, os custos crescentes, a perda do poder aquisitivo da população, a globalização e a Lei de Diretrizes e Bases do Ensino (LDB), impõem nova postura que inclui produtividade, qualidade e custos adequados, qualificação de docente e pessoal técnico-administrativo.

Por outro lado, as forças restritivas à mudança são relativas a fatores internos e ao subsistema psicossocial das IES, resultante dos efeitos da mudança no comportamento de indivíduos e grupos. O medo do desconhecido, menor recompensa, abandono de velhos hábitos, conservadorismo, falhas de comunicação, estrutura departamentalizada, sistemas isolados, perda de *status*, entre outras.



Assim, compete aos gestores reconhecerem e compreenderem o efeito dessas forças que atuam sobre as IES para empreenderem esforços visando mudança e adaptações às condições do mercado. Considerando que as IES são organizações como as demais empresas, que possuem estrutura, administração, cultura, processo, relacionando-se com clientes e com o mercado, devem adotar um modelo de gestão profissional, sustentado em tecnologia de informação, desenvolvendo uma cultura organizacional voltada para o negócio. Basile (2003) defende que as universidades devem deixar de ser acadêmicas e teóricas e partir para a prática, incorporando modelos de gestão visando a competitividade e a qualidade.

A educação superior no Brasil está regulamentada pela Lei nº 9.394 – dezembro de 1996, estabelecendo as políticas da educação nacional nas esferas municipal, estadual e federal. No art. 12, declara que os estabelecimentos de ensino são responsáveis pela elaboração e execução da proposta pedagógica; pela administração de seu pessoal; dos recursos materiais e financeiros disponíveis; relacionamento com as famílias e a comunidade, integrando a sociedade com a escola (BRASIL, 1996). Atribui, assim, autonomia na gestão dos recursos disponíveis e na forma de relacionamento com o ambiente externo.

Com relação à tipologia das instituições de ensino superior - IES, a Lei nº 9.394 estabelece no art. 19 as seguintes categorias administrativas: (i) Públicas, aquelas criadas ou incorporadas pelo poder público; e, (ii) privadas, aquelas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Estas últimas, são classificadas, na forma da Lei, art. 20, nas seguintes categorias: (i) particulares [...]; (ii) Comunitárias, que se caracterizam por ser constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativa de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (iii) confessionais [...]; e (iv) filantrópicas (BRASIL, 1996).

Em Santa Catarina, a educação superior evoluiu no período compreendido entre 1960 e 1974, com a expansão das instituições isoladas de ensino superior. Em 1974, foi fundada a Associação Catarinense de Fundações Educacionais – ACAFE, com a preocupação da qualificação do ensino superior e gerenciamento do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina, tratado aqui como Sistema Fundacional Catarinense. Atualmente, presente em 64 cidades, compondo uma estrutura de ensino superior integrada, através de políticas estabelecidas de forma colegiada e articulada, envolvendo vinte Fundações Educacionais e onze universidades, dois centros universitários e três faculdades por elas mantidas. Segundo Machado (2002), o grande diferencial do sistema fundacional catarinense é o modelo das instituições afiliadas, com ênfase no espírito comunitário local e foco no atendimento das necessidades regionais.

O presente estudo se centra especificamente sobre as Universidades Comunitárias do Sistema Funcional Catarinense, considerando que estas instituições, acerca das necessidades impostas pelo mercado, pelas transformações que estão ocorrendo no setor da educação superior, devem estar estruturadas para dar respostas à comunidade, utilizando modelos de gestão que lhes permitam ser auto-suficientes para gerir os recursos e se adaptar à nova realidade, sendo mais flexíveis, ágeis e que venham a oferecer produtos educacionais que atendam às expectativas das pessoas com quem se relacionam: alunos, empresas, governo e comunidade.

Assim, conforme exposto anteriormente, e toda a adversidade em torno das Instituições de Ensino Superior e os modelos de gestão adotados, lança-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais os fatores da gestão que influenciam no desempenho Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina?*

## 1.2 Objetivos

A partir do contexto acima e do problema de pesquisa proposto, são determinados os objetivos deste estudo, classificados em geral e específicos.

O **objetivo geral** é caracterizar os fatores de gestão que influenciam o desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina, visando a elaboração de um quadro de diretrizes para a análise do desempenho destas instituições.

Para alcançar o propósito maior, deve-se encontrar respostas para os seguintes **objetivos específicos**:

- Descrever o Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina e as Universidades Comunitárias participantes;
- Analisar os fatores administrativos-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais ao longo do contexto dessas instituições, na percepção dos gestores – diretores de centro e coordenadores de cursos;
- Interpretar a participação destes fatores no desempenho da instituição de ensino;
- Estabelecer diretrizes para um modelo de análise de desempenho de instituições de ensino superior.

### **1.3 Justificativa**

As Universidades no Brasil vêm sofrendo muitas pressões e transformações nos últimos anos, o que reflete a situação da grande maioria das organizações. Empresas do setor privado não tradicionais da educação, globalização, clientes mais exigentes, recursos escassos, falta de financiamento do governo, alterações na LDB, entre outros fatores, estão exigindo das Instituições de Ensino Superior um posicionamento diferente do modelo acadêmico, mais profissional, emprestando técnicas e instrumentos de gestão que lhe permitam competir e sobreviver neste mercado.

Neste sentido, visualiza-se a aplicação prática deste estudo e de utilidade para as universidades, mais especificamente àquelas vinculadas ao Sistema Fundacional Catarinense. Atende a necessidade de dirigentes, gestores, professores e pesquisadores deste sistema, possibilitando a aplicação do modelo de gestão proposto, visando adaptabilidade, competitividade e qualidade da organização universitária.

Registra-se, também, a importância para a área de conhecimento da administração universitária e a sua contribuição para novas pesquisas, destacando a aplicação da teoria organizacional e da análise fatorial de correspondência múltipla como instrumento para tomada de decisão do modelo de gestão.

Verifica-se que muitos estudos estão sendo realizados sobre a administração universitária, através dos órgãos de pesquisas vinculados às universidades, mais especificamente aos programas de pós-graduação, tais como o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração – CPGA, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que, desde a sua criação, em 1988, tem atuado como agente facilitador de mudanças políticas e sociais nessa área do conhecimento.

Nesta linha de pesquisa podem-se citar trabalhos, em nível de mestrado, de interesse desta pesquisa, tais como: (a) A expansão do ensino superior nas universidades do Sistema Fundacional Catarinense (HAWERROTH, 1999); (b) Universidade: mudanças e estratégias de ação (BUNDT, 2000); (c) O impacto do mercado no *modus operandi* das Instituições de Ensino Superior da Grande Florianópolis (NICOLAU, 2000); entre outros, que discutem as universidades inseridas num ambiente de mudanças rápidas, a influência do mercado e o estabelecimento de políticas operacionais para estas instituições.

Em nível de doutorado, outras pesquisas contribuem para a formação do conhecimento na área da gestão universitária: (a) Os fatores determinantes e restritivos no processo de cooperação universidade/empresa nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras (MELO, 2002); (b) O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina (MACHADO, 2002); entre outros, demonstrando a necessidade das universidades de se re-organizarem, emprestando modelos mais profissionais e de estarem integradas no ambiente empresarial.

Pode-se verificar que a área da administração universitária é de grande interesse de estudiosos e pesquisadores, que têm nestas organizações a base de produção do conhecimento. Destaca-se a originalidade deste estudo, com foco nas Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, na análise dos fatores de gestão e no desenvolvimento de diretrizes, a partir de critérios científicos, que possibilitem a estas instituições constantes ajustes para maior competitividade no mercado.

Concluindo, foi de grande valia para o pesquisador, que ocupa funções de professor e de coordenador de estágios supervisionado em administração numa das instituições pesquisadas, possibilitando testar teorias, ampliar o conhecimento e contribuir para o seu desenvolvimento.

## 1.4 Organização do estudo

Para o alcance dos objetivos propostos, este trabalho foi estruturado em seis capítulos:

O primeiro capítulo compreende a introdução, dando ênfase às mudanças que estão ocorrendo no ambiente das IES, com o foco nas Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense e, à importância de ter cuidados com a gestão para o desenvolvimento destas organizações. Apresentam-se em seguida o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico-empírico para sustentação ao questionamento da pesquisa, bem como para definição das categorias de análise utilizadas: administrativo-organizacional, comportamental, ambiental e institucional. Decorre-se sobre os fatores da gestão e suas variáveis relativas, e sobre a administração universitária.

No terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa de campo, sua classificação, tipologia e delineamento do método, bem como o contexto e os participantes da pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, a técnica de análise de dados utilizada, Análise Fatorial de Correspondência Múltipla – AFCM, e as características do *software SPAD*.

No quarto capítulo, faz-se o registro das características do Sistema Fundacional Catarinense e das Universidades Comunitárias, sendo Universidade Regional de Blumenau - FURB, Universidade para o Desenvolvimento Vale do Itajaí – UNIDAVI, Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Universidade do Contestado – UNC, Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECO, Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC e Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

No quinto capítulo, registram-se os resultados da pesquisa de campo, dando ênfase às análises dos fatores de gestão das universidades, agrupados em estruturais, comportamentais, ambientais e institucionais. Demonstra-se a situação global da gestão destas instituições, cria-se a Tríade de Gestão e descreve-se as diretrizes para o modelo de diagnóstico da gestão de universidades.

No sexto capítulo, apresenta-se a conclusão acerca das análises efetuadas, dando resposta ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos do estudo. Descreve-se sobre a contribuição da base conceitual para a definição das categorias de análise. Comentam-se os resultados dos procedimentos metodológicos e das técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. E, por último, os resultados são considerados e a sua contribuição para a comunidade acadêmica e científica, bem como para a gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense.

Faz parte integrante deste estudo, o anexo e a lista de referências bibliográficas que ampararam o presente trabalho. No anexo, é disponibilizado o questionário – Aspectos da gestão universitária da instituição de ensino, na versão *Word*, utilizado para a coleta de dados da pesquisa.

## **2. BASE CONCEITUAL**

Neste capítulo serão apresentados temas que sustentaram o questionamento sobre os fatores de gestão que influenciam o desempenho das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense. Foi estruturado em cinco partes, sendo que a primeira trata dos aspectos administrativo-organizacionais e a seguir apresentam-se os fatores objetos de investigação, sendo: estruturais, comportamentais, ambientais e institucionais.

### **2.1 Aspectos administrativo-organizacionais**

Para este estudo, os aspectos administrativo-organizacionais estão relacionados às funções gerenciais e ao escopo da organização. Nesta seção, serão descritos as funções gerenciais, as áreas de especialização da gestão e os aspectos da organização, sua conceituação, as abordagens e os aspectos gerais de Instituições de Ensino Superior - IES.

#### **2.1.1 Funções gerenciais**

O estudo das funções gerenciais remonta aos trabalhos da Abordagem Clássica da Administração. Fayol (1968) discutiu as funções gerenciais e sua influência na eficácia e eficiência das organizações, sendo comum encontrar estudos relacionados nas teorias organizacional e gerencial. No tocante a estas teorias, Caravantes afirma:

A teoria organizacional é descritiva e/ou preditiva, se preocupa com aquilo que uma organização é e que ocorrerá sob certas espécies de arranjos interpessoais ou estruturais-interpessoais, ela nos diz o que é e o que será, ou, não nos diz o que fazer. Enquanto que, a teoria gerencial é a teoria da prática, ela prescreve o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para evitar que uma determinada condição indesejável venha ocorrer (CARAVANTES, 1998, p.30).



As funções administrativas estão relacionadas diretamente com as obrigações do administrador, estabelecidas por Fayol (1968) como de previsão, organização, comando, coordenação e controle, em qualquer nível hierárquico. Estas servem para ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos de um grupo de pessoas reunidas, na busca dos objetivos organizacionais. Assim, para Koontz e O'Donnell (1995), nem sempre é possível, na prática, separar estas funções em categorias, uma vez que as funções tendem a se fundir no dia-a-dia das organizações.

Muitos estudos das diversas correntes de pensamento da administração contribuíram para definição das funções administrativas, estabelecidas inicialmente por Fayol (1968), sendo de interesse deste estudo, mais especificamente, o planejamento, a organização, a direção e o controle, descritos a seguir:

**Planejamento:** O planejamento como função administrativa envolve a seleção de procedimentos para se atingir objetivos. Consoante Robbins (2000, p.33), planejamento é a função gerencial que “abrange a definição de metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades”. A ação de planejar, conforme descreve Kawasnicka (1995), significa analisar informações relevantes do presente e do passado e avaliar prováveis desenvolvimentos futuros, possibilitando traçar um curso de ação para alcance dos objetivos.

Assim, quando uma organização decide por fazer um planejamento, está deixando de lado o imprevisto e o empirismo, para traçar objetivos e metas a partir de dados apurados, utilizando uma metodologia, visando minimizar as incertezas e tomar uma decisão sobre o rumo que se dará à organização.

O planejamento pode ser classificado segundo as dimensões de tempo, abrangência, permanência, frequência e formalidade. Segundo Maximiano (2000), na dimensão de alcance no tempo os planos podem ser de curto, médio e longo prazos, sendo que não há uma maneira

universal de se definir essa dimensão, podendo variar de organização para organização e de indústria para indústria. Quanto à dimensão abrangência, os planos podem ser globais, atingindo toda a organização, ou funcionais, envolvendo apenas partes isoladas (departamentos). E, em outra dimensão, os planos podem ser formais ou informais, ou seja, à medida que estão explícitos ou implícitos, escritos ou não. Para Robbins (2000), a condição de formal ou informal dependerá da extensão da documentação e cronogramas elaborados.

Quanto aos níveis organizacionais, verificam-se contradições entre os autores. Enquanto uns classificam o planejamento em estratégico, tático e operacional (MAXIMIANO, 2000; MONTANA; CHARNOV, 1998), outros classificam apenas em planejamento estratégico e operacional (STONER; FREEMAN, 1995; ROBBINS, 2000). O planejamento estratégico tem um longo horizonte, aplica-se a toda organização, estabelece objetivos globais e a posiciona em termos do ambiente. No planejamento tático, o período de tempo é mais curto, examinam-se, mais especificamente, variáveis como as condições de mercado, os objetivos financeiros e os recursos necessários para realizar a missão. E o planejamento operacional está relacionado ao dia-a-dia, tipo cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo pessoas responsáveis pela realização do plano e alcance dos objetivos.

**Organização:** Envolve a determinação das tarefas necessárias para a consecução dos objetivos, envolvendo a criação de estrutura e os processos necessários para a funcionalidade da organização, consistindo em preparar a base para a ação administrativa. Segundo Simcsik (1992), organizar é a função administrativa que determina os recursos humanos, materiais e informacionais necessários à realização do planejamento e ao alcance dos objetivos e metas. Dentro dessa perspectiva Megginson afirma:

Organizar significa a tarefa administrativa de determinar os recursos e as atividades necessários para se atingir objetivos organizacionais, combinando-os em uma estrutura formal, delegando a indivíduos capazes a responsabilidade de atingir os objetivos e a autoridade necessária para isso (MEGGINSON *et al*, 1998, p. 225).

Assim, organizar constitui o duplo organismo material e social da empresa, preparando a estrutura de ação na qual os indivíduos irão atuar, estabelecendo um ambiente de atividade-autoridade em que as pessoas sejam mais eficientes (KOONTZ; O'DONNELL, 1995). Ratificando, Stoner e Freeman (1995) descrevem que organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os seus objetivos.

Pode-se observar, pelas definições acima, que a função organizar está relacionada à arquitetura organizacional, envolvendo a estrutura organizacional, o processo, o sistema de informações, o sistema de controle e a estrutura de recursos que irão permitir a busca dos objetivos organizacionais.

**Direção:** É a função gerencial que está diretamente relacionada com a habilidade humana dos gerentes, envolvendo “a motivação dos funcionários, direção das atividades dos outros, seleção do canal de comunicação mais eficaz e a solução de conflitos entre os membros da organização” (ROBBINS, 2000, p.33). Para este autor, quando os gerentes exercem estas atividades, eles estão envolvidos com a liderança.

Explicam Koontz e O'Donnell (1995) que a ação de direção implica em que o administrador tem que motivar, comunicar e liderar pessoas na busca dos objetivos planejados. De forma mais objetiva, Simcsik (1992, p.111) ensina que dirigir “é a função administrativa que canalizará as forças e a sinergia dos grupos para a consecução do planejado determinando desta forma, a motivação dos envolvidos no sistema”. Neste sentido, Kawasnicka faz a seguinte afirmação:

A tarefa de dirigir está diretamente relacionada com a interface entre as pessoas dentro de uma organização, quer sejam, superior, subordinado ou par. [...] Conceitos como unidade de comando, centralização e descentralização, autoridade, poder e responsabilidade, delegação e amplitude de controle são alguns dos aspectos importantes a serem considerados para uma direção eficaz (KAWASNICKA, 1995, p. 200).

A função de direção é complexa e envolve a liderança, definida por Stoner e Freeman (1995) como a habilidade de influenciar e motivar pessoas a realizar tarefas essenciais. Então, no exercício desta função, o administrador deve encorajar seus subordinados a atingir os objetivos organizacionais.

Concluindo, reportando-se a Robbins (2000), liderança envolve as atividades de integrar pessoas, coordenar pessoas, motivar, dirigir as atividades para o alcance dos objetivos organizacionais, além da comunicação e da resolução de conflitos.

**Controle:** A função controle está relacionada com a avaliação e o acompanhamento do alcance dos resultados organizacionais, permitindo *feedback* para correções e ajustes. Assim, Stoner e Freeman (1995) descrevem que o controle é a última etapa do processo administrativo, na qual o administrador deve certificar-se de que os atos dos membros da organização estão de fato na direção dos objetivos estabelecidos. Para os autores *op.cit* o controle envolve: (a) estabelecer padrões de desempenho; (b) medir o desempenho atual; (c) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (d) se detectados desvios, executar ações corretivas.

Assim, o controle gerencial é o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas, permitindo aos administradores monitorar a eficácia das suas decisões e, ainda, ajudando nas medidas corretivas, quando necessário. Koontz e O'Donnell (1995) afirmam que um controle adequado poderá significar o estabelecimento de novos objetivos, novos planos, modificação da estrutura da organização, das técnicas de direção, entre outras.

Megginsson *et al* (1998) ensina que controlar implica em manter a estabilidade e o equilíbrio e, para isso, sugere a aplicação de técnicas e métodos não-quantitativos e quantitativos. O método não-quantitativo se baseia em critérios que não são facilmente mensuráveis, sendo que as técnicas usadas com mais frequência incluem observação, inspeção

regular ou local, relatórios orais ou escritos e avaliações de desempenho. Já, métodos quantitativos usam dados específicos e critérios mensuráveis para avaliar a quantidade e qualidade da produção, sendo os mais utilizados: orçamentos, auditorias, análise de índices, análises do ponto de equilíbrio e gráficos e técnicas do tempo-desempenho.

Considerando os aspectos desta seção, pode-se afirmar que uma organização profissional é aquela que pratica de forma integrada as funções da administração, ou seja, planejando sua ação, organizando os recursos disponíveis, dirigindo as pessoas para a busca dos objetivos e controlando os resultados, promovendo os ajustes necessários.

### 2.1.2 Áreas de especialização da gestão

Nos estudos da Administração Clássica, Fayol (1968) dividiu a empresa nas áreas técnica, comercial, segurança e administração. A esta última atribuiu como sua responsabilidade as funções de produção, mercadológica, finanças e recursos humanos. A área de produção tem como responsabilidade a transformação da matéria-prima no produto final; a mercadológica de colocar o produto ao cliente; a área de finanças, guardar os recursos financeiros e investimento; e a área de recursos humanos, estabelecer relações com os empregados da organização. Neste estudo, por se tratar de uma organização de serviços de educação, o foco prende-se nas competências de finanças, *marketing* e recursos humanos, descritas a seguir.

**Finanças:** O principal enfoque dessa área é o processo decisório e a ação que afeta a valorização do negócio, e está diretamente relacionado ao fluxo de ganho que se espera gerar no futuro, envolvendo ainda a lucratividade e os riscos do negócio (KAWASNICKA, 1995). Assim, pode-se afirmar que, basicamente, a função financeira se preocupa com todos

os problemas associados com a eficiente aquisição e uso do capital. As atividades de finanças são de responsabilidade do administrador financeiro, que tem como principais obrigações:

[...] o planejamento financeiro; a concessão de crédito para clientes; a avaliação de investimentos, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa; o gerenciamento dos fluxos de caixa em diferentes moedas e a proteção de riscos que surgem naturalmente de transações internacionais (GITMAN, 2001, p.34).

Numa visão reducionista, Kawasnicka (1995, p.113) descreve que o sistema global da função financeira está baseado nas principais áreas de decisão financeira, sendo: a decisão de investimento, a decisão de distribuição de lucros e de financiamento. E, os principais objetivos desta função são: a) obter o montante adequado de capital; e b) conservar o capital e saber obter lucro como uso do capital.

Numa abordagem mais detalhista, Gitman (2001) descreve as atividades-chave do gerente financeiro em: (1) fazer análises e planejamento financeiro, avaliando os fluxos de caixa e desenvolvendo planos que assegurem estes fluxos para dar apoio às metas da empresa; (2) tomar decisões de investimentos, relacionadas à proporção de unidades monetárias em ativos circulantes e fixos; e, (3) tomar decisões de financiamento, envolvendo financiamentos de longo e curto prazo e ainda nas fontes de financiamentos. Todas estas atividades são efetuadas com base em demonstrações financeiras e no balanço, as decisões afetam o sucesso da empresa na consecução de suas metas.

Outra atividade relacionada à finanças a ser considerada é a contabilidade de custos, cujos objetivos definidos por Oliveira (2000) são: apuração do custo dos produtos, dos serviços e departamentos, apuração da rentabilidade dos produtos, serviços e departamentos; subsídios do estabelecimento de preços de venda; auxílio na tomada de decisão gerencial, atendimento de exigências contábeis, de auditoria e fiscais entre outras.

No tocante a contabilidade de custos, Vanderbeck e Nagy (2001) afirmam sua principal contribuição é de fornecer dados detalhados sobre os custos que a gestão precisa

para controlar as operações atuais e planejar o futuro, permitindo a alocação de recursos para às áreas mais eficientes e rentáveis da operação.

Dessa forma, a contabilidade de custos é uma área importante para a gestão das organizações, pois fornece relatórios gerenciais de custos, rentabilidade das operações e da situação financeira, favorecendo a tomada de decisão mais bem sucedida para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

**Marketing:** O *marketing* está relacionado com a principal função das organizações, que é satisfazer eficazmente alguma área de necessidade humana, sendo que, através de suas técnicas e ferramentas, auxilia para o conhecimento do mercado, atrai recursos, desenvolve programas, serviços e idéias apropriadas e os distribui eficazmente aos vários públicos consumidores.

Ensinam Kotler e Armstrong (2000, p.03) que *marketing* “é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros”. O *marketing* envolve as necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação e qualidade, troca, transações e relacionamentos, e mercado. Neste sentido, o conceito de *marketing* foi recentemente ampliado pela Associação Americana de *Marketing* (AMA):

*Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de idéias, bens, serviços, organizações e eventos para criar e manter relações que satisfaçam a objetivos individuais e organizacionais (SANDHUSEN, 2003, p.06).

Verifica-se nesta definição que o *marketing* envolve planejamento, implementação e controle de programas, visando criar e manter relações de troca com o mercado. Por outro lado, Kotler e Armstrong (2000, p.03) definem a administração de *marketing* como o processo de “análise, planejamento, implementação e controle de programas concebidos para criar, desenvolver e manter trocas benéficas com os compradores alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”.

Os profissionais de *marketing* têm como objetivo entender as necessidades e desejos de mercados específicos, selecionando-os para servir melhor, desenvolvendo produtos e serviços que criarão valor e satisfação para os clientes nesses mercados, o que resultará em vendas e lucros para a empresa. **Mercado**, de acordo com Kotler e Armstrong (2000), é definido como o grupo de compradores reais e potenciais de um produto, possuindo uma necessidade ou desejo específico, que podem ser satisfeitos através de trocas e relacionamentos.

Para melhor entendimento do *marketing* é necessário conhecer, além do conceito de mercado, necessidades, demanda, trocas, composto de *marketing* e concorrência. Consoante Sandhusen (2003), **necessidades** são estados de privação física ou mental; **demandas**, são desejos apoiados pelo poder de compra; **trocas** são processos pelos quais duas ou mais partes dão algo de valor uma a outra, satisfazendo seus desejos; e **concorrência** é o modo direto e indireto pelo qual os clientes podem satisfazer as suas necessidades, além de fazerem uma troca por uma oferta especial.

Para a realização dos objetivos organizacionais é utilizado o composto de *marketing*, que segundo Sandhusen (2003) são combinações de ferramentas para a satisfação dos clientes e das metas da organização. O composto de *marketing* é associado aos quatro P's: produto, preço, promoção e ponto de distribuição. Considerando uma instituição de ensino, estes elementos estão relacionados aos programas educacionais oferecidos, o valor das matrículas e mensalidades, os meios de divulgação utilizados pela escola e suas instalações ou meio virtual utilizado para distribuição do programa.

Nos últimos tempos, as instituições de ensino estão mais conscientes da função do *marketing*, frente às transformações que está sofrendo o mercado da educação, novos concorrentes, novas necessidades dos clientes, escassez de financiamento do governo, inadimplência, entre outras. Segundo Kotler e Fox (1994), uma instituição com orientação de



*marketing* se concentra na satisfação das necessidades de seus públicos, através de projeto, comunicação, fixação de preços e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

**Recursos Humanos:** A administração de Recursos Humanos (ARH) representa, segundo Kawasnicka (1995), todo o esforço da organização, no sentido de atrair pessoas do mercado de trabalho, prepará-las, adaptá-las, desenvolvê-las e incorporá-las de forma permanente ao esforço produtivo, num processo contínuo visando suprir as necessidades da empresa de constituir um time com profissionais com competências e habilidades específicas para o alcance dos objetivos. As principais atividades de recursos humanos envolvem seleção e admissão; cargos e salários; planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento; e, registros e pagamento, descritas por Lacombe e Heilborn (2003) conforme segue:

**Seleção e admissão:** recrutamento – seleção – admissão – integração – avaliação do período de experiência.

**Administração de cargos e salários:** pesquisas do mercado de trabalho – administração salarial – administração dos planos de benefícios.

**Planejamento de recursos humanos:** avaliação do desempenho e das qualificações do pessoal – planejamento de carreira – planejamento do pessoal na estrutura.

**Treinamento e desenvolvimento:** técnico-profissional – executivos.

**Registros e pagamentos:** cadastros e registros – estatísticas de pessoal – folha de pagamento – controle e pagamento de férias – controle e pagamento de rescisões – pagamento de serviços prestados (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.242).

As atividades de ARH têm como principal função permitir a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, tratando-as como seres humanos, inteligentes e impulsionadores, e parceiros ativos da organização. Em razão deste entendimento, mais recentemente, tem-se denominado ARH de Gestão de Pessoas “expressão utilizada nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações” (GIL, 2001, p.17).

Segundo Chiavenato (1999, p.11), gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas para se administrar o trabalho das pessoas”. Corroborando Gil (2001, p.17) que “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance

dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A gestão de pessoas envolve as atividades de recrutamento e seleção; a admissão e o desligamento; orientação e integração; cargos e salários; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; e relações sindicais, agrupados em seis processos, conforme segue:

1. *Processos de Agregar Pessoas*: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas. 2. *Processos de Aplicar Pessoas*: [...] desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem o desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. 3. *Processos de Recompensar Pessoas*: [...] incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. 4. *Processos de Desenvolver Pessoas*: [...] capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. 5. *Processos de Manter Pessoas*: [...] para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem a disciplina, higiene e segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. 6. *Processos de Monitorar Pessoas*: [...] acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistema de informações gerenciais (CHIAVENATO, 1999, p.12).

O processo de ARH normalmente está sob a responsabilidade do órgão de Recursos Humanos, cuja função principal, segundo Lacombe e Heilborn (2003), é orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, cabendo a estes a administração das pessoas sob suas responsabilidades, enfatizando que:

Cabe-lhe “educar” os gerentes para que eles, por sua vez, atuem como educadores da sua equipe; servir novas formas de administrar o pessoal, manter-se informado sobre o “estado da arte” nos assuntos de recursos humanos e trazer esses conhecimentos para dentro da organização. Cabe-lhe administrar as atividades que devem executadas de forma centralizada e atuar como elemento aglutinador das pessoas. Cabe-lhe a orientação nos assuntos relacionados à CLT. Embora todos os gerentes devam ter um conhecimento básico de direito do trabalho, é inviável que se tornem especialistas no assunto (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.241).

Verifica-se que ARH é um processo contínuo que relaciona as pessoas e a organização, desde a busca pelo profissional e sua manutenção, bem como está integrado e inter-relacionado com as demais áreas da organização e, dessa forma, sofre influências do ambiente externo e do ambiente interno. Para Chiavenato (1999), as influências ambientais externas são representadas pelas leis e regulamentos, sindicatos, condições econômicas,

concorrência e condições sociais e culturais, enquanto que as internas estão relacionadas à missão, aos objetivos organizacionais, à cultura natureza das tarefas e ao estilo de liderança.

Constata-se, então, que as pessoas e a forma como são administradas, são elementos de grande importância para a gestão das organizações nos dias atuais. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), a organização deve “decidir a política de recursos humanos que será adotada, optar e deixar claro o seu posicionamento e o tratamento dado às pessoas que nela trabalham”. Esta decisão irá influenciar no comportamento e na continuidade da organização.

Conclui-se, assim, que uma organização, para o alcance dos seus objetivos, deve disseminar ações de planejamento, organização, direção e controle, integrando recursos e pessoas e utilizando práticas éticas e socialmente responsáveis, nas diversas áreas de especialização da administração. No item a seguir, trata-se da organização como uma entidade que congrega pessoas que trabalham em busca de objetivos comuns.

### 2.1.3 Organização

Segundo Drucker (1993, p.27), “uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum (...), ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável”. Outras definições de clássicos da administração, apresentadas por Caravantes são:

[...] um sistema de atividades pessoais ou forças conscientes coordenadas (Chester Barnard); um grupo de pessoas, que trabalham juntas, sob orientação de um líder, visando à consecução de um objetivo (Ralph Davis); uma integração impessoal, altamente racionalizada, de um grande número de especialistas que operam para atingir algum objetivo, e sobre a qual é importante uma estrutura de autoridade altamente elaborada (Victor Thompson) (CARAVANTES, 1998, p.27).

Pode-se observar em comum, nestas definições, os elementos pessoas, atividades e objetivos. Então, organização é uma combinação de esforços individuais que tem por

finalidade realizar objetivos coletivos, utilizando, além de pessoas, outros recursos como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço, informação e conhecimento. Ou seja, é um sistema de gestão que integra todos esses recursos e dirige os esforços para alcance de objetivos comuns.

Numa abordagem sistêmica, Oliveira (1996) define a organização como um sistema sócio-técnico aberto, composto pelos subsistemas técnico-administrativo e psicossocial e, desta forma, sofre influência direta pela retroalimentação dos resultados produzidos por estes. O subsistema psicossocial, representado pelas pessoas, indicará a saúde da empresa através do nível de moral e do clima empresarial, enquanto que o subsistema técnico-administrativo, representado pela parte material, medirá a sua eficácia pela aceitação de seus produtos (bens e serviços), pelo ambiente externo e a tecnologia.

Verifica-se a ação de dois fatores para a necessidade de estruturar as organizações como sistemas, um estrutural e outro instrumental. Segundo Verhaaeghe e Beltramino (2000), a razão estrutural é baseada em que a organização é um ser vivo e que, por isso, ela muda de acordo com o seu ambiente, e para isso deve possuir uma filosofia adequada e uma capacidade orgânica para esse fim, enquanto que a razão instrumental, representada pela tecnologia de informação e comunicação e outras técnicas de apoio à gestão, facilitam a tomada de decisão, o monitoramento constante e a capacidade de adaptação.

Numa abordagem humanista, Lessa (2000) descreve que as organizações são sistemas sociais em que indivíduos, em um esforço de relações pessoais, buscam encontrar o melhor meio de atingir suas metas e objetivos. A organização pode ser também caracterizada como um conjunto de indivíduos mobilizados, coordenados e controlados que, em forma de grupos especializados, desempenha variadas funções no sentido de alcançar objetivos comuns e que estão relacionados à elaboração de produtos (bens ou serviços).

As organizações podem ser classificadas em formais e informais. As formais são aquelas estruturadas pela organização para o alcance de objetivos e, as informais, são voluntariamente formadas pelas pessoas, de acordo com critérios específicos de agrupamento.

Este trabalho, tem como foco as organizações formais. Essas organizações possuem como principais características a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade está representada pela utilização de normas e regulamentos. A impessoalidade é uma consequência da formalidade, as relações entre os integrantes das organizações burocráticas são governadas pelos cargos que eles ocupam. E, o profissionalismo está representado nos cargos ocupados, oferecendo a seus ocupantes uma carreira profissional (MAXIMIANO, 2000).

O profissionalismo também é entendido como o quanto uma organização se utiliza de técnicas e instrumentos de gestão, eliminando o empirismo e minimizando as incertezas nos processos organizacionais e tomada de decisões. As características de uma gestão profissionalizada, comparada a outra não profissionalizada, foram descritas por Uller (2002) e estão representadas no Quadro 1.

<b>Funções</b>	<b>Gestão profissionalizada</b>	<b>Gestão não profissionalizada</b>
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Crítérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Quadro 1: Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Fonte: adaptado de Uller, 2002

Observa-se no Quadro 1 que, ao adotar uma gestão profissionalizada, a organização estará estabelecendo critérios que orientarão as pessoas e processos no alcance de seus propósitos, minimizando os efeitos do ambiente e projetando resultados de acordo com as necessidades do mercado e com produtos adequados.

As organizações são orientadas para a realização de objetivos. Dessa forma, Maximiano (2000) classifica em duas categorias as organizações orientadas para produtos e as de serviços. Uma organização, em particular, pode produzir diferentes produtos e, ao mesmo tempo, prestar diferentes serviços, ou dedicar-se apenas a uma missão. Esse objetivo definido formará um conjunto de características que irão classificar a empresa em um setor econômico específico.

Considerando o ambiente e utilizando uma amostra de empresas brasileiras, Tachizawa *et al* (2001, p.232) classificaram dez blocos de setor econômico: a) setor de empresas competitivas; b) econômico concentrado; c) empresas diferenciadas; d) econômico misto; e) econômico semiconcentrado; f) serviços financeiros; g) serviços especializados; h) serviços públicos; i) farmacêutico; e j) instituições de ensino superior.

Para este trabalho, com o foco na gestão de Instituições de Ensino Superior (IES), interessa destacar as principais características deste setor, descritas pelos autores supracitados, considerando principalmente as instituições de ensino de caráter privado: (a) diferenciação em função de sua localização geográfica; (b) baixa concentração de IES em suas áreas geográficas de atuação, sem participação majoritária de nenhuma instituição; (c) interdependência entre as IES da mesma região, onde o comportamento e o desempenho de uma instituição têm reflexos diretos sobre as demais; (d) não há grande diversidade entre as tecnologias educacionais e os processos utilizados; (e) existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições; (f) competição básica, via lançamento de

novos cursos, em busca de novos clientes; (g) significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor; (h) instituições de ensino já instaladas detém significativo controle sobre o setor, em sua área de atuação, com domínio dos fornecedores/docentes da região; entre outros.

## 2.2 Fatores estruturais

A partir desta seção, serão tratados os fatores que influenciam na gestão das organizações sendo os estruturais, comportamentais, ambientais e institucionais, sendo que o primeiro fator a ser discutido é aquele que dá forma à organização e consistência para atuação no mercado, denominado aqui de Estruturais. Assim, serão abordados neste tópico o escopo da organização (missão, visão e objetivos), a estrutura organizacional e a comunicação organizacional.

### 2.2.1 Escopo da organização (missão, visão e objetivos)

O escopo da organização é composto de elementos que traduzem o seu espírito, a sua ideologia, o seu propósito, o verdadeiro motivo da sua existência, traduzidos na missão, visão e objetivos, oferecendo o direcionamento e o que ela quer do futuro.

Consoante Tachizawa e Rezende (2000), a forma de definir o escopo de uma organização tende a ser facilitada a partir da definição da missão, da visão e dos valores permanentes. A **missão**, para estes autores (2000, p.39), “é a razão de ser da organização, a que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a sua função social”. Já para Oliveira (1998), a missão determina qual é o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipo de atividades deverá concentrar-se no futuro.

Muitas organizações, segundo Wright (2000), têm a missão definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérico, mais duradoura. Porém, isto não é uma regra geral, conforme constataram Collins e Porras (1995), nem todas as empresas visionárias pesquisadas possuíam uma declaração explícita e formal de objetivos, às vezes, é declarado de maneira mais implícita e informal.

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, considerando um período de tempo normalmente longo, comprometendo as crenças, expectativas, conceitos e recursos, deixando claro o alcance das operações da organização e o que ela pode oferecer para os *stakeholders* (WRIGHT, 2000; TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Neste sentido, Wright (2000) apresenta a seguinte definição de *stakeholders*:

[...] *Stakeholders* (grupos interessados), que afetam e, por sua vez, são afetados pelas atividades das empresas. Incluem os proprietários da empresa (acionistas), os membros do conselho de administração, os administradores e funcionários da organização, os fornecedores, os clientes, credores, distribuidores e outros (WRIGHT, 2000, p. 58).

De modo geral, a missão deve ser “específica para uma organização e fazer sentido para o público interno, mantendo aderência com as ações e estratégias adotadas pela organização para ser legitimada pelo público externo” (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p.39). Para Collins e Porras (1995), o papel principal da missão é orientar e inspirar, não necessariamente diferenciar.

Dependendo do porte da organização, a missão poderá ser definida em nível empresarial e no nível de unidade de negócios. Segundo Wright (2000), a missão, no nível empresarial, é formulada em termos bastante genéricos, mas oferecendo a orientação de direção para a organização, enquanto que no nível de unidade de negócio, deve ser mais restrita em alcance e mais claramente definida. No tocante a construção da missão, este autor sugere que seja partir do contexto da análise S.W.O.T. – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*.



[...] a administração eficaz exige não apenas um entendimento do ambiente, mas também um enfoque da missão da organização (no contexto de seus pontos fortes e fracos). Um sentido agudo de propósito é necessário ao estabelecimento de objetivos, porque é difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro quem é. As empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar quais as atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não (WRIGHT, 2000, p.97).

A **visão**, consoante Tachizawa e Rezende (2000), é considerada um macroobjetivo, não quantificável, de longo prazo, definindo onde e como a organização espera estar no futuro, servindo de linha mestra para o conjunto de partícipes e para ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização. Já para Oliveira (1998, p.65) a visão estabelece “os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A missão e a visão missão são ferramentas extremamente importantes para implementar ações, mobilizar pessoas para mudanças e realizar transformações, bem como permitir descrever as habilidades essenciais da empresa.

Outro componente do escopo da organização é representado pelos **valores** que orientam as ações e dão suporte para o alcance da missão e da visão. Os estudiosos Collins e Porras (1995, p.115) ensinam que os “valores centrais são as doutrinas essenciais e duradouras das empresas não devendo ser comprometidas em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismo de curto prazo”. Já Tachizawa e Andrade (2000) entendem que valores são um conjunto de doutrinas, credos, padrões éticos e princípios que orientam as ações da organização ao longo do tempo, independentemente das metas, objetivos e estratégias por elas adotadas. Com relação aos valores da organização, Collins e Porras afirmam:

[...] é quase uma ideologia, com conotações exclusivamente internas à organização, não sendo, necessariamente, dependente de variáveis externas, de análise ambientais ou do ramo de atuação, posto que os valores não devam mudar ao sabor das alterações ambientais (COLLINS; PORRAS, 1995, p.115).

Os **objetivos organizacionais** são outro elemento do escopo. Estes são a parte quantificável do propósito da organização, e podem ser agrupados em objetivo geral ou

empresarial e objetivos específicos ou funcionais. Para Oliveira (1998, p.145), objetivo é “o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir”, relacionando-se a tudo que indica a obtenção de um fim ou resultado final. O objetivo poderá ser geral, interessando a toda a empresa ou ser o específico de um setor da empresa – funcionais.

Segundo Wright (2000, p.98), “os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa, enquanto que os objetivos específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais.” Os objetivos específicos são focalizados e verificáveis, fornecendo uma orientação clara para a tomada de decisão administrativa e avaliação do desempenho da empresa.

O objetivo da empresa é o resultado da somatória e da composição dos objetivos de seus dirigentes, refletindo de forma ponderada às suas diversas motivações. Para definição dos objetivos, Wright (2000, p.99) defende que a alta-administração tem que “tentar conciliar e satisfazer cada *stakeholders*, ao mesmo tempo perseguindo seu próprio conjunto de objetivos gerais”. Neste sentido Collins e Porras afirmam que:

[...] as empresas confundem a ideologia central com as práticas específicas e não-centrais. Esta confusão pode fazer com que as empresas mantenham-se fiéis durante muito tempo a itens não-centrais – coisas que deveriam ser mudadas para que a empresa se adapte e progrida. Isto nos leva a um ponto crucial: uma empresa visionária preserva e protege cuidadosamente a sua ideologia central, mas todas as manifestações específicas da sua ideologia central têm que estar abertas a mudanças e à evolução (COLLINS; PORRAS, 1995, p.125).

Assim, o escopo da organização permite a definição do que ela quer ser no futuro, possibilitando traçar caminhos, quantificar os objetivos e como serão conduzidos os processos e os valores que irão nortear as atividades e o relacionamento com os demais elementos do ambiente organizacional.

## 2.2.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional demonstra como a organização está composta para atuar

no mercado e a distribuição dos recursos. Segundo Maximiano (2000, p.154), a estrutura organizacional é o “produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos”.

Ensinam Stoner e Freeman (1995, p. 230) que a estrutura organizacional é “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Estes autores detalham as estruturas organizacionais em relação ao alcance de gerência em altas ou achatadas. As altas quando caracterizadas por um alcance de gerência pequeno, e muitos níveis hierárquicos. E, achatadas, caracterizadas por um grande alcance de gerência e poucos níveis hierárquicos. As estruturas altas possuem uma longa cadeia de comando que retarda a tomada de decisão. Por outro lado, as estruturas achatadas reduzem custos ligados aos vários níveis de gerência, e estão se constituindo numa tendência destes últimos anos.

Considerando o exposto acima, podem-se enumerar os elementos que devem ser analisados quando se está projetando a estrutura de uma organização, sendo: a divisão do trabalho, cadeia de comando, autoridade, unidade de comando, níveis e amplitude de administração, centralização e descentralização, formalização, e departamentalização descritos a seguir.

Para Megginsson *et al* (1998, p.225), a **divisão do trabalho** é o alicerce da organização – “princípio que estabelece como dividir o trabalho em seus componentes e designá-los aos membros de um grupo, permitindo realizar mais do que se cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo”. Verifica-se que há uma relação direta entre a divisão do trabalho e a especialização. Robbins (2000) recomenda que a divisão do trabalho deve ser pensada para o melhor aproveitamento das pessoas, evitando, assim, que ocorram ‘deseconomias’ advindas da especialização – como monotonia, fadiga, tensão, baixa produtividade, baixa qualidade, maior absenteísmo e maior rotatividade. Pode-se verificar que

os termos especialização do trabalho e divisão do trabalho são empregados por estes autores para descrever o grau em que as tarefas na organização são divididas em cargos distintos.

Outro conceito, que se deve dar atenção ao se decidir a melhor maneira de estruturar uma organização é a cadeia de comando. Consoante Megginsson *et al* (1998, p.226), a **cadeia de comando** “retrata a relação autoridade-responsabilidade que une superiores e subordinados em toda a organização”, fluindo do executivo no topo da organização até o empregado do nível mais baixo.

Pode-se verificar que este conceito implica em dois outros, quais sejam, autoridade e unidade de comando. A **autoridade**, como ensina Robbins (2000), diz respeito aos direitos inerentes a uma posição de dar ordens, enquanto que a **unidade de comando** ajuda a preservar o conceito de uma linha contínua de autoridade. Para Megginsson *et al* (1998), a unidade de comando significa a existência da cadeia de comando bem clara para que um subordinado só tenha um chefe que lhe delegue autoridade e designe tarefas, e ele seja responsável somente a um superior.

Outro ponto a ser considerado no estudo da estrutura, são níveis e amplitude de administração ou de controle. Para Megginsson *et al* (1998), os **níveis de administração** refletem graus diferentes de autoridade e responsabilidade, e relacionado aos níveis de administração está o princípio da **amplitude de administração**, representando o número de subordinados que um administrador pode supervisionar com eficácia.

Ressalta Robbins (2000) que a mudança dos números dos níveis de administração altera a estrutura da organização, concluindo-se que o número de níveis de administração, a estrutura da organização e a amplitude da administração são inter-relacionados e interagem, influenciando no desenho da estrutura organizacional, que pode ser horizontal - plana ou vertical – alta. Neste sentido, Cury (2000, p.166) faz a seguinte explanação:

A estrutura plana possui grande amplitude, pequeno número de níveis, ao contrário da estrutura alta, cuja característica é uma amplitude ou alcance de controle relativamente pequeno, mas com grande número de níveis.

A tendência nos últimos anos, em função das vantagens que pode proporcionar às organizações, tem sido a estrutura plana, pois possibilita reduzir os custos, cortar despesas administrativas, acelerar a tomada de decisão, aumentar a flexibilidade, facilitar a comunicação, aproximar-se mais dos clientes e delegar poderes aos funcionários.

O desenho da estrutura organizacional envolve ainda os elementos **centralização** e **descentralização**. Assevera Robbins (2000) que, via de regra, na centralização a alta administração toma as decisões fundamentais da organização com pequena ou nenhuma contribuição do pessoal de nível mais baixo, enquanto que mais descentralização existirá quando mais esse pessoal de nível mais baixo fornecer contribuições ou for dotado realmente de arbítrio para tomar decisões. Ressalta Cury (2000) que no processo de descentralização deve haver um bom senso, competindo aos dirigentes encontrar o ponto de equilíbrio na definição e implementação da política organizacional, segundo as pressões dos ambientes interno e externo à empresa.

A **formalização** é outro elemento da estrutura organizacional e diz respeito ao grau em que os cargos (os trabalhos) são padronizados na organização. Ensina Robbins (2000) que, onde a formalização é baixa, os comportamentos de trabalho são relativamente não-programados e os funcionários dispõem de maior liberdade para exercer seu arbítrio no trabalho, ao contrário de onde prevalece a alta formalização.

Ainda com relação ao desenho da estrutura organizacional, deve-se considerar os critérios utilizados para os agrupamentos das atividades visando o alcance dos objetivos. Oliveira (1996) descreve a **departamentalização** como o agrupamento homogêneo de funções, atividades, tarefas e recursos (humanos, financeiros, materiais) em unidades organizacionais, com o objetivo de aproveitar melhor a qualificação das pessoas; maximizar os recursos disponíveis; facilitar o controle e a coordenação; permitir a descentralização;

integrar ambiente e organização, minimizando turbulências internas/externas; e reduzir conflitos internos.

Os tipos mais comuns de departamentalização relacionados por autores como Oliveira (1996), Megginsson *et al* (1998) e Cury (2000) são: a) por função; b) por produto ou serviço; c) por território ou região geográfica; d) por cliente; e) por processo; e, f) matricial. Porém, ressaltam que muitas organizações usam uma combinação dessas formas, empregando mais de uma dessas abordagens.

A escolha pela departamentalização mais adequada requer uma intervenção organizacional, com especial ênfase quanto ao enfoque sistêmico da organização e adequada manipulação da força de trabalho. Assim, a abordagem contingencial considera para o projeto organizacional a dependência de quatro variáveis: a estratégia, o tamanho, a tecnologia e o grau de incerteza, descritos a seguir.

A primeira variável discutida é a **estratégia**, que na abordagem contingencial tem uma ligação muito estreita com a estrutura e o alcance dos objetivos. Para Robbins (2000, p.179), as combinações mais correntes entre estrutura e estratégia focalizam três dimensões desta última – inovação, minimização de custos e imitação. Os inovadores utilizam a flexibilidade da estrutura orgânica, ao passo que os minimizadores de custos buscam a eficiência e a estabilidade da estrutura mecanicista. Os imitadores combinam as duas estruturas, utilizando a estrutura mecanicista para manter controles rígidos e baixos custos nas atividades correntes e, ao mesmo tempo, criam subunidades orgânicas para buscar novos empreendimentos.

A segunda variável contingencial é o **tamanho da organização**, que, segundo Robbins (2000), existe evidência considerável em apoio à idéia de que este fator afeta significativamente sua estrutura, mas a relação não é linear. A **tecnologia** é outra variável e está relacionada ao modo como uma organização transforma seus insumos em produtos (bens

e/ou serviços). Vasconcellos (*apud* OLIVEIRA, 1996, p.95) considera o fator tecnológico como o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa para que seus objetivos possam ser alcançados. Assim, mudanças na tecnologia impõem mudanças na estrutura e na estratégia.

Segundo Robbins (2000), a relação entre tecnologia–estrutura não é absoluta, podendo-se constatar que as tarefas rotineiras estão associadas às estruturas mais verticais e departamentalizadas, sendo mais evidente a relação entre tecnologia e formalização. O caráter rotineiro está associado à presença de manuais de procedimentos, descrições de cargo e outros documentos formalizados.

Considerando o exposto neste tópico, verifica-se que para a performance da gestão devem ser considerados o desenho da estrutura organizacional e seus aspectos intrínsecos como a cadeia de comando, amplitude da administração, descentralização, departamentalização, os fatores contingenciais como a estratégia, tamanho, tecnologia e ambiente. Estes irão influenciar em sua forma mecânica ou orgânica, e, por sua vez, no modelo de gestão e no comportamento organizacional.

### 2.2.3 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é a forma como acontecem a transmissão e a compreensão de informações entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização, estando relacionada diretamente com a estrutura organizacional, quanto aos aspectos de centralização, descentralização, formalização e cadeia de comando. Considerando estes aspectos da estrutura organizacional Lesikar (*apud* STONER; FREEMAN, 1995) descrevem quatro fatores que influenciam a comunicação nas organizações: os canais formais de comunicação, a estrutura de autoridade, a especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os **canais formais de comunicação** influenciam a eficácia da comunicação, primeiramente porque eles cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações se desenvolvem e crescem, e por inibirem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. A **estrutura de autoridade**, representada pela diferença de *status* e poder, ajudam a determinar quem irá se comunicar, confortavelmente, com quem e o conteúdo e exatidão da comunicação. A **especialização do trabalho** facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados, porém a comunicação entre grupos altamente diferenciados fica dificultada. E a **propriedade da informação**, representada pela posse, por parte de certos indivíduos, de informações e conhecimentos singulares relativos ao seu trabalho, que de uma certa maneira representa uma forma de poder, levam os indivíduos a não compartilhar essas informações com outras pessoas, dificultando a comunicação aberta na organização (STONER; FREEMAN, 1995).

A comunicação organizacional pode se dar de forma vertical (de cima para baixo ou de baixo para cima) e horizontal (comunicação lateral, relacionada ao processo). A **comunicação vertical**, segundo Stoner e Freeman (1995, p.397), “é qualquer comunicação que se processe para cima ou para baixo na cadeia de comando” e apresenta como problema principal a filtragem, ou seja, na comunicação de **cima para baixo** os gerentes médios modificam ou interrompem enquanto decidem o que será passado aos subordinados. Já, no outro sentido, **de baixo para cima**, os gerentes médios condensam ou modificam a comunicação visando proteger a administração de dados desnecessários, ou mesmo para evitar que informações reflitam desfavoravelmente sobre eles.

Já na **comunicação lateral ou informal**, definida pelos autores *op.cit.* como a “comunicação entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo do trabalho, proporcionando assim, um canal direto para a coordenação e solução dos problemas”, apresenta também, como benefício, permitir que os membros da organização



formem relacionamentos com os pares, importantes para a satisfação destes. Muitas formas de comunicação informal têm sido incentivadas, encorajadas e aprovadas pela administração, visando a rapidez na solução de problemas, bem como a utilização da tecnologia de informação (TI) e, principalmente, os recursos da *Internet*.

Porém, um tipo não oficial de comunicação lateral é a rede de boatos, que, segundo Stoner e Freeman (1995) é formada por várias linhas de comunicação que se sobrepõem e se interceptam em vários pontos, desprezando a hierarquia e a autoridade, ligando os membros da organização em qualquer combinação de direções – horizontal, vertical ou diagonal. Destaca Robbins (2000) que o boato é um elemento importante na rede de comunicação de qualquer grupo ou organização e que os gerentes devem buscar identificá-lo e compreendê-lo, pois ele atua como um filtro e, ao mesmo tempo, como um mecanismo de *feedback*, destacando as questões que os funcionários consideram relevantes.

## **2.3 Fatores Comportamentais**

Nesta seção descreve-se os fatores comportamentais, que estão diretamente relacionados com o comportamento das pessoas, como são realizados os trabalhos e como os objetivos organizacionais e individuais são alcançados. Está constituída em quatro subitens, sendo que primeiramente tratar-se-á dos aspectos da cultura organizacional, e em seguida, da motivação, liderança e poder e tomada de decisão.

### **2.3.1 Cultura organizacional**

As organizações são compostas por recursos materiais e pessoas. São estas que dão vida às organizações em função de interação social, da satisfação de necessidades e dos

objetivos pessoais de cada um. É a partir dessa interação social e dos valores individuais que vai se construindo a cultura da empresa.

Cultura da empresa ou cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização, é “a maneira de fazer as coisas” Bowen (*apud* MEGGINSSON *et al*, 1998, p.428). Para Robbins (2004), cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, determinantes da sua essência, que a torna diferente das demais. A essência de uma organização indica o modo como ela age em relação ao seu ambiente, sendo definida em sete pontos, conforme segue:

(1) *A inovação e a assunção de riscos.* O grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos. (2) *A atenção aos detalhes.* Trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes. (3) *A orientação para os resultados.* O grau em que os dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los. (4) *A orientação para as pessoas.* O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização. (5) *A orientação para a equipe.* O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função da equipe do que dos indivíduos. (6) *A agressividade.* O grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas. (7) *A estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento (ROBBINS, 2004, p.240).

A cultura organizacional, então, é o modo de vida próprio de cada organização, sendo formada ao longo do tempo por um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas, que se manifesta através de sinais e símbolos que irão definir a sua identidade. Para Grzybovski e Tedesco (1998), consciente ou inconscientemente, o fundador impõe a cultura aos membros da organização.

A liderança administrativa, para Megginsson *et al* (1998), é especialmente influenciada pela cultura da organização, mas também ajuda a estabelecê-la, pois é a alta administração que estabelece as diretrizes para a organização, influenciando bastante a sua eficácia e a maneira de desempenhar as funções de administração. Assim, verifica-se que a cultura influencia bastante o modo de agir da organização, no relacionamento com os elementos do macro-sistema e, conseqüentemente, na sua competitividade.

Como ensina Robbins (2004), a cultura cumpre diversas funções em uma organização, que vão desde criar distinções entre uma organização e outras; proporcionar senso de identidade aos membros; facilitar o comprometimento com os objetivos organizacionais; e, estimular a estabilidade do sistema social. Dessa forma, a cultura mantém a organização coesa fornecendo os padrões adequados para sustentar o que os funcionários vão fazer ou dizer.

Para Schein (1982), a cultura organizacional é formada por três níveis de elementos estreitamente relacionados entre si, mas de grande importância devido sua influência na formulação da estratégia e no delinear e gestão da organização, são eles: os instrumentos, os valores e os pressupostos. O primeiro, os instrumentos, são percebidos pelos objetos visíveis, como fotografias dos fundadores, quadros, insígnias, logotipos e troféus, por todo o espaço administrativo e comercial da empresa. O segundo, os valores, corresponde aos princípios operativos específicos e importantes que influem na programação de planos de ação ou decisão entre alternativas comparáveis [...]. O terceiro nível, o dos pressupostos, formado pelos fundamentos mais profundos do modo particular de atuação da empresa.

Os valores, afirmam Grzybovski e Tedesco (1998) apresentam-se na organização por mera tradição ou hábito – ética nos negócios, a transparência das informações mais irrelevantes, o acompanhamento direto das atividades operacionais por parte do dirigente da empresa. Tamayo e Gondim (1996, p.62) definem valores como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientassem a vida da empresa [...]. Dentro dessa perspectiva, Robbins define:

Os valores representam a convicção básica de que, 'na vida, um modo específico de conduta ou de concepções é individual ou socialmente preferível a um modo oposto'. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto ou errado, bom ou desejável. O sistema de valores representa a priorização dos valores individuais. Eles são identificados nos termos de importância relativa que atribuímos a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça (ROBBINS, 2004, p.16).

Segundo Megginsson *et al* (1998), os valores são os princípios e qualidades intrinsecamente desejáveis para nós e que dão forma ao nosso pensamento e comportamento, e os classifica em: (1) valores instrumentais, que são crenças duradouras de que certo comportamento é sempre adequado e (2) valores terminais, que são crenças de que vale a pena procurar atingir certos objetivos.

Já Rokeach (*apud* TAMAYO; GONDIM, 1996) descrevem que os valores terminais expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia, igualdade, democracia e produtividade), enquanto que os instrumentais se referem às metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas e assiduidade ao trabalho).

Tamayo e Gondim, *op.cit.*, classificam cinco fatores e seus indicadores de escala de valores, sendo: (1) eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação; (2) interação no trabalho, envolvendo abertura, coleguismo, amizade, cooperação, socialibilidade, flexibilidade, entre outros; (3) tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização; (4) incentivo a pesquisa, interação organizacional, modernização e probidade; (5) respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. Se o score for maior para um desses itens, indicará traços diferentes da cultura da empresa, ou seja, voltada para produtividade e qualidade, interação positiva, tradição e hierarquização, inovação e modernização e respeito às pessoas.

Para compreender a importância da cultura organizacional e o seu impacto no desempenho, deve-se considerar ainda outros de seus componentes, como heróis, ritos e rituais, mitos e símbolos. Para Megginsson *et al* (1998, p.429), os **heróis** são os modelos de desempenho que fazem com que se obtenha sucesso e realização, são essenciais a uma cultura

organizacional forte, simbolizando os valores da organização, não apenas internamente, mas também para o mundo externo.

Consoante Tavares (1999, p.78), os **mitos** ou a mitologia da empresa é “o conjunto de histórias ali correntes, que compõem os fatos, e as interpretações dadas aos fatos que conformam a realidade vivida internamente e nas suas interações fora”. Assim, as narrativas mitológicas estabelecem modos de comportamento para o conjunto de pessoas que participam e os significados da essência da organização.

Já os **símbolos** constituem um conjunto de significados extremamente comunicativos, através de expressões materiais tais como objetos, desenhos, sons, cores, entre outras (TAVARES, 1999). Alguns exemplos mais significativos são os *bottons* e crachás, objetos de premiação, vagas na garagem, cartões de apresentação, definições espaciais, móveis e serviços diferenciados e vestimentas.

Os **ritos**, para Megginson *et al* (1998), são definidos como atividades relativamente elaboradas e planejadas, combinando várias formas de expressão cultural, enquanto que os rituais são os métodos e procedimentos detalhados, seguidos fiel e regularmente que, em essência, representam as diretrizes da empresa. Segundo Tavares (1999), os ritos são expressões da filosofia da organização, transmitidas através de seqüências de comportamento.

Da mesma forma que os fatores estruturais, os fatores comportamentais influenciam intensamente a gestão profissional, na formação da cultura da organização, no estilo de liderança adotada, nas bases do poder e na motivação das pessoas para o alcance dos objetivos.

### 2.3.2 Motivação

Muito se tem buscado identificar e entender o que leva as pessoas a fazer ou deixar de fazer alguma coisa. A motivação é, desde os primórdios dos estudos da administração, deu origem a muitas teorias e discussões ao longo do tempo. Segundo Montana e Charnov (1998, p.203), motivação é o “processo de estimular um indivíduo para ele agir de modo a realizar um objetivo desejado”. Já para Robbins (2004), consiste na disposição para fazer alguma coisa e sendo condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo, ou seja, uma deficiência física ou psicológica que faz determinado resultado parecer atraente. Enquanto que, motivar, para Bowditch (2002), é influenciar o comportamento das pessoas.

Assim, pode-se identificar comportamentos diferentes de pessoas que ocupam funções de gerência. Umam são mais coercitivas, por que acham que a motivação consiste em controlar o comportamento das pessoas; outras acham que o dinheiro é o principal fator motivador; há outras que acham que as pessoas são motivadas pelas considerações sociais; e, ainda, há aquelas que acham que os trabalhadores procuram responsabilidades e oportunidades. Diante disso, passam a adotar ações e incentivos adequados a cada situação que lhe é percebida.

De acordo com Bowditch (2002), as teorias de motivação são classificadas em três grandes categorias: (1) Teorias de Motivação de Conteúdo Externo, enfocando variáveis que emergizam o comportamento humano, sendo a Teoria de Necessidades de Maslow; a Teoria de ERC de Aderfer; a Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e a Teoria da motivação-higiene de Herzberg. (2) Teorias do Processo de Motivação, que enfocam os fatores que dirigem o comportamento das pessoas denominadas de Teoria das Expectativas; Teoria da Motivação pelo Caminho-meta e Teoria do Estabelecimento de

Metas, e; (3) Teorias baseadas no ambiente, que visam identificar como o comportamento pode ser mantido ao longo do tempo, tratando a motivação como uma variável interventora e dependente, sendo: Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes e a Teoria da Comparação Social.

Para Robbins (2004) as Teorias de Motivação são classificadas em antigas e contemporâneas, sendo que na primeira categoria são incluídas a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow; a Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Enquanto que nas contemporâneas são incluídas a Teoria das Necessidades de McClelland; a Teoria da Fixação de Objetivos; a Teoria do Reforço; a Teoria da Equidade e a Teoria da Expectativa.

No estudo da motivação deve-se fazer uma distinção entre estas e as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Segundo Bowditch (2002, p.53), “[...] as recompensas intrínsecas são intimamente ligadas à natureza do trabalho em si, ao passo que as recompensas extrínsecas se relacionam ao contexto e aspectos materiais do trabalho sendo executado”. Ou seja, as segundas são representadas pelos salários, benefícios adicionais, condições de trabalho agradável, enquanto que as primeiras são mais intangíveis e compreendem coisas como a realização pessoal, a estima de outras pessoas, ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa. Neste sentido, Bowditch (2002) faz a seguinte afirmação:

*A motivação extrínseca* refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa. [...] *a motivação intrínseca* é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão (BOWDITCH, 2002, p.53).

Isto explica porque muitos empregados ou pessoas, mesmo reclamando das condições ambientais e dos incentivos financeiros continuam fazendo determinados tipos de trabalhos, ou, mesmo com incentivos financeiros, algumas pessoas não aceitam fazer determinadas coisas. Portanto, os gerentes devem analisar bem os fatores condicionantes da

motivação antes de tomar uma decisão quanto à forma de influenciar o comportamento das pessoas para o alcance de metas.

Outro fator considerado no estudo da motivação é quanto ao contrato psicológico, entendido no estudo do comportamento organizacional como “a ligação entre o indivíduo e a organização, representada pelas expectativas de cada um” (BOWDITCH, 2002, p.55). No contrato psicológico não tem nada escrito ou falado, ele se desenvolve dependendo de diversos fatores, incluindo a maneira como a organização trata os seus membros, os valores e normas, a base de poder, a tecnologia e as disposições utilizadas na organização.

### 2.3.3 Liderança e Poder

No processo organizacional, o líder assume um papel relevante na coordenação e integração das pessoas na busca dos resultados e continuidade do sucesso. Segundo Maximiano (2000, p.354), “a liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos”. Podendo o líder pode assumir três comportamentos: o autocrático, o democrático ou o liberal, dependendo da forma como concentra em si ou compartilha a autoridade com seus subordinados, e que irão influenciar no seu estilo de liderança. Assim, quanto mais concentrada estiver a autoridade no líder, mais autocrático ele é; quanto mais suas decisões forem influenciadas pelos subordinados, mais democrático ele é; e, quanto mais ele transfere a decisão para os subordinados, mais liberal é o seu comportamento.

Numa outra concepção., considerando o comportamento do líder, os autores *op.cit* classificam em: líder-tarefa, que é aquele que está orientado para alcançar resultados, concentrando-se no trabalho a ser feito e nas metas a serem atingidas, e; o líder-pessoa, que está mais preocupado com os sentimentos e a condição humana de seus liderados, colocando a tarefa em segundo lugar.



Consoante Tannenbaun e Schmidt (*apud* STONER; FREEMAN, 1995), os estilos de liderança são influenciados por um conjunto de forças que auxiliam o gerente a desenvolver o seu estilo de liderança, sendo: (a) forças presentes no gerente, o seu passado, seu conhecimento, seus valores e sua experiência; (b) forças presentes nos subordinados, quando eles desejam ter independência e liberdade de ação, desejam responsabilidades na tomada de decisões, identificam-se com os objetivos da organização, são conhecedores e suficientemente experientes para enfrentar de maneira eficiente os problemas e têm experiências que os levam a esperar uma administração participativa, e; (c) forças situacionais, como o estilo preferido pela organização, o grupo de trabalho específico, a natureza das tarefas do grupo, as pressões de tempo, e os fatores ambientais.

Segundo Hersey e Blanchard (*apud* STONER; FREEMAN, 1995, p.350), o estilo mais eficaz de liderança varia de acordo com a maturidade dos subordinados, implicando no relacionamento entre um administrador e subordinados passando por quatro fases (uma espécie de ciclo de vida) “à medida que os subordinados, se desenvolvem e amadurecem, e que os administradores precisam variar seu estilo de liderança”. A liderança situacional recomenda uma liderança mais dinâmica e flexível, em vez de estática. Avaliando-se constantemente a motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados determinam que combinação de estilos é mais apropriada sob condições flexíveis e mutantes.

Uma grande variedade de situações que os gerentes enfrentam exige decisões que podem ser mais ou menos eficazes, dependendo do grau de participação dos subordinados e da qualidade intrínseca. Nesta abordagem, Maximiano faz o seguinte comentário:

Esse contraste entre qualidade e aceitação, e a necessidade de equilibrá-los em muitas decisões é a base de um conceito de liderança situacional em que problemas se classificam em quatro tipos: (I) – problemas que têm requisitos baixíssimos de qualidade e aceitação; (II) – há problemas em que a necessidade de qualidade é maior que a necessidade de aceitação; (III) – outros problemas estão em situação inversa, o requisito de aceitação é maior que o de qualidade; e, (IV) – há problema que se apresentam, simultaneamente, e em elevado grau, os requisitos de qualidade e aceitação – é o que acontece quando se implanta uma nova política salarial, que afeta não apenas os valores absolutos que as pessoas recebem, como também suas atitudes em relação à empresa e aos colegas (MAXIMIANO, 2000, p.380).

Com essa classificação, um gerente pode amoldar seu estilo de liderança ao tipo de decisão exigido pelo problema que está enfrentando no momento, demonstrados no Quadro 2 – Tipos de problema e ajuste de decisão.

REQUISITO DE ACEITAÇÃO	Pequeno	Necessidade de aceitação da decisão maior que de sua qualidade (III) <i>Os estilos liberais são favorecidos</i>	Necessidade elevada de qualidade e aceitação da decisão (IV) <i>Os estilos democráticos são mais adequados</i>
	Grande	Necessidade mínima de qualidade e aceitação da decisão (I) <i>Não envolvem o uso da autoridade</i>	Necessidade de qualidade da decisão maior que de sua aceitação (II) <i>As decisões técnicas ou unilaterais são mais adequadas</i>
		Pequeno	Grande
REQUISITO DE QUALIDADE			

Quadro 2: Tipos de Problemas/Ajuste entre Decisão e Problema  
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p.381)

Como pode ser observado no quadro acima, o autor descreve que os problemas do Tipo I não envolvem o uso da autoridade; já os problemas do Tipo II são mais bem resolvidos com decisões de natureza técnica ou unilateral (autocrática); os problemas do Tipo III requerem a transferência do poder de decisão para aqueles que executarão ou serão afetados; enquanto que os problemas do Tipo IV exigem resolução através de processo participativo e consultivo de decisão.

Assim, pode-se verificar que estas definições implicam que a liderança envolve pessoas – subordinados e seguidores; a distribuição de poder entre o líder e os seguidores; e a capacidade de usar as diferentes formas de influenciar de vários modos o comportamento das pessoas envolvidas. Entendido desta forma, liderança está relacionada com poder.

**Poder**, conforme Stoner e Freeman (1995, p.344), é a “capacidade de exercer influência – isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos”. Para

Tavares (1996), poder está associado a expressões relacionadas à manipulação, abuso, exploração e injustiça, sempre existiram e influenciaram a vida grupal.

São cinco bases de poder do administrador enumeradas por Stoner e Freeman (1995): o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de competência. O Poder de Recompensa baseia-se na capacidade de uma pessoa recompensar a outra pelo cumprimento de ordens e tarefas. O Coercitivo tem base na capacidade de uma pessoa punir a outro pelo não cumprimento de ordens e tarefas. O Legítimo está relacionado à autoridade formal, reconhecendo que uma pessoa está legalmente autorizada a ocupar um cargo. O Poder de Referência se baseia no desejo do influenciado se identificar ou imitar o influenciador (os líderes carismáticos). E, o Poder de Competência está percepção ou na crença de que quem influencia tem competência relevante ou conhecimento especial que o influenciador não tem.

Pode-se verificar que as bases que caracterizam os tipos de poder estão relacionadas ao contexto social, compreendendo aí o processo de socialização organizacional, o qual uma das funções é atribuir papéis e posições dentro da estrutura organizacional.

Em estudos sobre as Universidades, Lanzillotti (1997) identificou dois centros de poder, sendo um o **poder acadêmico**, baseado no conhecimento e exercido pelos especialistas; e, o outro, o **poder burocrático**, baseado nas leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e a gerência econômica, e exercido pelos administradores. Segundo a autora *op.cit.*, os poderes são exercidos em diferentes níveis e realidades da estrutura social, sendo que a articulação entre eles provoca tensões, interferindo no comportamento dos especialistas e administradores e refletindo no processo decisório dessas organizações.

Constata-se, então uma relação entre o poder e o processo decisório, considerando os diversos modelos teóricos de governo de Universidade, colegiado, burocrático, político e anárquico, descritos a seguir.

No modelo de Colegiado, os docentes e administradores trabalham em clima de interação, de consenso, compartilhando premissas básicas sobre objetivos e processos organizacionais, eliminando praticamente o conflito, porém as variáveis, tempo e oportunidade, para as discussões, interferem no processo decisório e fazem com que as transições ocorram gradualmente. No modelo Burocrático, a estrutura é hierárquica e os processos racionais, o processo decisório é racionalista e formal, baseando-se nas decisões em padrões de interações estruturadas, as mudanças são previsíveis e ocorrem lentamente. Já no modelo Político o poder é difuso e exercido por diversos indivíduos e grupos, a existência de conflitos é considerada normal e o processo de negociação pressupõe que sejam realizadas por meio de barganhas e formação de coalizões, objetivando ratificar as propostas do bloco majoritário. E no modelo Anárquico a existência de conflitos é considerada normal e o processo decisório é problemático, em razão da desarticulação parcial entre problemas e escolhas, sendo estas ratificadas pela coincidência.

Pelo exposto, considerando as bases de poder e os estilos de liderança, pode-se afirmar que o líder poderá utilizar uma ou mais bases de poder de forma a influenciar as pessoas na busca dos objetivos, bem como na tomada de decisões.

#### 2.3.4 Tomada de Decisão

A tomada de decisão é uma função intrínseca do administrador na realização do seu trabalho, seja qual for o nível ou função que ocupa na organização. O processo de tomada de decisão significa escolha de alternativas, sendo que algumas delas estão relacionadas às atividades diárias e não exigem muita elaboração, enquanto que outras precisam ser mais ponderadas e examinadas com bom senso.

O processo de tomada de decisão, consoante Montana e Charnov (1998, p.74), “é a

seqüência de eventos abordados pela administração para solucionar problemas, que envolve a identificação de causas, geração de soluções alternativas, análise das conseqüências, seleção e implementação da solução, avaliação e *feedback*.”

Já Robbins (2004, p.74) define o “tomador de decisões como o otimizador”, pois faz escolhas consistentes com maximização de valor, dentro de certos limites, seguindo o modelo de decisão racional, que é composto por seis etapas: definir o problema, identificar os critérios de decisão, estabelecer pesos para os critérios identificados e estabelecer prioridades; desenvolver alternativas para a resolução do problema; analisar criticamente e avaliar cada alternativa, e escolher a melhor decisão.

O processo de tomada de decisão pode ser considerado sob os aspectos do pensamento linear e do pensamento sistêmico. Sob o enfoque do pensamento linear, a tomada de decisão “supõe que o problema tem uma solução única, que afetará apenas a área do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema”. Enquanto que no enfoque do pensamento sistêmico, abordagem mais contemporânea à solução de problemas, afirma que estes “são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e estão inter-relacionados com o restante da organização” (MONTANA; CHARNOV, 1998, p.74).

As decisões para os autores *op.cit.* são classificadas em programadas e não-programadas. As primeiras são aquelas aplicáveis quando “os problemas são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros, repetitivos e que se prestam aos procedimentos e regras sistemáticas” (MONTANA; CHARNOV, 1998, p.76), enquanto que uma decisão não-programada “é mais utilizada quando o problema não é bem estruturado ou compreendido nem rotineiro ou repetitivo”, ou seja requer mais da intuição do administrador.

Nesta ótica, Robbins (2004, p.78) define que a tomada de decisão intuitiva “é um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas, não ocorrendo, necessariamente,

como alternativa ao método racional, mas sim, complementar”. Constata-se que num processo de decisão não-programada e problemas complexos, o tomador de decisões fará uso de informações adquiridas de experiências passadas para decidir com maior rapidez.

Verifica-se ainda que, nas organizações as decisões são tomadas nos três níveis hierárquicos, estratégico, tático e operacional. Neste sentido, Montana e Charnov (1998) apresentam a seguinte definição:

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção e são de competência da alta gerência, abrangendo e integrando de modo geral todos os elementos da organização. As decisões táticas (ou administrativas) são àquelas tomadas em um nível mais baixo do que as decisões estratégicas, pelas gerências intermediárias, se caracterizando por expressarem as metas organizacionais de uma maneira departamental específica e são mais específicas, concretas e voltadas para a ação. E, as decisões operacionais são tomadas no nível mais baixo, ou de supervisão, e se referem ao curso de operações diárias, determinando a maneira como as operações devem ser conduzidas (MONTANA; CHARNOV, 1998, p.78).

Pelas classificações de decisões programadas e não-programadas, e estratégicas, táticas e operacionais, verifica-se que o modelo racional de tomada de decisão se aplica bem as decisões programadas, operacionais e táticas; enquanto que as decisões não-programadas e estratégicas, exigem mais da intuição do administrador, que fará uso de informações adquiridas de experiências passadas.

Com relação a problemas relacionados com a tomada de decisões em universidades, Kast e Rosenzweig (1980) verificaram que por toda a universidade se encontra o conceito da autoridade compartilhada e da tomada compartilhada de decisões. À medida que as universidades têm crescido em tamanho e complexidade, tem-se questionado a eficiência deste modelo de tomada de decisões e busca-se uma forma mais representativa de governo do corpo docente. Ponto de grande importância se tornou a participação dos estudantes nos processos de tomada de decisões, através de seus representantes legais. Geralmente, os administradores e o corpo docente das universidades enfrentam problemas na hora de negociar com os estudantes, por não saberem que grupos eles representam nem até que ponto essa representação é legítima.

## 2.4 Fatores Ambientais

Nesta seção são tratados os fatores ambientais, sendo que para este estudo são definidos como aqueles que influenciam direta ou indiretamente nas operações de uma organização, a forma dela se comportar e se posicionar diante das incertezas do mercado. Está organizado em três subitens, sendo o ambiente externo, as estratégias de *marketing* e os clientes.

### 2.4.1 Ambiente externo

O ambiente organizacional é o local onde a organização está instalada e onde ocorrem as transações entre esta e os indivíduos ou grupos. Kotler e Fox (1994, p.42) definem este ambiente de “arena de *marketing*”, local onde instituições educacionais fazem troca, que possuem como principais componentes:

*O ambiente interno* – consiste em seus públicos internos, principalmente o conselho universitário, administração, corpo docente, funcionários e voluntários. *O ambiente de mercado* – inclui estudantes, doadores, fornecedores e intermediários. *Ambiente público* – consiste em públicos locais, ativistas, público em geral, público de mídia e autoridades fiscalizadoras. *Ambiente competitivo* – são grupos que concorrem por atenção, participação e lealdade dos mercados e públicos da instituição. *Macroambiente* – forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e sociais que afetam a instituição e seu trabalho (KOTLER; FOX, 1994, p.42)

Para Kotler e Armstrong (2000), os atores e forças externas ao *marketing* que constituem este ambiente afetam a sua capacidade em se desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos com seus clientes-alvo. Sendo assim, é imprescindível às instituições a observação e adaptação constantes às mudanças do ambiente.

Para estudo do ambiente organizacional devem ser consideradas as forças atuantes nos ambientes externo e interno. Segundo Wright (2000), as empresas são afetadas por quatro forças macro-ambientais, que não são controladas pela organização, são elas: as político-

legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Essas forças macro-ambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações.

Dentro dessa perspectiva, Kotler e Armonstrong (2000) dividem o ambiente em macroambiente e microambiente. Sendo que o microambiente consiste de forças próximas à empresa, que afetam a sua capacidade de servir seus clientes – a própria empresa, os fornecedores, os concorrentes e os públicos. E o macroambiente consiste de forças sociais maiores que afetam todo o microambiente, são as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e sociais. Para Sandhusen (2003), as forças macroambientais ajudam a definir as atrações do mercado-alvo e do composto de *marketing*, enquanto que as forças microambientais, incluindo a própria organização, devem ser entendidas em termos de forma como são influenciadas pelas forças macroambientais e de como podem ser combinadas para cumprir metas estratégicas.

O ambiente externo pode oferecer oportunidades e ameaças, que a organização poderá utilizar ou não para o seu desenvolvimento. Consoante Oliveira (1998), oportunidades e ameaças são variáveis externas e não controláveis, podendo criar condições favoráveis ou desfavoráveis.

Já, o ambiente interno da organização é considerado como a empresa em si e o seu processo, sendo evidenciados os pontos fracos e fortes. Para Wright (2000), na análise do ambiente interno, devem-se considerar os recursos disponíveis, incluindo as pessoas, os organizacionais e os físicos – instalações, tecnologia entre outros. Oliveira (1998) classifica os pontos fortes e fracos como variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável ou desfavorável para a organização.

Toda a dinâmica deste ambiente, a partir das transações entre os seus componentes, provoca incertezas ambientais, ocasionando diferentes arranjos estruturais nas organizações. No tocante à dinâmica do ambiente, Robbins afirma:



Basicamente, quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente – ou seja, quanto maior a incerteza ambiental -, maior a necessidade de flexibilidade. Conseqüentemente, a estrutura organizacional resultará em maior eficácia organizacional (ROBBINS, 2000, p.182).

Assim, o ambiente externo tem grande impacto sobre a estrutura e o sistema administrativo da organização e o seu relacionamento com o mercado. Segundo Megginsson *et al* (1998), quando o ambiente externo é estável, no interno predomina a burocracia, ou seja, regras e regulamentos, estrutura hierárquica, linhas de autoridade bem definidas e decisão centralizada. Já quando o ambiente externo é dinâmico e mutável, no interno prevalece a estrutura orgânica, com decisões descentralizadas, pouca definição de autoridade e menor dependência de regras e regulamentos, facilitando o relacionamento com o mercado e com o público.

Kotler e Fox (1994, p.43) definem que “um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição”. São os seguintes públicos que qualquer instituição de ensino tem que administrar: fundações, ex-alunos, comunidade local, público em geral, mídia de massa, estudantes potenciais, alunos matriculados, órgãos fiscalizadores, pais de alunos, administração e funcionários, corpo docente, conselho universitário, concorrentes, fornecedores, comunidade empresarial e órgãos governamentais.

Em se tratando de Instituições de Ensino Superior, Tachizawa e Rezende (2000) consideram o mercado como o conjunto de clientes externos, que, por sua vez, é constituído das organizações com interesse real ou potencial por produtos educacionais ofertados pelas instituições e que potencialmente irão absorver os profissionais formados e colocados à disposição. Por outro lado, Nóbrega (2004) defende que para as universidades serem bem sucedidas ao ofertarem produtos educacionais, seus administradores devem considerar o mercado onde estão inseridas.

Castro (2003) destaca que as grandes transformações pelas quais está passando o mercado da educação superior no Brasil, relacionando, principalmente, à concorrência como força maior, está forçando as instituições a responderem ao seu entorno com programas que atendam às necessidades dos alunos e formas de ensinar diferenciadas.

Um ponto importante nesta discussão está na medida em que o cliente é identificado de forma ampla, ficando evidente para quem a instituição de ensino está formando o profissional, e possibilitando que as necessidades do cliente sejam identificadas e internalizadas no processo ensino-aprendizagem, traçando o perfil profissiográfico, especificando-o na forma de conteúdo curricular, a fim de torná-lo compatível com as exigências do mercado (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p.66).

Monteiro e Braga (2003), referindo-se ao mercado da educação superior particular no Brasil, apresentam um panorama de expansão e transformações com a participação de novos atores e *players*, disputando o domínio com as instituições de ensino tradicionais, que estão sendo forçadas a rever suas práticas e métodos para continuarem sobrevivendo. Os autores destacam as principais mudanças ocorridas no setor educacional do Brasil: o fim do monopólio geográfico das instituições de ensino; inserção em um mercado global; deslocamento do foco das atenções do professor para o aluno (cliente); entrada de novos *players* não tradicionais no mercado de educação, tais como, universidades corporativas e universidades virtuais; atendimento a um maior leque de demandas dos alunos; inserção de novas tecnologias; segmentação da demanda; especialização das instituições; e a migração da educação do setor social para o setor econômico.

Diante disso, verifica-se a necessidade de as instituições de ensino estarem atentas às movimentações do mercado, utilizando instrumentos de *marketing* para identificarem as necessidades dos clientes-alvo e assim poderem disseminar estratégias para maior satisfação destes, superando suas expectativas.

### 2.4.2 Estratégias de *marketing*

A diversidade no mercado global torna a segmentação de mercado uma estratégia atraente, viável e, potencialmente, muito lucrativa. Assim, levando em conta que as pessoas não são iguais, possuem diferentes necessidades, desejos, vontades e históricos pessoais, educação e experiências, as empresas procuram fornecer uma série de opções de produtos ou serviços para atender os interesses diversos de consumo, visando proporcionar a satisfação máxima do consumidor.

Segundo Kotler e Armstrong (2000), as empresas estão se afastando do *marketing* de massa e de produtos múltiplos e voltando-se para o *marketing* de segmentos, com o intuito de descobrirem suas oportunidades de mercado, desenvolvendo o produto certo para cada mercado-alvo e adaptando seus preços, canais de distribuição e propaganda, numa abordagem direcionada.

Ao longo do espectro de segmentos do mercado-alvo, Sandhusen (2003) descreve três estratégias de segmentação: indiferenciada (*marketing* de massa); diferenciada (*marketing* segmentado); e concentrada (*marketing* de nicho). A estratégia indiferenciada, geralmente, é empregada em situações nas quais todos os possíveis compradores têm as mesmas características, o produto é novo e sem concorrentes e os recursos são suficientes para empreender a produção de massa. Na estratégia diferenciada, muitos produtos, com compostos de *marketing* diferentes, são elaborados com base em desejos e necessidades dos diferentes segmentos de mercado. E na estratégia concentrada são focalizados os esforços no atendimento lucrativo de um segmento de mercado.

A segmentação de mercado é definida por Schiffman e Kanuk (1997, p.31) como “a divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirigir com um *mix*

ou compostos de *marketing* distinto”. Já para Engel *et al* (1995, p.25), segmentação de mercado é o “processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total”.

Conforme Schiffman e Kanuk (1997), estudos de segmentação são idealizados a fim de descobrir as necessidades e desejos de grupos específicos de consumidores para que bens e serviços especializados possam ser desenvolvidos e promovidos, satisfazendo as suas necessidades. Isto possibilita guiar o reprojeto, o reposicionamento ou a extensão do produto para novos segmentos de consumidores, bem como identificar a mídia mais adequada para veiculação de anúncios.

Nesse sentido, o *marketing* de segmento não significa apenas dividir o mercado em grupos distintos de compradores. Compreende, ainda, a identificação do mercado-alvo – avaliação da atividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos para atuação, e o posicionamento no mercado – estabelecimento da posição competitiva para o produto e criação de um *mix* de *marketing* detalhado (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; SCHIFFMAN; KANUK, 1997).

A segmentação de mercado exige a compreensão ou estimativa das preferências e respostas do comprador ao *marketing mix* por meio de técnicas de mensuração com análise combinada e obedecendo aos seguintes critérios: (1) geográfica, (2) demográfica, (3) psicográfica e (4) comportamental (ENGEL *et al*, 1995; SCHIFFMAN; KANUK, 1997; SANDHUSEN, 2003).

Os critérios geográficos se referem à localização dos possíveis mercados-alvo e às características distintivas associadas a cada localidade. Os critérios demográficos correspondem à idade, ao sexo, ao tamanho familiar, à ocupação e à nacionalidade. Os critérios psicográficos têm influência direta no comportamento dos consumidores, tais como os *hippies*, *booners*, *surfistas*, *skatistas*, entre outros grupos. E os critérios comportamentais

estão relacionados no modo como o mercado consumidor se comporta diante da oferta de um vendedor, podendo ser de ocasião, procura de benefícios, *status* do usuário, média de utilização, *status* de lealdade e prontidão do consumidor (SANDHUSEN, 2003).

### 2.4.3 Cliente

Toda pessoa, individual ou organizacional, que compra bens e serviços de uma organização, normalmente é classificada como o cliente, comprador ou consumidor, devendo ser entendido, conquistado, mantido e encantado. Num conceito mais amplo e voltado para o *marketing*, Kotler e Fox (1994) se referem ao consumidor como aquela pessoa ou organização que é o alvo do esforço de *marketing*.

No caso de instituições de ensino há muitas discussões de quem são seus clientes, os alunos/estudantes ou a comunidade em geral, que irão se beneficiar do profissional formado, resultado do processo de ensino-aprendizagem da instituição. Tachizawa e Andrade (2001) classificam os alunos como clientes internos e externos. Na primeira dimensão, eles convivem com a instituição de ensino e dela recebem conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. Enquanto que, na outra dimensão, eles contratam, utilizam e pagam mensalidades escolares por conta dos serviços educacionais prestados pela instituição.

Porém, considerando todas as dimensões do ambiente organizacional de uma instituição de ensino, e caminhando nessa mesma linha de raciocínio de Tachizawa e Andrade (2001), pode-se considerar que clientes são todas as pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem que estejam dentro ou fora da instituição de ensino, incluindo aí as empresas públicas e privadas, indústrias manufatureiras, organizações governamentais e demais entidades que constituem os diferentes setores da economia.

O principal esforço de *marketing* tem como objetivo conhecer o comportamento do consumidor. Como ensina Sandhusen (2003, p.187), o comportamento do consumidor é a “extensão total de atividades envolvidas na avaliação, aquisição, utilização e disposição de bens ou serviços”. Assim, considerando uma instituição de ensino, nos interessa saber como os compradores (alunos ou outras organizações) se instruíram sobre os programas oferecidos, como eles avaliam esses programas frente aos programas concorrentes; quem influencia na escolha; como e quando tais programas são utilizados; quais os benefícios e quais características são desejadas.

Consoante o autor *op cit.*, as respostas a estas questões, e outras relacionadas com a natureza e às necessidades dos componentes do mercado-alvo, mostrar-se-ão úteis para a instituição, pois, além de gerar informações para a segmentação de mercados-alvo, a fixação de objetivos de *marketing* e os instrumentos de controle, possibilitarão a elaboração de compostos de *marketing* planejados para atrair os componentes de cada mercado-alvo.

Outro aspecto que se deve levar em consideração é o processo de compra dos serviços educacionais, devido à complexidade do cliente de uma instituição de ensino. Defendem Kotler e Fox (1994) que o processo começa antes da compra real e pode ter conseqüências muito tempo após a compra. Dessa forma, é importante que as organizações pesquisem sobre as decisões de compra, buscando entender o comportamento deles. Tachizawa e Andrade (2001) afirmam que a sobrevivência das instituições de ensino dependerá destas saberem interpretar, entender e atender às exigências e expectativas de seus clientes.

De acordo com Lovelock e Wright (2001, p.88), o processo de compra se dá em três etapas: a pré-compra, o encontro do serviço e o pós-compra. Na etapa de **pré-compra** o cliente identifica as alternativas, pesa o benefício e o risco e toma uma decisão de compra. Na etapa do **encontro do serviço**, através da interação entre cliente e fornecedor, se dá a entrega

do serviço, enquanto que na etapa do **pós-compra** o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com o resultado.

No processo de tomada de decisão para comprar ou não um produto, o consumidor sofre estímulos de fatores ambientais, envolvendo estímulos de *marketing* - produto, preço, praça e promoção-, controlados pela empresa e os ambientais, que incluem as principais forças e eventos do ambiente comprador: econômico, político, tecnológico e cultural. Todos esses estímulos entram na “caixa preta”, compreendida como as características individuais do comprador - atitudes, motivação, percepções, personalidade e estilo de vida-, onde são transformadas em um conjunto de respostas observáveis: escolha do produto, da marca, do vendedor, do momento e quantidade da compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; SANDHUSEN, 2003).

Para Lovelock e Wright (2001, p.102), “as definições baseadas nos serviços igualam qualidade e satisfação do cliente, representada pela fórmula: Satisfação = serviço percebido/serviço esperado”. Isto significa que a qualidade do serviço é o grau em que ele atende ou supera às expectativas do cliente. Expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço.

A **satisfação do cliente** dependerá do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas. Então, se o desempenho ficar aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equiparar às expectativas, ficará satisfeito. E, se o desempenho exceder às expectativas, o comprador ficará encantado (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Nesse sentido, Lovelock e Wright afirmam:

As expectativas das pessoas sobre serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes – com um determinado fornecedor de serviço, com serviços de concorrentes do mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes. Se não possuírem experiências pessoais relevantes, os clientes podem basear suas expectativas pré-compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.103).

Como ensinam Kotler e Armstrong (2000, p.04), “as expectativas dos clientes baseiam-se em experiências de compras anteriores, opiniões de amigos, promessas e informações vindas dos diversos profissionais de *marketing* concorrentes.”

A satisfação promove a retenção de clientes, a participação de mercado e os lucros, e ainda, níveis altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas, tornando-se um anúncio ambulante e falante para uma empresa, reduzindo o custo para atrair novos clientes. “Isso é particularmente importante para fornecedores de serviços profissionais (...) porque a reputação e a comunicação verbal são fontes de informação fundamentais para atrair clientes novos” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.116).

Concluem Kotler e Armstrong (2000) que o encantamento de clientes cria um elo emocional com um produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, criando lealdade na clientela. Clientes altamente satisfeitos fazem compras repetidas, são mais sensíveis a preço, permanecem mais tempo como clientes e falam bem da empresa e de seus produtos a outros possíveis clientes.

## **2.5 Fatores Institucionais**

Nesta seção serão tratados os Fatores Institucionais, entendidos como os aspectos gerais de Instituições de Ensino Superior, mais especificamente de Universidades, tais como o ensino, pesquisa e extensão e a gestão universitária. Abordam-se os aspectos do escopo dessas instituições, os aspectos relativos ao processo ensino, pesquisa e extensão e os aspectos da gestão universitária.



### 2.5.1 Escopo das Instituições de Ensino Superior

O escopo das Instituições de Ensino Superior no Brasil está regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), que contém 92 artigos que norteiam princípios e diretrizes da educação básica à educação superior nas esferas municipal, estadual e federal. Segundo Melo (2000), esta lei contém em seu bojo inovações administrativas e pedagógicas, como a criação de universidades por campo de saber, reorganização da universidade e a criação de cursos à distância.

No que diz respeito às IES, os Artigos de 43 à 52, da LDB – Lei 9.394 (BRASIL, 1996), apresentam as políticas sobre a promoção, incentivo e estímulo do ensino, pesquisa e extensão; organização de cursos e programas em seqüenciais, de graduação, pós-graduação e extensão; autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições; regulamentação do ano letivo e os controles das atividades educacionais; registro de diplomas, entre outras. No que tange a conceituação das universidades, está declarado na lei:

**Art. 52.** As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: (i) produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas relevantes, tanto do ponto de vista científico, cultural, quanto regional, e nacional; (ii) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; (iii) um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Diante de conceituação ampla de universidade, agregando as atividades de ensino, pesquisa e extensão, desperta ainda o interesse de muitos estudiosos, principalmente, pelo momento de transformações que passa este setor no Brasil. Romero (1988) descreve que a universidade contemporânea é uma organização complexa, caracterizada pelos seus objetivos de: (a) criação de conhecimentos e sua divulgação – investigação; (b) formação de indivíduos da sociedade – educação; e, (c) integração participativa no meio em que se insere – serviços/intervenção.

Em estudos de universidades americanas, Kast e Rosenzweig (1980, p.626) identificaram três metas institucionais predominantes nessas organizações: (1) a disseminação do saber, alcançada, principalmente, através da função didática; (2) a geração e o progresso do saber, realizados através dos trabalhos de pesquisa; e, (3) a prestação de serviços à sociedade, papel relacionado com as outras duas metas, determinando que a criação do saber e sua disseminação devem ser úteis. Tem-se que este modelo americano de universidade serviu de fonte inspiradora para o modelo de universidade brasileira.

Assim, com as metas institucionais, estas organizações têm como principal característica a complexidade e não podem ser tratadas de forma igual as demais. Consoante Finger (1988), a complexidade destas instituições fica caracterizada, principalmente, pela ambigüidade de objetivos; serviço baseado na clientela, os alunos com necessidades específicas e diversificadas; múltipla tecnologia para atender a clientela especial; profissionalismo do quadro de professores que, além de transmitirem o conhecimento, precisam ser capazes de criar ou aprofundar o próprio conhecimento em suas áreas; e, vulnerabilidade ao ambiente.

Com estas características, aliadas à grande influência que as pessoas possuem sobre o comportamento organizacional e ao grau de interação com o ambiente externo, envolvendo clientes, comunidade, fornecedores, grupos de interesses, entre outros, classificam-se as Universidades no *continuum* mecanicista – aprendizagem de Morgan (1996) -, como uma organização orgânica.

Em estudo sobre gestão acadêmica, Finger (1988) descreve os seguintes modelos utilizados por Universidades: o primeiro, a Burocracia Acadêmica relacionada ao modelo burocrático de Max Weber; a universidade como um sistema político; a universidade como uma anarquia organizada, na qual existe pouca coordenação e controle, e cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões; e, por último, o modelo de Colegiado, sendo a “forma mais

utilizada nas organizações acadêmicas em todo o mundo”, onde há efetividade de uma participação real da comunidade acadêmica.

Mais recentemente, Tachizawa e Andrade (2001) identificaram que o modelo de organização que ainda prevalece nas IES é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmica quanto administrativa. Portanto, pode-se observar que há uma predominância das características de organizações mecanicistas quanto à prática comum de estrutura e funcionamento em IES.

De outra parte, pode-se classificar estas instituições como Organização Profissional, na concepção de Mintzberg e Quinn (2001), considerando os atributos de coordenação em relação à padronização de habilidades, ação para profissionalização, necessidade de pessoas altamente treinadas e especializadas; a parte chave está centrada na essência operacional – educação e pesquisa, predominando a descentralização horizontal na distribuição do poder e tomada de decisão, como parte essencial do *design* organizacional.

Constata-se que o modelo predominante adotado pelas universidades brasileiras segue a concepção de Colegiado, combinando com o modelo de organização Profissional descrita por Mintzberg e Quinn (2001). Esta combinação, apesar de atender às necessidades dessas organizações, deixa falhas, principalmente pela demora na tomada de decisões, em ajustes, atendimento ao cliente, entre outras. Porém, também favorece aos novos conceitos que estão sendo absorvidos, como o de organizações prestadoras de serviços educacionais.

No cotidiano, verifica-se que muitas empresas estão entrando no campo educação superior, cobrindo uma deficiência da Universidade, segundo Weil (1997), pelo caráter conservador e a dificuldade de adequação às rápidas mudanças exigidas pelo ambiente externo. Essas deficiências podem ser justificadas, tal qual Grillo (1996), pela ineficiência da administração universitária, que não consegue oferecer as condições básicas para o

funcionamento adequado das atividades de ensino, pesquisa e extensão, justificada pela ausência de modelos administrativos específicos para atender às peculiaridades destas organizações. Assim, outras formas de organização e processos, apoiados em TI, começam a ser utilizadas pelas IES pela necessidade de melhoria da gestão acadêmica e respostas rápidas ao ambiente externo.

Atendendo às novas necessidades organizacionais, Tachizawa e Andrade (2001) descrevem um modelo para essas instituições em torno de processos, pela análise do fluxo básico da instituição, relacionando as tarefas inerentes ao processo. As tarefas devem ser associados aos produtos (serviços) gerados e à cada produto os respectivos clientes. De forma análoga, devem ser associados às tarefas os insumos necessários à sua realização, bem como os respectivos fornecedores (órgãos ou entidades externas à instituição de ensino).

À universidade está reservado o papel social de criar e disseminar o saber, porém este tem sofrido modificações expressivas, descritas por Kast e Rosenzweig (1980), que naquela época já conduziam as escolas de ensino superior para uma configuração de prestação de serviços, influenciadas pela natureza pragmática da sociedade americana, propondo que o saber deveria ser aplicado às profissões, ao governo, às empresas e a outras instituições sociais, resultando em transformações e em aperfeiçoamentos.

O conceito de serviço educacional evoluiu, sendo aceito, hoje, para classificar as Instituições de Ensino Superior – como organizações prestadoras de serviço. Segundo Pessoa (2003), a natureza destas organizações é diferente, oferece, essencialmente, serviços a seus clientes, que, no caso das Universidades, o cliente é o próprio aluno. O autor ainda considera que em serviço se deva fazer distinção entre entradas e recursos:

Para os serviços, as entradas são os próprios clientes, e os recursos são os bens facilitadores, ou seja, o trabalho dos funcionários e o capital sob a administração dos gestores. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes, sendo os mesmos participantes do processo (PESSOA, 2003, p.63).

A prestação de um serviço de educação implica uma interação do prestador de serviço (a escola) com o aluno, que, neste caso, é parte integrante do sistema de entrega, participando da execução do serviço e da sua realização. Assim, conclui Pessoa (2003) que o serviço é uma série de atividades resultante das interações do aluno com as estruturas, recursos humanos, bens e sistemas da escola, com o objetivo de atender a uma necessidade.

Para realização dos serviços educacionais, a Universidade utiliza diversas tecnologias organizacionais, definidas por Kast e Rosenzweig (1980, p. 629) como “aquelas técnicas usadas para obter transformação de entradas em saídas, no atingimento das metas da organização”, nos âmbitos acadêmico e administrativo. A **tecnologia acadêmica** compreende as principais tarefas técnicas do sistema universitário, o ensino e a pesquisa escolar, envolvendo a equipe acadêmica – os professores, os instrutores e os assistentes de ensino, especializados na execução de serviço, em suas áreas e departamentos específicos. Enquanto que a **tecnologia administrativa** envolve as atividades de apoio, para que as atividades acadêmicas possam acontecer, tais como: preparar a sala de aula, horários de encontro, recurso de biblioteca, estacionamento, registro das atividades acadêmicas, matrícula, folha de pagamento entre outras.

Estes autores classificam a tecnologia administrativa das universidades em quatro grandes áreas: (1) *administração acadêmica*, que é a preocupação básica da equipe acadêmica; (2) *administração dos serviços estudantis*, na qual se incluem a seleção, a admissão e a supervisão dos alunos, bem como o registro de suas realizações acadêmicas; (3) *administração empresarial*, que inclui as atividades relacionadas com a contabilidade, a auditoria, as informações e o controle orçamentário; o recebimento, a guarda e o desembolso dos valores; a inversão dos fundos; as compras; a gestão dos serviços e atividades auxiliares; a operação e a manutenção das instalações universitárias; e (4) *relações públicas*, que incluem as relações com imprensa, rádio e televisão, as relações com ex-alunos, a solicitação de

fundos e a manutenção de contatos com os governos e com doadores. Em relação à tecnologia administrativa, Kast e Rosenzweig afirmam:

Para essas funções, as universidades estão adotando idéias de administração emprestados às organizações empresariais. Na maior partes das universidades norte-americanas modernas, têm muitas as quantidades das pessoas, nas equipes administrativas, encarregadas dessas atividades (KAST; ROSENZWEIG, 1980, p.631).

Numa outra dimensão, pode-se classificar as atividades da Universidade em estruturas-meio e estruturas-fim. Sendo que a primeira está relacionada com as atividades administrativas (gestão acadêmica), enquanto que a segunda está relacionada às atividades acadêmicas (tecnologia acadêmica), que vão levar ao desenvolvimento da qualidade do ensino, ao desenvolvimento da pesquisa e ao desenvolvimento do trabalho de extensão. Assim, as estruturas acadêmica e administrativa se interpenetram, configurando a estrutura organizacional típica da Universidade, como afirmam Kast e Rosenzweig:

Quanto maior a universidade, em número de alunos e professores, mais funções administrativas, necessárias à lubrificação das tarefas fundamentais, se torna essencial e, tremendamente, complexa (KAST; ROSENZWEIG, 1980, p.631).

Considerando que a tecnologia e a gestão acadêmicas não são coisas isoladas, e ainda o momento de transformações e inovações pelo qual está passando o setor da educação, várias ferramentas de gestão, suportadas pela TI estão sendo aplicadas no âmbito administrativo, exercendo importante influência em todo o ambiente acadêmico.

## 2.5.2 Produtos educacionais – Ensino, Pesquisa e Extensão

A prestação dos serviços educacionais – entendida aqui como o ensino, pesquisa e extensão, está diretamente relacionada à autonomia das instituições de ensino, que por sua vez está regulamentada na LDB – Lei nº 9.394, de 20/12/1996 (BRASIL, 1996).

**Art. 53.** No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas [...];

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;

II - ampliação e diminuição de vagas;

III - elaboração da programação dos cursos;

IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;

V - contratação e dispensa de professores. (BRASIL, 1996)

A nova caracterização da autonomia, segundo a LDB (BRASIL, 1996), ajusta as Universidades, em especial as públicas, ao desenho do Estado e da economia, sendo que o principal elemento está na forma como foi estabelecida a normatização dos cursos de graduação “À União cabe apenas estabelecer as diretrizes gerais destes cursos”. Segundo Aukar (2000), o currículo passa a ser atribuído à Instituição de Ensino Superior, significando que cada Universidade, em acordo com as diretrizes gerais estabelecidas, pode modelar os cursos de graduação, utilizando critérios próprios.

As Universidades, tendo autonomia legal para estruturar seus cursos de graduação com grande flexibilidade, podem assim recriar sua estrutura organizacional segundo suas necessidades particulares, sendo que, para isso, a própria LDB (BRASIL, 1996) estipula em seu artigo 53 que as universidades podem “elaborar e reformar seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais pertinentes”.

Com o exercício da autonomia universitária concedida por Lei (BRASIL, 1996), as instituições de ensino deverão estar comprometidas com a qualidade da formação intelectual de seus alunos, com a qualidade da sua produção científica, artística, filosófica e tecnológica e, principalmente, com o atendimento às necessidades, aos anseios e às expectativas da sociedade, formando profissionais técnicos e politicamente competentes e desenvolvendo soluções para problemas locais, regionais e nacionais.

Segundo Larán (2001), um dos principais alvos da LDB - 1996 visou propiciar maior flexibilidade aos cursos, para que estes possam acompanhar as tendências contemporâneas de mudanças aceleradas e preparação, em nível de graduação, para a formação continuada. Segundo o parecer nº 776/97 do Conselho Nacional de Educação - CNE,

[...] as diretrizes curriculares para os cursos de ensino superior do Brasil devem contemplar elementos de fundamentação essencial em cada área de conhecimento, campo do saber ou profissão, visando desenvolver no estudante a capacidade de aprender a aprender, a fim de que o futuro graduado periodicamente venha a atualizar-se através da educação continuada; devem pautar-se pela qualidade de formação a ser oferecida e também pela tendência internacionalmente registrada quanto da formação a ser oferecida (...); devem induzir a implementação de programas de iniciação científica nos quais o aluno desenvolva sua criatividade e análise crítica; devem incluir dimensões éticas e humanísticas, desenvolvendo no aluno atitudes e valores orientados para a cidadania (*apud* PROPOSTA DE DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999).

Para Buarque (*apud* LIMA; WANDERLEY, 2001), as Universidades brasileiras, buscando estratégias de sobrevivência frente às sucessivas crises que têm sido alvo, esforçam-se para, de um lado, manter o *ethos* acadêmico que as diferenciam das demais instituições, resguardando, assim, suas funções históricas e universais de ensino e de pesquisa, e incorporar um número cada vez maior de funções que lhes são impostas pelos mais diferentes segmentos sociais ou pelo Estado em nome deles.

Dentro desse panorama de renovação dos cursos, deve-se lutar para que o ensino superior cumpra plenamente o seu papel, qual seja, qualificar os nossos profissionais e trazer



maior eficiência às instituições de ensino no que diz respeito à pesquisa nas mais variadas áreas.

### 2.5.3 Gestão universitária

A gestão acadêmica trata das atividades-meio, ou seja, das atividades que apoiarão a consecução dos objetivos institucionais, já definidos anteriormente. E, para isto, as instituições de ensino estão utilizando técnicas emprestadas das empresas industriais e de serviços, visando o melhor atendimento do público e melhoria da gestão.

Numa abordagem sistêmica, Tachizawa e Andrade (2001, p.73) descrevem as atividades de uma IES típica na “forma de uma cadeia de agregação de valores, [...] considerando insumos (e origens) – processos sistêmico (decisões gerenciais) – produtos (e destino)”. A cadeia de agregação de valores, para os autores, está relacionada às atividades-fim, convergindo com a finalidade maior da instituição – a missão –, e que podem ser traduzidas substantivamente em admissão, matrícula, avaliação do aprendizado, acervo bibliográfico, tecnologias da informação aplicadas às funções acadêmicas e certificação final dos alunos, entre outras atividades, ao longo do processo ensino-aprendizagem.

Por outro lado, as atividades-meio, constituídas pelas funções que complementam aquelas atividades-fim, podem ser resumidas em: contabilidade, registro e controle de pessoal, folha de pagamento, tesouraria, secretaria acadêmica, serviços gerais e demais atividades administrativas.

Na Figura 1 está representado o fluxo básico das atividades de uma Instituição de Ensino Superior, na visão de Tachizawa e Andrade (2001):



INSUMOS	INSTITUIÇÃO DE ENSINO	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos existentes (professores)</li> <li>• Perfil profissiográfico (projeto pedagógico)</li> <li>• Recursos materiais e tecnológicos</li> <li>• Recursos financeiros</li> </ul>	<p><b>Processos de apoio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Financeiro</li> <li>• Gestão pessoas</li> <li>• Serviços gerais</li> </ul>	Indivíduos mais bem instruídos para servirem a si mesmos e à sociedade, como agentes de produção, fomentadores da cultura, líderes e empreendedores.
<p><b>Entradas físicas</b></p> <p>ALUNOS</p> 	<p><b>Processos produtivos</b></p> <p>Processo de ensino e aprendizagem</p> 	<p><b>Saídas físicas</b></p> <p>PROFISSIONAIS FORMADOS</p>

Figura 1: Fluxo básico de uma IES

Fonte: Adaptado de Tachizawa e Andrade (2001, p.74)

Entende-se que a gestão acadêmica se mostra cada vez mais complexa por apresentar uma multilateralidade, devido aos inter-relacionamentos que são alcançados com a grande quantidade de aspectos, tanto internos ao próprio sistema de educação, como externos, referentes ao ambiente em que se desenvolvem. Esta complexidade não pode ser mais enfrentada com improvisos e com boas intenções, necessita, sim, de estudos prévios, planejamento científico que pode ser sustentado pela tecnologia de informação.

Verifica-se que, diante da complexidade das atividades da universidade, uma característica imprescindível nos sistemas de trabalho é a flexibilidade. Segundo Ribeiro (1977), quanto mais flexível, mais complexo se torna o processo de administração a ser implantado, e, por outro lado, quanto mais rígido o regime acadêmico, mais eficiente será o sistema administrativo, principalmente, nos aspectos burocráticos, concentrando nas funções substantivas e auxiliares, criando condições indispensáveis para o bom desempenho das atividades afins da gestão acadêmica.

A gestão acadêmica, como está prevista na LDB (BRASIL, 1996), concede o direito às Universidades de se organizarem internamente, visando o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Dessa forma, os administradores universitários têm buscado, em *softwares* de gestão acadêmica, soluções para atender às necessidades de gestão dos recursos e atendimento dos clientes. Relata Machado (2004) que a procura por estes sistemas se dá em

função de que permitem o controle de toda parte de tesouraria, protocolo e vestibular, ou seja, deve possibilitar uma noção com relação ao desempenho do aluno, da docência e, ao mesmo tempo, ter uma organização financeira bem estruturada.

Na gestão acadêmica, conforme aborda Guedes (2004, s.p.), a primeira necessidade evidente é o “enfoque integrador da diversidade e complexidade dos tipos de atividades desenvolvidas nas entradas, processamento e saídas”. E, nesta ótica de sistema, verificam-se, basicamente, três elementos: a) as informações que nos possibilitam a comunicação e, conseqüentemente, o aprendizado; b) a energia em forma de ação e c) a matéria representada pelos equipamentos, instalações e pessoas, das quais hoje dependemos totalmente.

Para Machado (2004), o uso destes *softwares* de gestão acadêmica permite o aumento do nível de profissionalização das IES e enumera os seguintes elementos mais comuns nestes *softwares*: a) relação de alunos, as notas obtidas em cada disciplina, o índice de inadimplência dos matriculados, as disciplinas oferecidas, além de possibilitar a integração com outros *softwares* administrativos, como contabilidade, folha de pagamento, financeiro entre outros; b) permite que os acadêmicos e/ou seus responsáveis, com uma senha, acessem o sistema para consultar informações de controle e do desempenho acadêmico e até contratarem serviços e fazerem reclamações; c) aos professores, permite que elaborem o plano de ensino, montarem programa de avaliação, lançarem notas de provas, de qualquer lugar onde esteja; d) a secretaria acadêmica e coordenadoria podem obter todas as informações acadêmicas de cada universitário, desde o resultado no processo seletivo até a formatura. Mais do que acumular dados, estes programas relacionam cada um deles, permitindo que as entidades identifiquem mais facilmente as suas próprias deficiências e as dos estudantes.

Pelo exposto, entende-se que a Universidade tem autonomia para definir como irá gerir o seu processo acadêmico e o relacionamento com o corpo técnico, discente e docente que a compõe. A gestão acadêmica abrange as atividades-meio, que dão apoio para que os

objetivos e metas da instituição possam ser alcançados, e podem ser enumeradas em: (a) processo de matrícula dos acadêmicos; (b) controle da vida acadêmica; (c) processo de formatura; (d) emissão de documentos; (e) serviços de protocolo; (f) biblioteca; (g) laboratórios; (h) secretaria acadêmica; (i) controle de prestações dos serviços educacionais (mensalidades); (j) ingresso de novos acadêmicos; (k) registro e controle do corpo docente; (l) controle e distribuição da carga horária; (m) calendário e programa acadêmico; (n) controle de horas de pesquisa e extensão.

Além dos *softwares* de gestão acadêmica, os administradores universitários estão utilizando outras ferramentas e técnicas de gestão da empresa privada, que integradas, facilitam o gerenciamento dos recursos e a tomada de decisão. São exemplos destas técnicas: o planejamento estratégico, o *Balanced Score Card*, os sistemas de custeios, gestão financeira e estoque e gestão de pessoas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão definidos os procedimentos metodológicos do estudo, abordando a tipologia de pesquisa, as categorias, os participantes da pesquisa, a forma de coleta de dados e os procedimentos de análise e interpretação dos dados. Desta forma, permitirá a compreensão das opções metodológicas que viabilizaram a operacionalização e o cumprimento dos objetivos propostos, bem como a assegura a réplica científica.

#### **3.1 Tipo de Delineamento**

Caracterizar-se-á neste tópico a tipologia do estudo segundo a sua natureza, seus objetivos, procedimentos e delineamento do método. Do ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo “gerar conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos” (SILVA, 2003, s.p.). Mais pontualmente, busca-se relacionar características da gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina e o desempenho das destas.

Do ponto de vista dos objetivos do estudo, classifica-se, ainda, como pesquisa exploratória-descritiva. A investigação exploratória pode ser aplicada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, enquanto que a descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, permitindo a investigação com levantamentos bibliográficos e com pessoas com experiências acerca do objeto alvo (ALVES, 2003; VERGARA, 2003).

Os aspectos de pesquisa exploratória são identificados através do levantamento bibliográfico e da pesquisa de campo, com questionário aplicado às pessoas-chave para a caracterização do problema, buscando tornar mais explícito e aprofundar os estudos acerca da

gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense. Enquanto que os aspectos de pesquisa descritiva estão relacionados à intenção de descrever características destas Universidades.

Então, a pesquisa empreendida se caracterizou como empírica, do tipo exploratória e com método descritivo, procurando-se interpretar a realidade, sem manipular as variáveis. Para tanto, optou-se por utilizar a estratégia de estudo de caso, com corte transversal no momento presente, isto é, no segundo semestre do ano de 2004, e o delineamento do método qualitativo, com aporte quantitativo.

Consoante Minayo (1994) a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Corrobora Richardson (1999) que neste tipo de pesquisa se busca compreender, detalhadamente, os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas.

Assim, ao empregar o método qualitativo, determina-se como foco de preocupação o processo social, a visualização do contexto e a preocupação empática com o objeto do estudo, visando uma melhor compreensão do fenômeno. Para Malhotra (2001, p.155), a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados (...)”

Neste caso específico, os resultados devem permitir caracterizar a gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, sendo que, para isso, também será utilizado aporte do método quantitativo. Segundo Richardson (1999), embora existam diferenças ideológicas, os métodos qualitativo e quantitativo podem ser integrados nas etapas do planejamento, da coleta dos dados e da análise da informação. Complementa

Minayo (1994, p.22) que o conjunto de dados quantitativos e qualitativos “não se opõem, ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. Neste estudo, o aporte do método quantitativo está caracterizado, na fase da coleta de dados, no uso do questionário eletrônico.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos da pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso. Ensina Yin (2001, p.33) que o “estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”. Já, para Alves (2003), trata-se de um estudo em profundidade, de uns poucos objetos, visando obter o máximo de informações que permitam o maior conhecimento, seu planejamento é flexível permitindo ao pesquisador obter novas descobertas.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas (...) (YIN, 2001, p. 21).

Consoante Godoy (1995) a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa, se justifica quando o propósito é analisar intensivamente uma unidade social e o foco de interesse está nos fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro do contexto.

Assim, justifica-se a aplicação do estudo de caso nesta pesquisa, permitiu analisar, com maior nível de detalhes, os fatores de gestão das Universidades Comunitárias, do Sistema Fundacional Catarinense. A seguir, definem-se as categorias analíticas que serão utilizadas neste estudo.

### 3.1.1 Definição das categorias analíticas

Neste subitem, tratar-se-á da definição das categorias analíticas que serão utilizadas nesta pesquisa para caracterizar a gestão das Universidades Comunitárias do Sistema

Fundacional Catarinense. Para Minayo (1994), a palavra categoria, em geral, abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si, dando à idéia de classe ou série, empregando-se para o estabelecimento de classificações, agrupamento de elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito, podendo ainda ser estabelecida antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados.

Neste estudo, com o objetivo de descrever os fatores da gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, definiu-se, a partir da base conceitual, as categorias de análise: administrativo-organizacionais, comportamentais, especialização e institucionais, demonstrados no Quadro 3 a seguir.

<b>Categoria 1</b>	<b>Categoria 3</b>	<b>Categoria 4</b>	<b>Categoria 5</b>
Administrativo-organizacionais	Comportamentais	Ambientais	Institucionais
Missão, visão e objetivos organizacionais	Elementos comportamentais	Marketing	Ensino
Estrutura Organizacional	Motivação	Relação com alunos e comunidade	Pesquisa e extensão
	Recursos humanos		Gestão administrativo-financeira

Quadro 3: Categorias analíticas da pesquisa  
Fonte: Dados da revisão bibliográfica

Estas categorias, como foram estabelecidas antes da coleta de dados, são conceitos mais gerais e abstratos, requerendo uma fundamentação teórica sólida, diferentemente se fossem definidas a partir da coleta, que seriam mais específicas e mais concretas, conforme ensina Minayo (1994). A descrição destas categorias foi apresentada no Capítulo 2 – Base Conceitual -, sendo que, durante a pesquisa de campo, buscou-se identificar e descrever o máximo de características destas categorias nas Universidades investigadas.



### 3.1.2 Trajetória da pesquisa de campo

Neste item, representa-se a trajetória da pesquisa de campo em suas etapas e componentes, considerando-se a necessidade da formação da base conceitual, a pesquisa de campo, a análise e interpretações e a construção do modelo de diagnóstico.

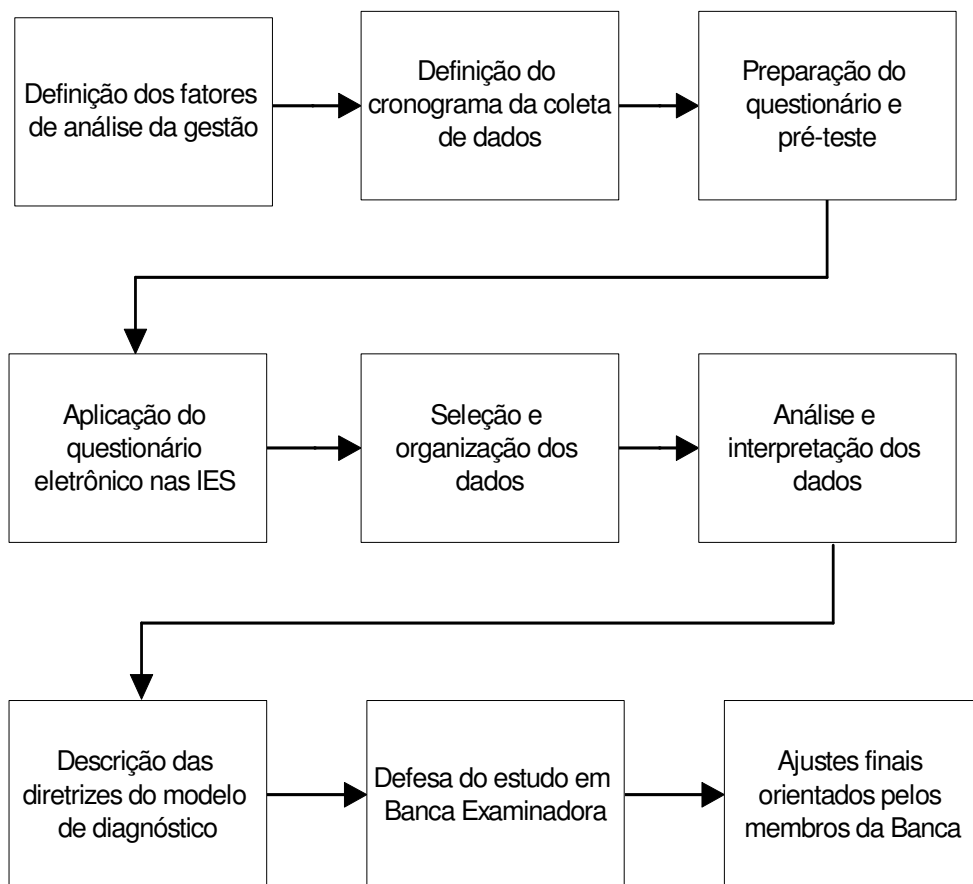


Figura 2 – Roteiro de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A partir do roteiro demonstrado na Figura 2, representando nove etapas principais, desenvolveu-se todo o estudo de campo e análise dos resultados, investigando as Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense. Algumas adequações foram feitas visando o alcance dos objetivos estabelecidos e no prazo pré-determinado para conclusão da tese.

### 3.2 Participantes da Pesquisa

De modo a viabilizar o alcance do objetivo deste estudo, ou seja, analisar os fatores da gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, optou-se por uma pesquisa censo, determinando-se, *a priori*, os sujeitos sociais para serem os informantes.

No caso específico, o universo em estudo foi constituído pelas Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, e como sujeitos-tipo, foram escolhidas as pessoas ocupantes dos cargos de Diretor de Centro/Departamento e Coordenador de Curso nestas instituições, conforme demonstrado no Quadro 4, a seguir. Sujeitos-tipo são “aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população” (RICHARDSON, 1999, p.161).

IES	Nº de Questionários enviados	Endereço eletrônico
FURB	70	www.furb.br
UNIVALI	69	www.univali.br
UNISUL	47	www.unisul.br
UNC	53	www.unc.br
UNIDAVI	13	www.unidavi.edu.br
UNESC	26	www.unesc.br
UNIVILLE	30	www.univille.net
UNOCHAPECÓ	49	www.unochapeco.edu.br
UNOESC	14	www.unoesc.edu.br
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	

Quadro 4 – Número de questionários enviados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Adotou-se como critério para seleção deste universo o princípio de que, para obtenção de dados significativos da gestão das instituições investigadas, tais como missão, objetivos, estrutura organizacional, cultura, motivação, administração de recursos humanos, marketing, relacionamento com alunos e comunidade, atividades de ensino, pesquisa e

extensão e gestão administrativa-financeira, e ainda, a avaliação do processo em seu todo, seriam necessárias pessoas diretamente comprometidas com as atividades de gestão, tanto no âmbito interno como externo, bem como tivessem relacionamento com toda comunidade acadêmica - alunos, professores, funcionários técnicos, empresas e outras pessoas da comunidade onde a instituição está inserida.

Visando o controle e acompanhamento das atividades planejadas, foram feitos registros dos questionários enviados aos participantes da pesquisa e o retorno dos questionários respondidos, agrupados em: aqueles que não chegaram nos endereços por qualquer motivo; os respondidos e válidos e os respondidos, porém, com problemas de preenchimento. Para Mattar (1998), é fundamental o controle e acompanhamento das atividades planejadas e a medição das metas atingidas para garantir os resultados.

Assim, como resultado deste controle gerou-se a seguinte estatística: foram encaminhados 361 questionários eletrônicos, correspondendo ao número de gestores responsáveis pelas unidades de ensino, das Universidades Comunitárias, do Sistema Fundacional Catarinense. Os endereços eletrônicos foram pesquisados e identificados nos *sites* das universidades selecionadas (ver Quadro 03), buscando-se por Centro e Curso. Em alguns casos, houve a necessidade de fazer contato por telefone para obter os dados dos responsáveis.

Retornaram 137 questionários respondidos, sendo que destes 11 foram segregados por problemas de preenchimento e 12 repetidos. Oito por cento dos *e-mail* enviados não chegaram até aos respondentes por diversos problemas, tais como, endereço não localizado, caixa de entrada cheia, sistema de bloqueio de *e-mail*, sendo estes os problemas mais comuns identificados nas mensagens de retorno. Para fins deste estudo, considerou-se apenas aqueles que retornaram, com mais de 80% de dados válidos, num total de 114 questionários.

Com esses dados, e para fins de validar a pesquisa, foi apurado o erro amostral, definido por Barbeta (1994, p. 57) como “a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar”. No caso específico, como já se tinham o universo (N) e o número de questionários devolvidos (n), foi aplicada a fórmula proposta pelo autor (1994), conforme demonstrada a seguir, para obter-se o erro tolerável:

$$n_0 = 1/E_0^2$$

$$n = N \cdot n_0 / (N + n_0)$$

Sendo:

**N** tamanho (número de elementos) da população  
**n** tamanho (número de elementos) da amostra  
**n<sub>0</sub>** uma primeira aproximação para o tamanho da amostra  
**E<sub>0</sub>** erro amostral tolerável  
 (BARBETA, 1994, p.27)

Apurando-se o resultando, obtém-se o erro, aproximado, de 7% (sete por cento), sendo este aceitável para pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. No item a seguir, demonstrar-se-á os procedimentos adotados para a coleta de dados e os instrumentos utilizados para isto.

### **3.3 Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados**

Para realizar o levantamento de dados, foi adotado como instrumento de coleta o questionário, do tipo estruturado, com perguntas fechadas. A escolha deste tipo de instrumento se deu em função de permitir a obtenção de informações simultaneamente, em um tempo relativamente curto (SELLTIZ *et al*, 1987).

Optou-se, também, pelo questionário eletrônico, elaborado em *Servidor Web: Apache 1.3.20 (Linguagem de programação: PHP 4.0.4)*, de forma que atendesse ao objetivo de chegar aos informantes, localizados em pontos distantes, num curto período de tempo. Os questionários foram enviados utilizando o recurso de *e-mail*.

No conteúdo do *e-mail* constavam os objetivos da pesquisa, as orientações quanto à marcação das respostas e o prazo estipulado para devolução e o *link* de acesso ao Questionário Eletrônico. Ao acessar o Questionário Eletrônico, o respondente encontrava as instruções para o preenchimento e a descrição da escala utilizada para as respostas. E, no final do preenchimento do questionário, outro campo solicitando a confirmação e o envio das respostas.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em quatro partes principais, representando as categorias de análise definidas no Quadro 3, apresentado anteriormente, sendo: administrativo-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais. Estes fatores foram divididos em afirmativas que representavam os aspectos mais específicos de cada fator, de forma que o respondente pudesse caracterizar a situação em que se encontrava a gestão de sua instituição, centro e curso.

Assim, foram elaboradas 74 afirmativas baseadas no referencial teórico e, para auxiliar as respostas e identificar a situação de unidade de ensino, foi utilizado uma escala de criticidade, demonstrada no Quadro 5.

Grau	Descrição
01	a afirmativa <b>não</b> é válida / não se aplica / as práticas não são disseminadas / <b>não</b> apresenta <b>evidências</b> .
02	a afirmativa <b>às vezes</b> é válida / as práticas são utilizadas apenas esporadicamente, ou estão em processo de estudo de aplicação.
03	a afirmativa é <b>parcialmente</b> válida / algumas práticas de gestão adequadas, porém, basicamente, reativas / em início de uso contínuo.
04	a afirmativa é <b>válida</b> / práticas de gestão adequadas, sendo algumas pró-ativas / uso continuado, apresentando algumas lacunas.
05	a afirmativa é <b>completamente</b> válida / práticas de gestão consolidadas e pró-ativas/ <b>evidência total</b> da prática.

#### **Quadro 5 – Escala de Criticidade**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

De forma a garantir a posição dos respondentes em relação a um conjunto de fatores e aspectos que caracterizariam a situação de sua unidade de ensino e a sua implicação na gestão, utilizou-se uma escala do tipo Likert, em função das vantagens de permitir o emprego

de itens que não estão explicitamente ligados à atitude estudada; garantir a fidedignidade, considerando os critérios de construção e permitir a obtenção da informação mais precisa sobre a opinião do respondente (SELLTIZ *et al.*, 1987),

Para compor a parte referente a caracterização dos respondentes, foram utilizadas, na primeira parte do questionário, cinco questões do tipo fechadas, com o objetivo de identificar a instituição de origem; a função (diretor de Centro/Departamento ou Coordenador de Curso); o centro e curso de lotação; a área (ciências sociais aplicadas; ciências tecnológicas; ciências humanas e comunicação; ciências da saúde; ciências jurídicas; outra); o tempo na IES (menos de 3 anos; de 3 a 5 anos; de 5 a 10 anos; e mais de 10 anos); e o tempo na função (menos de 3 anos; de 3 a 5 anos; de 5 a 10 anos; e mais de 10 anos).

Em relação às fontes secundárias, a técnica utilizada foi a análise documental (SELLTIZ *et al.*, 1987), que permite verificar, em documentos oficiais, informações sobre o histórico das universidades selecionadas para o estudo, diretamente nas *home-page* da ACAFE e das instituições relacionadas e cadernos institucionais do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina.

### **3.4 Pré-teste**

O pré-teste foi realizado numa população com características de funções semelhantes às das Instituições de Ensino relacionadas no quadro amostral. Para isso, foi escolhida uma Universidade de Maringá, com características operacionais às universidades que fazem parte do Sistema Fundacional Catarinense, ou seja, comunitária e multicampi. O questionário foi encaminhado com os mesmos procedimentos e lhes foi solicitado que respondessem as questões, observando a coerência das afirmativas, o tempo de preenchimento, facilidade de operacionalização do questionário eletrônico, familiaridade com

os termos utilizados e outras críticas que se fizessem necessárias. As críticas e sugestões para melhoria e adequação do instrumento deveriam ser devolvidas por *e-mail* no endereço eletrônico indicado.

O resultado do pré-teste apontou algumas dificuldades dos respondentes quanto ao universo conceitual do instrumento de pesquisa e quanto a sua operacionalidade. Assim, buscando tornar o instrumento mais inteligível e assegurar maior fidedignidade nas respostas, foram feitos os ajustes indicados. A versão final do instrumento (Anexo I), foi encaminhada aos sujeitos-tipo da pesquisa, em setembro de 2004.

### **3.5 Tratamento e análise de dados**

Neste estudo, foi utilizado, como instrumento para tabulação e análise descritiva dos dados, o *software Excel*, que permite preparar planilhas eletrônicas, tabelas e gráficos diversos, e com uma vantagem maior na integração com o editor de texto *Word*, *softwares* estes que fazem parte do *Windows* básico da *Microsoft*. Bem como, o *Excel* permite a interação com *software* estatístico utilizado *SPAD*, para análise estatística dos dados da pesquisa.

Existem no mercado vários *softwares* de análise estatística, tais como: o *SPSS*, *Statistic*, *SPAD*, entre outros. Foi adotado o *SPAD* por ser de fácil acesso ao pesquisador e de apresentar melhor operacionalidade, entre vários tipos de análise que o *software* oferece, foi utilizada para os objetivos propostos a Análise Fatorial Correspondência Múltipla (AFCM).

O método de Análise Fatorial Correspondência Múltipla (AFCM), também denominado de multidimensional, permite, segundo Macedo (2001), a descrição simultânea de mais de duas variáveis, bem como, as confrontações entre elas mesmas, tornando o estudo mais rico do que o exame em separado. Sua representação gráfica destaca as tendências mais

sobressalentes, as hierarquizam e eliminam os efeitos marginais ou pontuais que perturbam a percepção global.

A análise fatorial ocupa um lugar primordial entre os métodos de análise de dados, principalmente pelas representações geométricas dos dados, que transformam em distâncias euclidianas as proximidades estatísticas entre elementos. Neste sentido permitem utilizar as faculdades de percepção quotidianamente utilizadas: sobre os gráficos da análise fatorial, se vê, no sentido literal do termo, 'com os olhos', os agrupamentos, oposições e tendências, impossíveis de se discernir diretamente sobre uma grande tabela de números, inclusive depois de um exame prolongado (ESCOFIER E PAGÈS *apud* MACEDO, 2001, p.81).

Portanto, a AFCM resume em gráficos, de fácil interpretação visual, as correspondências existentes entre as variáveis, as suas categorias e os indivíduos observados, com caráter multidimensional. Nesta pesquisa, as variáveis a serem examinadas foram definidas pelas quatro categorias da gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, sendo: administrativo-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais e os indivíduos os gestores – Diretores de Centro/Departamento e Coordenadores de curso. Como já visto, são variáveis qualitativas, justificando ainda a escolha pelo método AFCM.

Os métodos fatoriais se classificam segundo o número e o tipo de variáveis. Utiliza-se a Análise de Componentes Principais (ACP), quando se trata do processamento de várias variáveis numéricas (cardinais), Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para duas variáveis categóricas e Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas (AFCM) para várias variáveis categóricas (MACEDO, 2001, p.82).

A AFCM permite estudar uma população de  $n$  indivíduos por  $p$  variáveis qualitativas, sendo que os objetivos gerais deste método, que definidos por Crivisqui *apud* Macedo (2001), são: analisar toda a informação contida em uma tabela do tipo indivíduos x variáveis qualitativas; representar graficamente a estruturada tabela e produzir estatísticas de controle suplementares. Já os objetivos específicos definidos pelos mesmos autores são: facilitar a construção de tipologias de indivíduos, permitindo a comparação de todas as unidades de observação através de todas as modalidades das características observadas; estudar as relações existentes entre as características (variáveis) observadas; e permitir a comparação de modalidades destas características.



Concluindo, a AFCM possibilita descrever a tipologia dos indivíduos, apoiando-se na noção de semelhança, ou seja, dois ou mais indivíduos são considerados muito próximos quando apresentam um grande número de modalidades em comum (COUTINHO *apud* MANGABEIRA, 2002). Assim, este método foi utilizado para estabelecer todas as possíveis correspondências entre os fatores de gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense.

### **3.6 Limitações do estudo**

Verificou-se, como uma limitação desta pesquisa, a tipologia de estudo de caso, centrada num tipo específico de universidades, as Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense. Estas instituições possuem características muito próprias, fato este que não propicia comparações mais amplas e, ainda, restringe generalizações com outros tipos de universidades.

Destaca-se, que o foco esteve concentrado nos gestores de Centro/Departamento e Coordenadores de Cursos por possuírem visão holística do processo, visto estarem envolvidos diretamente com o público-alvo, professores, alunos, funcionários e comunidade em geral. Não sendo de interesse deste, os gestores de nível hierárquico superior, por terem uma visão mais política do negócio.

#### 4. SISTEMA FUNDACIONAL CATARINENSE

Neste capítulo, descrevem-se características do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina e das Universidades Comunitárias vinculadas, participantes deste estudo. Os dados utilizados foram obtidos dos *sites* das Universidades relacionadas no Quadro 4, retrocitado na seção 3.2 – Participantes da pesquisa, sendo considerados como características a localização, o tempo de funcionamento, o número de Campi, o número de cursos e o número de alunos.

O Sistema Fundacional é gerenciado pela Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, criada em 02 de maio de 1974, na forma de instituição civil sem fins lucrativos, com a finalidade de congregar as Fundações Educacionais, criadas pelo Governo do Estado e pelas Prefeituras das cidades do interior de Santa Catarina. Consta do art. 1º do Estatuto da ACAFE:

A Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, pessoa jurídica de direito privado, é uma associação civil, sem fins lucrativos, criada em dois de maio de um mil novecentos e setenta e quatro, em Assembléia Geral dos dirigentes das fundações educacionais criadas no Estado de Santa Catarina por lei dos Poderes Públicos Estadual e Municipais, com objetivo de congregar e integrar as entidades do ensino superior no Estado de Santa Catarina (ACAFE, 2004, p.1)

Para realizar o objetivo principal da instituição foram definidas no Estatuto, art. 4º, as seguintes finalidades: (a) congregar as Fundações Educacionais e as Instituições de Ensino Superior por elas mantidas; (b) promover intercâmbio administrativo, técnico e científico entre as entidades filiadas; (c) assessorar as entidades filiadas nas áreas ensino, pesquisa, extensão e administração; (d) realizar estudos e pesquisas com vistas a melhoria qualitativa do ensino superior; (e) cooperar com órgãos federais, estaduais e municipais e assessorar-lhes na formulação e implementação das políticas de ensino superior; (f) promover a avaliação do sistema de ensino superior; (g) coordenar e apoiar a avaliação do sistema fundacional e desenvolver estudos para a fixação de indicadores padronizados nas áreas de desenvolvimento institucional, desempenho gerencial e qualidade de ensino; entre outras (ACAFE, 2004).

Atualmente, o Sistema Fundacional está presente em 64 cidades do estado de Santa Catarina, compondo uma estrutura de ensino superior integrada através de políticas estabelecidas de forma colegiada e articulada, envolvendo 20 Fundações Educacionais filiadas e 11 Universidades, dois Centros Universitários e três Faculdades por elas mantidas. Atende mais de 140 mil alunos e responde por cerca de 69% da matrícula em cursos de ensino superior no Estado (percentual calculado com base em dados de 2003). Para atender a essa população estudantil, as Fundações mantêm mais de seis mil funcionários e mais de nove mil professores; suas bibliotecas contam acervo superior a um milhão de livros e centenas de laboratórios, através dos quais estão institucionalizados mais de 400 núcleos de pesquisa científica e tecnológica (ACAFE, 2004).

Além das atividades de ensino e de pesquisa, as instituições de ensino mantêm inúmeros programas de assistência comunitária e de integração com as empresas, características principais das instituições vinculadas ao Sistema Fundacional. No ano 2003, mais de 2,2 milhões de pessoas foram beneficiadas por algum tipo de ação comunitária (atendimento médico-hospitalar, odontológico, psicológico, fisioterapêutico, jurídico e educacional) e de promoção cultural ou sócio-econômica (ACAFE, 2004).

Das instituições afiliadas, a UDESC – Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, instituição pública do Governo Estadual, não interessa para o esta pesquisa, que tem como foco as Universidades Comunitárias e multicampi, sendo elas: FURB, UNIDAVI, UNESC, UNIVILLE, UNIVALI, UNISUL, UNC, UNOCHAPECÓ e UNOESC. A seguir, no Quadro 6, apresenta-se relação nominal das instituições de ensino superior afiliadas da ACADE, seguido do número de campi, número de cursos oferecidos e número de alunos.

Instituição <sup>1</sup>	Campi	Nº cursos	Nº alunos
FEBAVE	Orleans	04	
FEBE	Brusque	17	
FEHH	Ibirama	05	
FURB	Blumenau (4) Gaspar	36	15000
UNIDAVI	Rio do Sul Taió Ituporanga Presidente Getúlio	18	5000
UNERJ	Jaraguá do Sul	22	
UNIPLAC	Lajes	28	5400
UNESC	Criciúma	32	10000
UNIVILLE	Joinville São Bento do Sul	22	11000
UNIVALI	Itajaí Balneário Camboriu Tijucas Biguaçu São José Piçarras	50	30000
UNISUL	Tubarão Araranguá Florianópolis Palhoça	54	25000
UDESC			
UNC	Caçador Concórdia Canoinhas Mafra	39	12000
UNOCHAPECÓ	Chapecó São Lourenço do Oeste	27	8300
UNOESC	Joaçaba Videira São Miguel do Oeste Xanxerê	51	15000

Quadro 6 – Relação de Instituições de Ensino Superior afiliadas a ACAFE  
Fonte: ACAFE, 2004

<sup>1</sup> FEBAVE – Fundação Educacional Barriga Verde  
FEBE – Fundação Educacional de Brusque  
FEHH – Fundação Educacional Hansa Hammonia  
UNIDAVI – Universidade para o Desenvolvimento do Alto vale do Itajaí  
UNERJ – Centro Universitário de Jaraguá do Sul  
FURB – Universidade Regional de Blumenau  
UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense  
UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense  
UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville  
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
UNC – Universidade do Contestado  
UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária Regional de Chapecó  
UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

Verifica-se no Quadro 6 que o número de instituições afiliadas à ACAFE é bem maior do que o número de instituições participantes deste estudo, cujo foco são as Universidades Comunitárias e multi campi. A seguir descreve-se características das instituições de ensino informantes deste trabalho.

### **FURB – Universidade Regional de Blumenau**

A Universidade Regional Blumenau – FURB -, obteve seu reconhecimento como universidade em 1986, pelo Ministério da Educação, culminando com a criação de vários novos cursos, melhoria da infra-estrutura e avanço dos serviços. Atualmente, é uma das maiores instituições de ensino superior do interior do Estado de Santa Catarina, diferenciando-se na oferta de cursos de graduação, expansão da pesquisa, da pós-graduação e das atividades de extensão, respeitando o trinômio ensino, pesquisa e extensão.

Com sete Campus, distribuídos em cerca de 250 mil metros quadrados de área construída, a FURB oferece 37 cursos de graduação, 30 cursos de especialização e seis programas de mestrado, abrigando cerca de 15 mil estudantes, 800 professores e 500 servidores técnico-administrativos. Apesar do tamanho, da multiplicidade de suas ações e do volume de seu orçamento, a Instituição chega aos 40 anos com um modelo de administração racional, com alto índice de informatização, tanto em suas atividades fins como atividades meio, modelo este construído, progressivamente, ao longo de sua história.

### **UNIDAVI - Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí**

A Universidade para Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI -, criada em 1966, conquistou em julho de 2001 o credenciamento como universidade plena. Instalada

em Rio do Sul, possui ainda campi e cursos fora da sede em Taió, Ituporanga, Presidente Getúlio, Apiúna, Pouso Redondo e Ibirama. Atende cerca de cinco mil alunos em seus 18 cursos de graduação e 11 de especialização. Possui, também, escola de educação Básica, Educação Profissional, Centro de Idiomas e Centro de Apoio à Formação Profissional.

Aprimorando e ampliando, permanentemente, os serviços que presta à comunidade carente através do Núcleo de Práticas Jurídicas, Programa Desperta Cidadão e o Projeto Vida em Equilíbrio, bem como, participando dos programas Alfabetização Solidária e Universidade Solidária, além de viabilizar inúmeros projetos de pesquisa, cumpre papel importante no desenvolvimento da comunidade local e regional.

Possui, em sua infra-estrutura, bibliotecas central e setoriais, laboratórios de radiojornalismo, informática, físico-químico, microbiologia, análise sensorial e de alimentos, entre outros, o que favorece um melhor serviço de educação e atende as necessidades e expectativas do seu público.

A razão da existência da UNIDAVI está em estimular o desenvolvimento e o bem-estar da população. Ao formar, anualmente, centenas de profissionais aptos a enfrentarem as exigências do mercado de trabalho, ao pesquisar soluções para os problemas regionais e ao interagir com a comunidade, a UNIDAVI cumpre o papel a qual se propõe.

### **UNIVILLE - Universidade da Região de Joinville**

Em novembro de 1995, o Conselho Estadual de Educação aprova, por unanimidade, a transformação da FURJ em Universidade da Região de Joinville, e, em 14 de agosto de 1996, o Diário Oficial da União publica o Decreto Presidencial que credencia a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE.

A UNIVILLE possui como missão “Promover a formação de cidadãos comprometidos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável, atuando em ensino, pesquisa e extensão”. E sua visão: “ser reconhecida nacionalmente como uma universidade comunitária comprometida com o ensino, a pesquisa e a extensão, voltada para o desenvolvimento sustentável”. Assim, vem demonstrando sua preocupação em formar profissional sintonizado com as questões sociais e capazes de interagir na comunidade, em busca de soluções criativas que conduzam à contínua melhoria da qualidade de vida.

Abriga, atualmente, cerca de 11 mil alunos que participam de uma proposta de ensino integrado, de projetos de pesquisa e de desenvolvimento de ações comunitárias. Oferece 22 cursos de graduação, com 33 habilitações, mais de 71 laboratórios, 16 ambulatórios, Farmácia-Escola e uma Biblioteca universitária com 11 mil volumes.

A UNIVILLE possui dois Campi. O Campus sede em Joinville e outro localizado na cidade de São Bento do Sul, maior pólo moveleiro do Brasil. Possui, também, os Centro de Estudos e Pesquisas Ambientais – CEPA -, situados em São Francisco do Sul e São Bento do Sul, sendo base de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### **UNIVALI – Universidade do vale do Itajaí**

A instalação da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI -, em 21 de março de 1989, foi, na verdade, seqüência natural da trajetória da educação superior em Itajaí e na região. Atualmente, declara como visão, “ser reconhecida como Universidade de excelência na atividade de ensino, no desenvolvimento e na divulgação de pesquisas e na gestão criativa e empreendedora de projetos sociais”. E como missão de “produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a

comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético”.

A Univali possui uma estrutura multicampi, permitindo atender à comunidade em todo o litoral e centro-norte catarinense, sendo que os seis Campi estão localizados nas cidades de Itajaí (sede), Balneário Camboriú, Biguaçu, Balneário de Piçarras, São José e Tijucas. A infra-estrutura da UNIVALI, organizada em mais de 163 mil m<sup>2</sup> de área construída, comporta hoje mais de 31 mil alunos - na Educação Básica, de competência do Colégio de Aplicação da Univali (CAU), na graduação e na pós-graduação -, que têm acesso a 950 laboratórios e/ou salas de apoio, como o Biotério, o Laboratório de Produção e Análises de Medicamentos e o Laboratório de Produção de Imagens, equipados com tecnologia de ponta e monitorados por profissionais altamente capacitados.

### **UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina**

A história da universidade começa em 1964. Nesse ano, em Tubarão, foi aberto o Curso de Ciências Econômicas, embrião da FESSC, Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina, que em 1989 se tornaria a Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL.

A universidade tem uma estrutura multicampi, com raízes em pontos estratégicos do Sul do Brasil. O campus de Tubarão (SC) é, além da origem e da história, a sede oficial, coordenando as unidades de Braço do Norte, Imbituba e Laguna, cidades vizinhas.

A primeira expansão veio em 1992, com o campus de Araranguá, próximo à fronteira do Rio Grande do Sul, e com uma unidade em Içara. O campus da Grande Florianópolis, em Palhoça, foi implantado em 1996 e continua em expansão. De lá são coordenadas outras sete unidades, estrategicamente, localizadas na região da Grande



Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. Hoje, a UNISUL é uma instituição consolidada tanto no sul do Estado quanto na região metropolitana da Capital.

### **UNC - Universidade do Contestado**

A Guerra do Contestado foi um acontecimento histórico, ocorrido na região Meio-Oeste de Santa Catarina, envolvendo questões de convicções religiosas, sociais, políticas, econômicas, territoriais, geradoras de um confronto entre Paraná e Santa Catarina. Com conseqüências marcantes para a região, o embate foi resolvido com a assinatura do Acordo do Contestado. Partindo deste fato, os acontecimentos posteriores foram os mais diversos, sendo que o ensino foi um dos elementos relevantes para a região. Diante do desenvolvimento regional nos anos 70, fundações educacionais de ensino foram instauradas, dando início ao ensino superior na região do Contestado.

Em 1997, após 20 anos de história educacional, a convicção pungente da região vislumbra, por meio da comunidade e das instituições instauradas, a necessidade da união de forças para a implantação de uma universidade em seu meio. Com a união das fundações de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra, legitima-se a convicção da implantação da Universidade do Contestado.

Reconhecida em 21/10/1997 (Parecer 42/97-CEE), e instalada oficialmente pelo Governo do Estado em 3/12/1997 (Parecer 246/97-CEE), a Universidade do Contestado – UnC -, é uma Instituição multicampi, com Campi Universitário em Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra e com Núcleos Universitários em Fraiburgo, Monte Carlo, Porto União, Rio Negrinho, Santa Cecília e Seara.

A UnC tem como missão proporcionar condições concretas de desenvolvimento da sociedade nos campos científicos, técnico e cultural, a partir da re-interpretação do passado,

firmando raízes e buscando formas alternativas para delinear o futuro e possibilitar o crescimento sócio-econômico e político-cultural no âmbito de sua abrangência.

### **UNOCHAPECÓ - Universidade Comunitária Regional de Chapecó**

A Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ, credenciada pelo Parecer nº 347/2002/CEE/SC, Resolução nº158/2002/CEE/SC e pelo Decreto Estadual nº 5.571, do Governo do Estado de Santa Catarina, publicado no Diário Oficial do Estado em 28/08/2002, constitui-se num projeto marcado pela autonomia universitária e pela afirmação de uma concepção de universidade para além do respeito aos ordenamentos legais.

Busca reafirmar sua vocação regional e seu compromisso com o desenvolvimento econômico-social e político-cultural do cidadão desta região, à medida que se coloca o desafio da promoção de ensino de qualidade, pondo-se à frente das mudanças que ocorrem na estrutura do conhecimento e nos processos de ensino-aprendizagem, que caminham para a interdisciplinaridade e interdependência das áreas do conhecimento. Com isto, resultam novas formas de apropriação do conhecimento, através da inovação curricular, especialmente articulada, com o estímulo à iniciação científica. Aliada a esses elementos, ressalta-se a preocupação com o desenvolvimento regional e com a profissionalização da gestão universitária

A UNOCHAPECÓ tem sede na cidade de Chapecó, e com cursos fora da sede nas cidades de São Lourenço do Oeste, Xaxim e Palmitos. Abriga cerca de 8500 alunos em seus 27 cursos de graduação, 30 cursos de pós-graduação, 02 cursos superiores seqüenciais e consistentes programas de pesquisas e de extensão comunitária.

## **UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina**

A Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC -, é resultado do esforço para integrar o ensino superior na região Oeste catarinense. A unificação, em 1991, de três instituições de ensino superior existentes na região desde o final da década de 60 e início da década de 70, deu origem a essa universidade multicampi, que está presente nas cidades pólo da região, Joaçaba, Videira, São Miguel do Oeste e Xanxerê.

Mantém a regionalidade como uma das suas características essenciais e atua com uma estrutura operacional que a coloca entre as maiores de Santa Catarina. São 742 professores, dos quais 43% são mestres e doutores. Tem 48 cursos de graduação e três mestrados que oferecem ensino a mais de 15 mil alunos, 188 projetos de pesquisas em andamento e 55 grupos de pesquisas que envolvem 311 pesquisadores. A diversificação dos cursos e o incentivo às ações comunitárias fazem da UNOESC uma instituição comprometida com a sociedade.

Em seu escopo possui declarado como missão “formar pessoas, produzir conhecimentos e oferecer serviços voltados ao desenvolvimento humano, sócio-econômico e cultural do Oeste de Santa Catarina”. Como visão de futuro declara “ser a instituição referência pela qualidade e pertinência de seus cursos, pelo mérito de sua produção científica e pela relevância social de sua extensão universitária”. E, ainda como valores, ter “compromisso com a excelência acadêmica, a ética e o diálogo”.

## **UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense**

Originária da FUCRI, a UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense, aprovada em junho/1997 e homologada em agosto/1997, desde o início de suas atividades tem

como prioridade o meio-ambiente da região e deixou claro isso em sua como missão "promover o desenvolvimento regional para melhorar a qualidade do ambiente de vida".

A UNESC está voltada prioritariamente para a consolidação de sua concepção filosófica e para a incessante busca de aprimoramento da qualidade dos resultados em Ensino, Pesquisa e Extensão, e, para isso, nos últimos anos, realizou vultosos investimentos em sua infra-estrutura. Atualmente, o campus de Criciúma possui mais de 190 mil m<sup>2</sup> e abriga cerca de dez mil alunos. São 32 cursos de graduação e 23 de pós-graduação. Além do Colégio de Aplicação, que atende os ensinos fundamental e médio, há o Hospital Regional de Araranguá, na iminência de tornar-se Hospital Auxiliar de Ensino para os cursos da área da saúde.

Possui laboratórios modernos, constituindo-se em importante ferramenta para a pesquisa científica, que tem como suporte o Instituto de Pesquisas Ambientais e Tecnológicas – IPAT, referência nacional no desenvolvimento de projetos e prestação de serviços. A universidade oferece, também, programa de humanização, um espaço voltado ao autoconhecimento, à melhoria das relações interpessoais e à busca da harmonia com o meio ambiente planetário.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, apresenta-se o resultado do estudo sobre os fatores que influenciam a gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Catarinense. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes e o contexto do estudo e, em seguida, a análise dos fatores de gestão que influenciam no desenvolvimento destas instituições e, por último, descreve-se o modelo de diagnóstico de gestão.

### **5.1 Perfil dos respondentes e contexto do estudo**

Nesta seção, descrevem-se as características dos respondentes da pesquisa, os representantes das Universidades, levando-se em conta os cargos/função que ocupam, os cursos onde estão lotados, as áreas de conhecimento, o tempo que estão nas Universidades e o tempo que estão nos cargos. Para apuração dos resultados, considerou-se apenas os 114 questionários válidos, conforme já descrito no item 3.2 – Participantes da Pesquisa.

Em função dos questionários que retornaram e considerados válidos, apresenta-se no Quadro 7, a seguir, a representatividade das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense para os resultados sobre o modelo de gestão destas instituições. As Universidades foram classificadas, de acordo com a maior participação de seus representantes ao responderem os questionários. Pode-se verificar que a UNIVALI, com 25% de questionários, foi a instituição de maior participação, seguida da FURB (23%), UNC (11%) e UNISUL (9%). Sendo estas as maiores Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, em número de alunos, oferta de cursos e infraestrutura. Destaca-se a participação da UNESC, uma instituição de menor porte, mas que teve um bom percentual de representação.

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>Nº RESPONDENTES</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
UNIVALI	29	25
FURB	26	23
UNC	12	11
UNISUL	10	9
UNESC	10	9
UNOCHAPECÓ	9	8
UNIVILLE	8	7
UNIDAVI	6	5
UNOESC	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

Quadro 7: Representatividade das Universidades

Fonte: Resultados da pesquisa

Após a apresentação dos participantes do estudo, descreve-se como eles estão distribuídos por cargo/função, áreas de conhecimento e cursos que gerenciam. Quanto ao cargo/função que os respondentes ocupam em suas respectivas Universidades, verificou-se a maior participação de Coordenadores de Curso (76%) e apenas 24% de Diretores de Centro/Departamento. Numa escala hierárquica, o Diretor de Centro/Departamento está um nível superior ao Coordenador de Curso.

Constataram-se representantes de vários cursos, de diversas áreas de conhecimento, sendo: Ciências Sociais Aplicadas (26%); Ciências da Saúde (21%); Ciências Exatas (18%); Ciências Humanas e Comunicação (13%); Ciências Jurídicas e Políticas (8%); Ciências da Educação (7%); e Ciências Agrárias e Biológicas (7%).

O curso de maior representatividade foi o de Administração, com 10% de respondentes, seguido dos cursos Ciências Econômicas, Direito e Ciências Contábeis. Estes cursos são oferecidos por todas as Universidades Comunitárias e, para fins deste estudo, a maior participação destes garantiu um melhor entendimento dos termos utilizados no instrumento de pesquisa, pois são comuns a estas áreas.

Outro dado relevante como resultado deste estudo foi o tempo que os gestores estão vinculados às Universidades, pois demonstram um conhecimento maior da instituição e da área que representaram, das políticas e da operacionalidade da Universidade. O Quadro 8, a

seguir, apresenta a classificação dos gestores pelo tempo em que estão na Universidade e o tempo que estão no cargo/função.

Intervalo de Tempo	Na Universidade		No Cargo/Função	
	Nº Respondentes	Percentual (%)	Nº Respondentes	Percentual (%)
Menos de 3 anos	6	5	66	58
De 3 à 5 anos	10	9	17	15
De 5 à 10 anos	45	39	28	24
Mais de 10 anos	53	47	3	3
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

Quadro 8: Tempo de Universidade e cargo/função

Fonte: Resultados da Pesquisa

Verificou-se no Quadro 8, que a maioria dos gestores está na Universidade há mais de 5 anos (39% - de 5 à 10 anos e 47% - mais de 10 anos), o que garante um conhecimento mais aprofundado das políticas, da operacionalidade e da cultura da instituição. Porém, quanto ao tempo de permanência no cargo constatou-se que a maioria está exercendo a função há menos de 5 anos (58% - menos de três anos e 15% - de 3 à 5 anos) e apenas 3% dos gestores estão no cargo/função há mais de 10 anos. O que, por um lado, pode significar um conhecimento menor das especificidades do cargo, mas, por outro, pode representar que as Universidades gostam de inovação e de mudanças.

Deste modo, destacam-se as principais características dos participantes: são gestores (Diretores de Centro/Departamento e Coordenadores de Curso), relacionados diretamente com as atividades das Universidades, tratando com professores, alunos e comunidade em acadêmica em geral, distribuição de carga horária, matrícula, currículos, estágios, entre outras atividades.

Com relação às instituições, são nove Universidades Comunitárias, multicampi, distribuídas nas grandes cidades do Estado de Santa Catarina, integrantes do Sistema Fundacional Catarinense e cumprem um papel de disseminação da educação e pesquisa nas regiões onde estão localizadas.

## 5.2 Descrição e análise dos fatores de gestão

Nesta seção, descrevem-se e analisam-se os fatores que influenciam a gestão das Universidades Comunitárias, do Sistema Fundacional de Catarinense, na percepção dos gestores, considerando os fatores administrativo-organizacional, comportamental, ambiental e institucional.

Para análise dos fatores, foram utilizados gráficos da Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM), observando-se os agrupamentos e deslocamentos dos indivíduos, variáveis e modalidades, conforme demonstrado na Figura 3 a seguir.

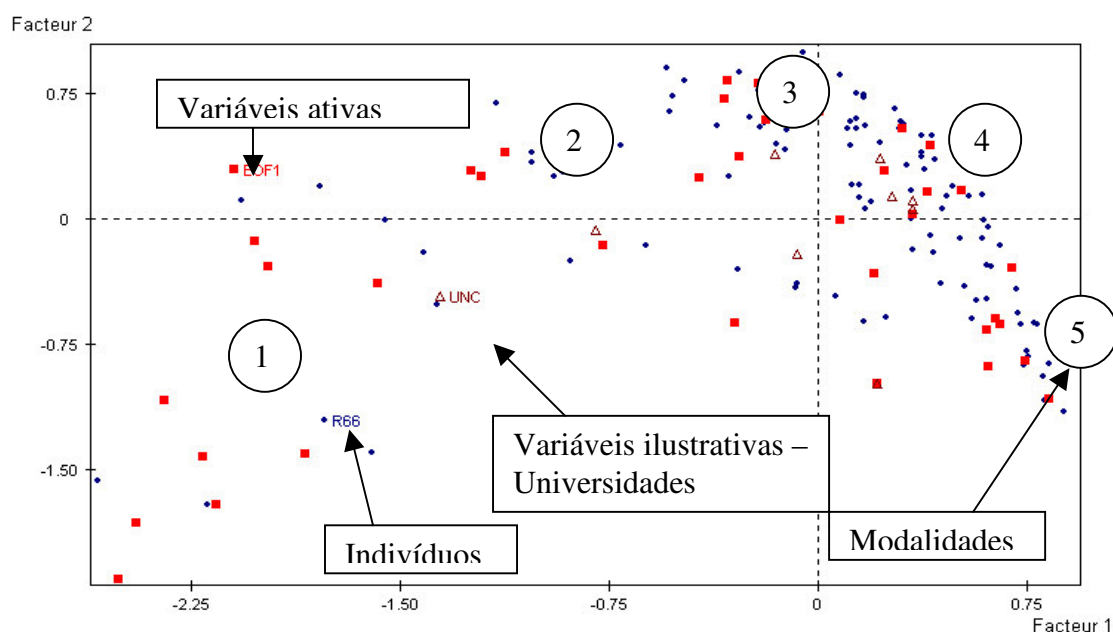


Figura 3: Modelo de gráfico AFCM  
Fonte:SPAD

Para AFCM foram analisados, simultaneamente, todos os elementos, sendo os **indivíduos** - gestores observados; as **variáveis ativas** – as afirmativas do instrumento de pesquisa e representadas no gráfico pelas abreviações feitas automaticamente pelo sistema (MIA; EOA, ECB ...); e as **modalidades** - os níveis utilizados na escala de criticidade, que indicam a situação da Universidade, Centro/Departamento e Curso em relação aos fatores em análise.



As Universidades estudadas foram representadas como **variáveis ilustrativas**, visando demonstrar situação destas na percepção dos gestores em relação a cada fator de gestão, representada pela curva que se desloca sempre da situação (1) para a situação (5), na qual o fator é mais representativo. O centro do gráfico, representado pelo cruzamento dos eixos da **dimensão 1** e **dimensão 2**, representa o equilíbrio das situações estudadas, ou seja, o ponto mais comum dos fatores observados nas universidades, na percepção dos gestores.

Para maior clareza na leitura e interpretação dos dados, evidencia-se a escala de criticidade no Quadro 9, já apresentada no capítulo de procedimentos metodológicos, utilizada para classificação das Universidades, segundo a situação dos fatores de gestão, conforme a percepção dos gestores.

<b>Grau</b>	<b>Descrição</b>
<b>01</b>	A afirmativa <b>não</b> é válida / não se aplica / a prática não são disseminadas / <b>não</b> apresenta <b>evidências</b> .
<b>02</b>	A afirmativa <b>às vezes</b> é válida / as práticas são utilizadas apenas esporadicamente, ou estão em processo de estudo de aplicação.
<b>03</b>	A afirmativa é <b>parcialmente</b> válida / alguma prática de gestão adequada, porém, basicamente, reativas / em início de uso contínuo.
<b>04</b>	A afirmativa é <b>válida</b> / práticas de gestão adequadas, sendo algumas pró-ativas / uso continuado, apresentando algumas lacunas.
<b>05</b>	A afirmativa é <b>completamente</b> válida / prática de gestão consolidada e pró-ativa/ <b>evidência total</b> da prática.

Quadro 9: Escala de criticidade aplicada

Fonte: Pesquisa aplicada

Abaixo da apresentação dos gráficos das AFCM, foram evidenciados os quadros com os escores respectivos da classificação das Universidades Comunitárias. Estes serão posteriormente utilizados para a verificação do modelo de gestão adotado pelas mesmas.

A seguir, apresentam-se os gráficos dos fatores de gestão, demonstrando, primeiramente, os fatores estruturais e seus aspectos da missão, visão, objetivos e estrutura organizacional, seguidos dos fatores comportamentais, ambientais e institucionais.

### 5.2.1 Fatores Estruturais

Neste tópico, apresentam-se os fatores estruturais da gestão das Universidades Comunitárias. Estes incluem os aspectos internos da organização relacionados ao escopo – missão, visão e objetivos, e a estrutura organizacional. Primeiramente, serão apresentados os aspectos relativos ao escopo da organização, ou seja, missão, visão e objetivos organizacionais, e em seguida a estrutura organizacional.

#### 5.2.1.1 Missão, Visão e Objetivos Organizacionais

Ao tratar deste item, pode-se evidenciar que a Universidade tem foco quanto ao que pretende alcançar no período de tempo e o quanto isso pode contribuir para o melhor desempenho dos colaboradores (gestores, professores e funcionários técnicos) e da instituição. No Gráfico 1, a seguir, foram analisados os aspectos relativos à divulgação da missão e visão em todo o âmbito da instituição (MIA); ao conhecimento de todas as pessoas em contribuição para o bom desempenho da instituição (MIB); e envolvimento dos colaboradores na definição, implantação e monitoramento dos objetivos organizacionais (MIC).

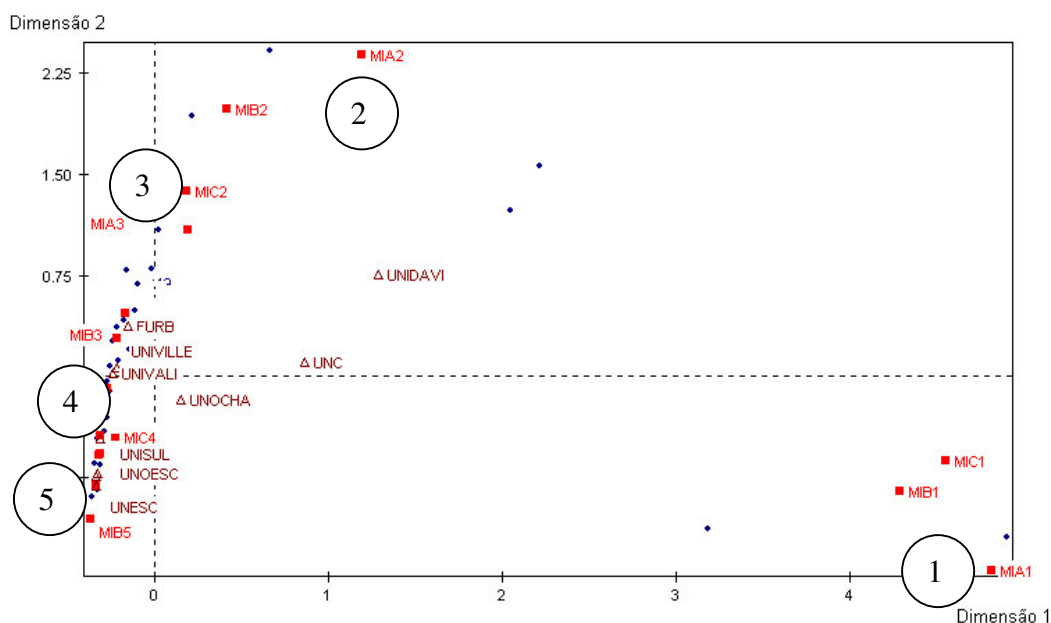


Gráfico 1: Aspectos da missão, visão e objetivos organizacionais  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	3	3	2	4	2	3	2	5	5

Observou-se, no Gráfico 1, que os resultados evidenciam a preocupação pela declaração da missão, visão e objetivos e a sua compreensão em todo âmbito organizacional. Destacam-se mais próximas da modalidade **5** as instituições UNISUL, UNESC e UNOESC, que na percepção dos gestores possuem missão, visão e objetivos consolidados, com envolvimento dos colaboradores, divulgados no ambiente universitário e com monitoramento de sua implementação. Já, próximas das modalidades **4** e **3**, as instituições UNIVALI, FURB e UNIVILLE possuem as práticas implantadas, mas necessitam de ajustes, principalmente, quanto à sua divulgação. E as universidades UNOCHAPECO, UNIDAVI e UNC se encontram numa situação inicial, na qual estes elementos organizacionais não estão bem definidos e, dessa forma, não são reconhecidos pelos colaboradores dessas instituições.

Estas práticas de gestão são sinalizadores de direção da organização. Sendo assim, podem demonstrar que as Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense estão preocupadas com o futuro e buscam deixar claro para seus colaboradores quais são seus objetivos e a participação dos mesmos na sua construção e implantação.

### 5.2.1.2 Estrutura Organizacional

Na análise da estrutura organizacional, pode-se observar, no Gráfico 2, como a instituição está organizada para o alcance dos objetivos. Foi verificada a situação das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional, na percepção dos gestores, em relação a: possuírem organograma definido e divulgado (EOA); atenderem as condições ambientais (EOB); permitirem maior integração entre as unidades organizacionais (EOC); possuírem estrutura de cargos bem definidas (EOD); considerarem a relação aluno/professor/funcionário técnico (EOE); possuírem procedimentos operacionais formalizados (EOF); e, disseminarem a comunicação rápida e apoiada em tecnologia de informação (EOG).

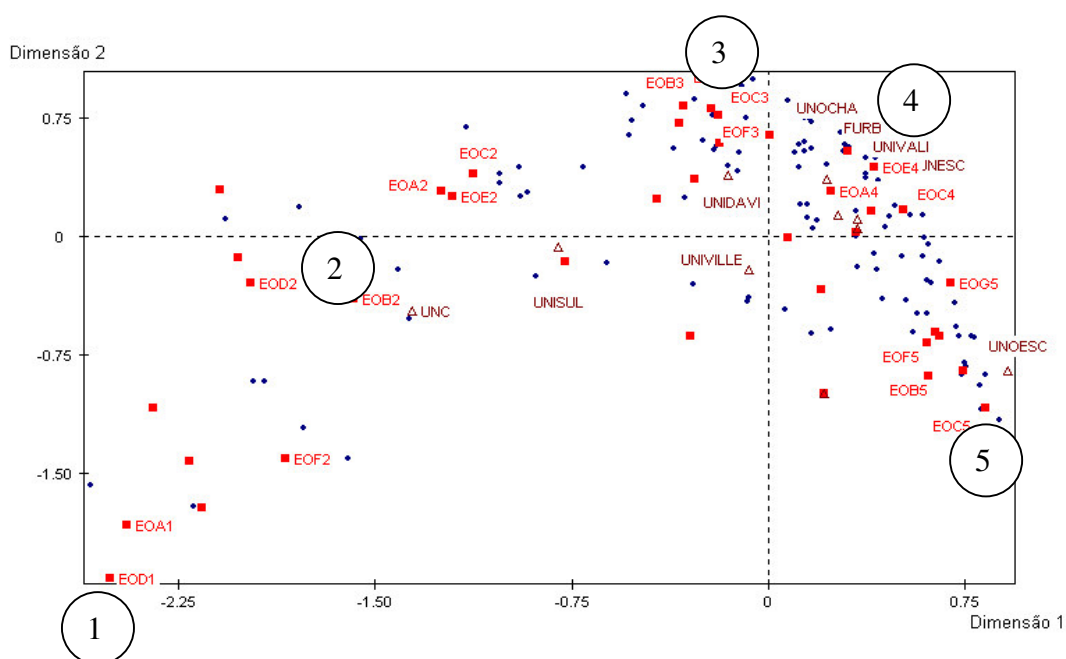


Gráfico 2: Aspectos da estrutura organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escore</b>	4	4	2	2	4	3	3	5	4

Constata-se, no Gráfico 2, que fica evidenciada a posição da UNOESC próxima à modalidade **5**, sugerindo que os gestores têm a sua função bem definida no organograma, que é atualizado e divulgado publicamente. Bem como existem critérios para as divisões por unidades educacionais, permitindo maior integração e otimização dos recursos. Os cargos e funções estão definidos e são de conhecimento de todos os ocupantes. A relação número de alunos x professores x funcionários técnicos é considerada na organização, as políticas e procedimentos são formalizados e a comunicação é rápida e apoiada em tecnologia de informação, utilizando recurso de *Internet e Intranet*.

Observa-se, também, que há uma concentração das instituições UNESC, UNOCHAPECO, FURB e UNIVALI na modalidade **4**, sugerindo que, na visão dos gestores, estas possuem as práticas relacionadas à estrutura organizacional, porém apresentam lacunas necessitando de ajustes. Já, na modalidade **3**, a UNIVILLE e UNIDAVI sugerem que possuem as práticas, mas são utilizadas de forma reativa, cumprindo exigências de órgãos externos. E a UNC e UNISUL, mais próximas da modalidade **2**, sugerem que, segundo seus gestores, estas práticas estão em processo de implantação.

Assim, quanto aos fatores estruturais, verificou-se o interesse e esforço das instituições para utilização das práticas que as dotem de uma estrutura organizacional adequada para atendimento dos objetivos organizacionais.

## 5.2.2 Fatores Comportamentais

Quanto aos fatores comportamentais, relacionados ao ambiente interno da organização e principalmente às atitudes das pessoas e à forma como a organização trata seus colaboradores, foram divididos em três elementos: culturais, motivação e atividades de recursos humanos.

### 5.2.2.1 Elementos Culturais

A cultura organizacional envolve os elementos relacionados ao comportamento, aos valores e ao processo sucessório. Quanto ao primeiro elemento, são considerados os seguintes aspectos: posicionamento quanto à manutenção do *status quo* x crescimento (ECA); importância aos resultados em detrimento das técnicas e processos (ECB); efeito da tomada de decisão nos resultados e colaboradores (ECC); avaliação dos resultados (ECD); valorização das relações interpessoais e do trabalho em equipe (ECE); e valorização dos rituais, como formaturas, bancas avaliadoras e recepção de calouros.

Em relação aos valores, foram questionados: a eficiência e eficácia (ECH); integração no trabalho (ECI); hierarquia (ECJ); inovação (ECK) e respeito aos colaboradores (ECL). E, em relação ao processo sucessório, foram analisados os seguintes aspectos: condição de participação e clima de democracia na sucessão (ECM); estabilidade nos cargos de direção centro e coordenação de cursos (ECN) e escolha dos dirigentes segundo critérios técnicos e meritórios (ECO).

No Gráfico 3, a seguir, são representados estes aspectos na percepção dos gestores destas instituições.

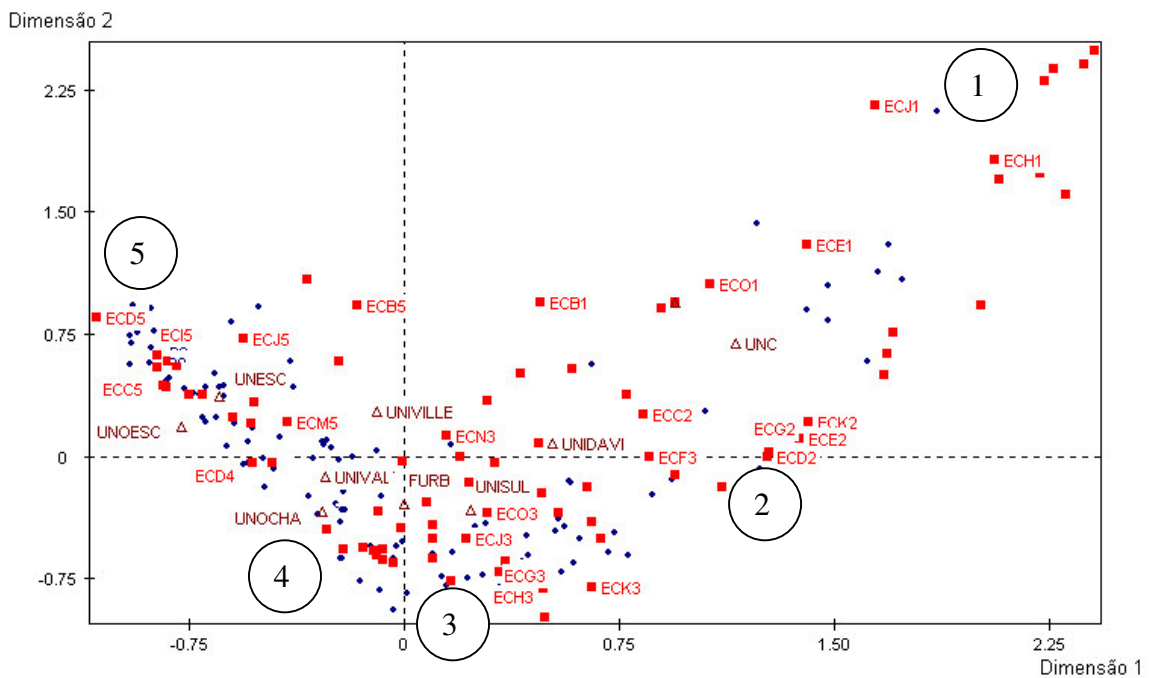


Gráfico 3: Elementos culturais  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	4	2	3	4	4	3	5	5

Pode-se verificar, no Gráfico 3, que se encontram próximas à modalidade **5** as instituições UNESCO e UNOESC, o que sugere uma cultura bem sedimentada quanto aos aspectos de manutenção do *status quo*, foco nos resultados, o respeito aos colaboradores, implicações dos resultados nas pessoas e outras unidades, bem como são privilegiadas as relações interpessoais e o trabalho em equipe entre docentes e funcionários técnicos. As formaturas, bancas examinadoras, recepção de calouros e outros rituais são práticas incorporadas e valorizadas. Quanto aos valores culturais, destaca-se a valorização da eficiência e eficácia, integração, hierarquia, inovação e respeito aos colaboradores. Evidencia-se, também, que o processo sucessório acontece num clima de democracia e sob regras de

participação, há estabilidade nos cargos de chefias e as escolhas de sucessores seguem critérios técnicos e meritórios.

Em torno da modalidade 4 – UNVALI, UNOCHAPECO, FURB e UNIVILLE -, sugerem que as práticas que caracterizam a cultura dessas instituições estão claras para os gestores, porém necessitam de ajustes ou estão sendo revistas. Mais próximas da modalidade 3, destacam-se as instituições UNISUL e UNIDAVI, indicando que possuem algumas práticas em fase de implantação, porém não sedimentadas e que, desta forma, dificultam a formação da cultura, inclusive por serem instituições novas. E, mais próxima da modalidade 2, a UNC, que pelo histórico de sua formação, demonstra ter uma cultura confusa, sendo que as práticas relacionadas não são percebidas pelos seus gestores.

#### **5.2.2.2 Motivação**

Neste item, apresenta-se, no Gráfico 4, as especificidades do elemento motivação na gestão das Universidades Comunitárias, considerando os aspectos: liderança e comprometimento da direção superior na busca dos objetivos (MOA); desenvolvimento da capacidade técnica e inovação (MOB); reconhecimento e incentivo na obtenção de metas (MOC); existência de regras claras de promoção e crescimento (MOD); consenso sobre os objetivos e metas (MOE); responsabilidades adequadas à função (MOF); ganhos salariais compatíveis (MOG); incentivo e valorização à produção científica (MOH); infraestrutura à disposição (MOI); autonomia para tomada de decisão administrativa-financeira (EOI); e autonomia para tomada de decisão sobre assuntos relacionados a ensino, pesquisa e extensão (EOJ).



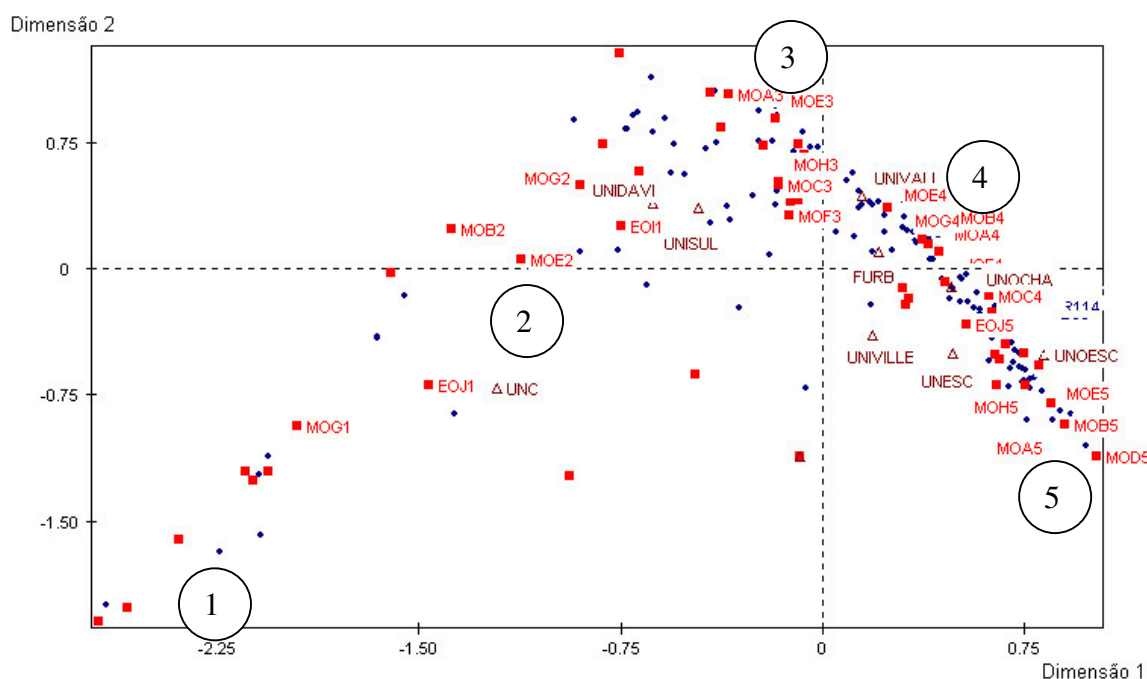


Gráfico 4: Aspectos motivacionais  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	4	2	3	4	4	2	5	4

Conforme se verifica no Gráfico 4, que o posicionamento da UNOESC, próxima da modalidade **5**, sugere que esta fornece instrumentos de gestão que garante a motivação dos colaboradores, inclusive com autonomia para tomada de decisões tanto nos assuntos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, como nos administrativos-financeiros. Próximas da modalidade **4**, a UNESCO, UNOCHAPECO, UNIVILLE, UNIVALI e FURB sugerem que nestas instituições os instrumentos são disponibilizados aos gestores, garantindo certo grau de motivação, porém necessitam de alguns ajustes, principalmente nos aspectos de apoio à produção científica, ao reconhecimento e à autonomia para tomada de decisões.

Já, as instituições UNISUL, UNIDAVI e UNC, encontram-se em situações mais críticas, na percepção dos gestores, pois ocupam espaços mais próximos das modalidades **3**, **2** e **1**, respectivamente, sugerindo que estas cumprem suas obrigações, porém não havendo

muita motivação. Neste caso, as instituições relacionadas devem rever seus processos e trabalhar para conceder os instrumentos necessários para melhorar o clima organizacional e a motivação de seus colaboradores.

### 5.2.2.3 Atividades de Recursos Humanos - ARH

Consideram-se neste item as variáveis relacionadas à existência de setor responsável pelas políticas de RH – Recrutamento e Seleção, Contratação, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Carreira e Benefícios (RHA); tratamento das pessoas com igualdade e justiça (RHB); políticas RH formalizadas (RHC); necessidades de capacitação e desenvolvimento (RHD); distribuição equitativa de carga horária (RHE); regime de trabalho dos professores favorece a participação em programa de pesquisa e extensão (RHF); e, professores com outras atividades fora da universidade (RHG). A situação das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense com relação às atividades de RH pode ser observada no Gráfico 5, a seguir.

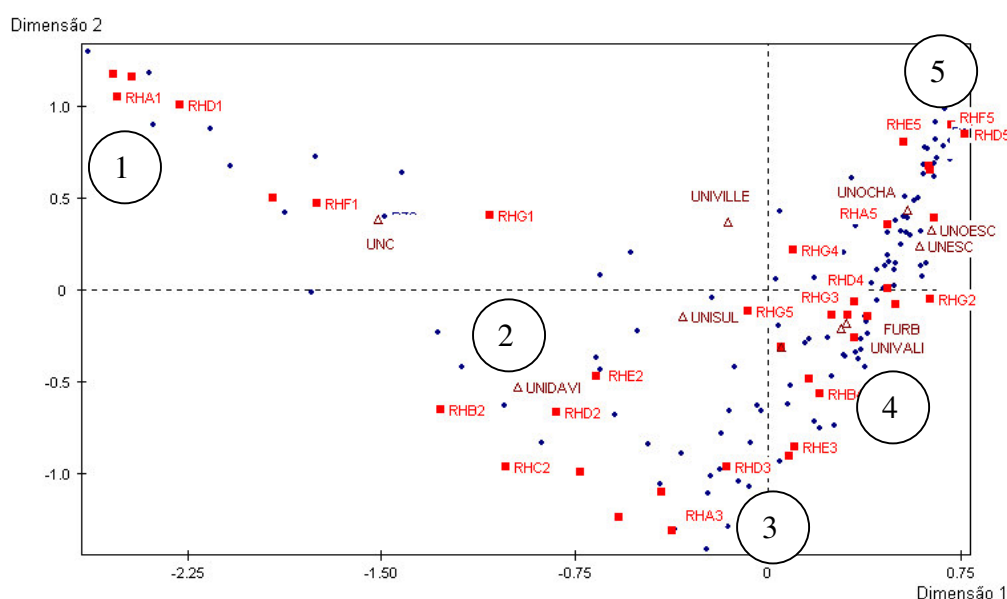


Gráfico 5: Aspectos de recursos humanos  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	4	1	3	5	3	2	5	5

No Gráfico 5 fica evidenciada a proximidade das instituições UNOESC, UNESC e UNOCHAPECO à modalidade **5**, sugerindo que, na percepção dos gestores, o setor de RH possui políticas adequadas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, carreira e crescimento organizacional, bem como existe na instituição política de distribuição eqüitativa de carga horária, o regime de trabalho permite a participação dos professores em programas de pesquisa e extensão e a maioria dos professores são contratados pelo regime de hora/aula e possuem atividades externas, normalmente, ocupando cargos em empresas da região. O posicionamento da FURB e UNIVALI, próximas a modalidade **4**, sugere que as políticas e práticas do setor de RH necessitam ser adequadas às necessidades dos gestores.

No caso da UNIVILLE e UNISUL, com posicionamentos próximos à modalidade **3**, sugere que as políticas e práticas de setor de RH são reativas e, numa situação mais crítica, a UNC e UNIDAVI, deslocadas mais para as modalidades **1** e **2**, respectivamente, o setor de RH tem como responsabilidade principal o controle das obrigações legais e a folha de pagamento.

Vivencia-se a era da gestão do conhecimento em que os colaboradores são fundamentais para o desenvolvimento das organizações. Pode-se verificar nas análises dos fatores comportamentais que as Universidades Comunitárias, do Sistema Fundacional de SC, estão fragilizadas em alguns aspectos importantes da gestão de recursos humanos e, considerando que os produtos destas instituições estão diretamente relacionados com a condição das pessoas (professores, funcionários técnicos e gestores) de produzirem

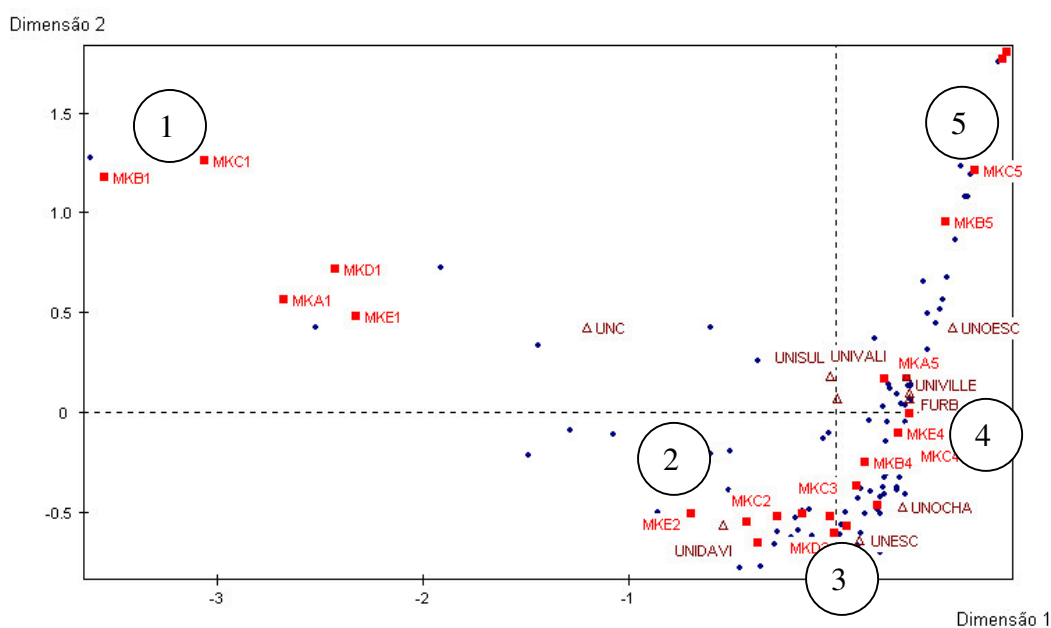
conhecimentos, estas deveriam receber tratamento adequado visando o desenvolvimento, manutenção e motivação.

### 5.2.3 Fatores Ambientais

Os fatores ambientais que influenciam na gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Catarinense, a partir deste estudo, estão voltados para as atividades relacionadas com o ambiente externo, envolvendo as dimensões relativas ao *marketing* da instituição e o relacionamento com os alunos e comunidade. Neste tópico, primeiramente, serão tratadas as dimensões do *marketing* da instituição e, em seguida, o relacionamento com alunos e comunidade.

#### 5.2.3.1 *Marketing*

Neste item foi verificado como as instituições, objeto deste estudo, na percepção dos gestores, estão organizadas para função de *marketing*, e demonstrado no Gráfico 6. Foram considerados os seguintes aspectos desta função: formalização de um setor para tratar da propaganda, publicidade, divulgação e relacionamento com os clientes (MKA); avaliação do posicionamento competitivo da instituição (MKB); utilização da propaganda e meios de comunicação pelos Centros/Departamento (MKC); utilização da prática de pesquisa de mercado, visando captar oportunidades e atendimento de necessidades de alunos e mercado (MKD); e, utilização de pesquisas para compatibilizar os currículos e programas educacionais (MKE).

Gráfico 6: Aspectos de *marketing*

Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	3	4	1	3	4	4	2	5	4

Observa-se, no Gráfico 6, que mais próxima à modalidade 5 está a UNOESC, sugerindo que as práticas de *marketing* são adequadas e definidas, e coordenadas por setor específico, utilizando adequadamente o *ranking* oficial de avaliação, usando diversos meios de comunicação, utilizando pesquisas para verificar as necessidades regionais e locais a adequar os currículos e programas oferecidos. Há uma concentração das instituições UNOCHAPECO, UNESC, UNIVILLE e FURB, próximas da modalidade 4, sugerindo que as práticas de *marketing* são claras para os gestores destas instituições, porém necessitam de ajustes para melhores resultados.

Próximas à modalidade 3, encontram-se as instituições UNISUL e UNIVALI, sugerindo que estas possuem as práticas de *marketing* reativas, voltadas mais para a captação de alunos nos períodos de vestibular. No caso da UNIDAVI e UNC, próximas às modalidades

2 e 1, respectivamente, sugere-se que as práticas de *marketing* não são percebidas pelos gestores destas instituições.

Pelas estruturas organizacionais disponibilizadas por estas instituições, constata-se que não há um setor de *marketing* formalizado, podendo que esta atividade, tão importante para o crescimento das instituições, esteja sendo realizada por pessoas não preparadas para a função, ficando as ações de *marketing* resumidas apenas à propaganda em época de pré-vestibular, contratadas de terceiros.

Com relação à utilização do *ranking* oficial de avaliação das universidades, pela sugestão no gráfico, faz-se de forma reativa apenas para elaborar suas estratégias de captação de novos alunos. As pesquisas para novos projetos, visando o atendimento de necessidades do público-alvo ficam mais em nível de Centro/Departamento, porém estes possuem poucos recursos e pouca autonomia para projetos nesse sentido.

### **5.2.3.2 Relacionamento com Alunos e Comunidade**

Quanto a este aspecto, buscou-se identificar na percepção dos gestores as práticas das Universidades Comunitárias, relativas ao tratamento com os alunos e comunidade e a participação destes na gestão dessas instituições. Foram analisadas nove variáveis, sendo a existência de um setor de ouvidoria (RAA); o tratamento dispensado às sugestões, reclamações e solicitações de alunos e comunidade (RAB); existência de programa de fidelização (RAC); satisfação dos alunos (RAD); existência e manutenção de banco de dados de egressos (RAE); avaliação periódica do índice de evasão (RAF); contribuição da instituição para solução de problemas sociais e para o desenvolvimento local e regional (RAG); realização de parcerias, contratos e convênios com empresas e associações de classe

(RAH); e práticas de responsabilidade social atendendo a comunidade local (RAI). Esta situação está demonstrada no Gráfico 7, a seguir.

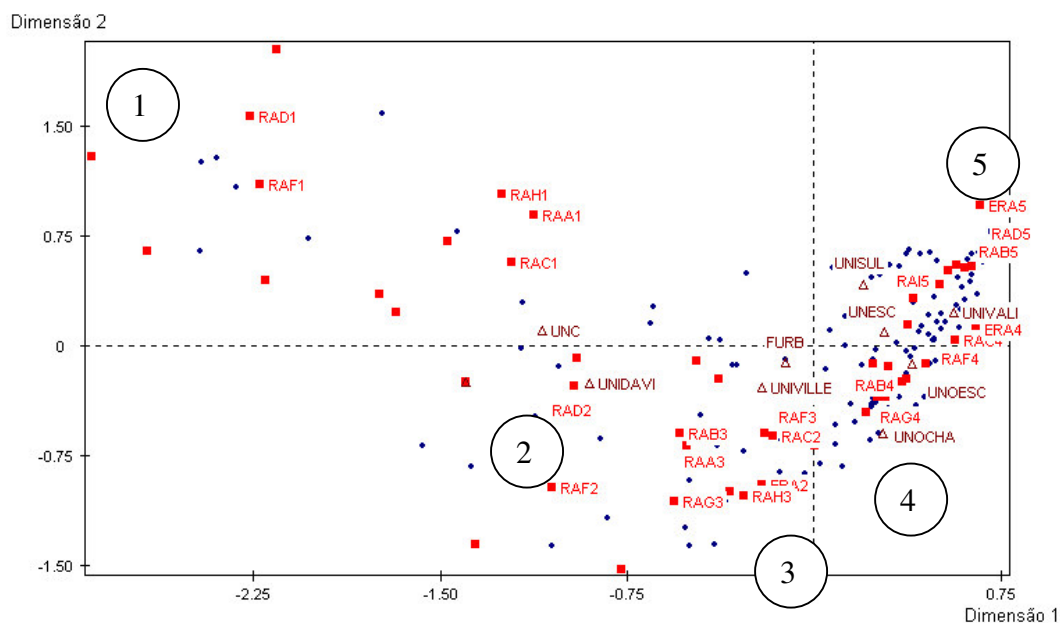


Gráfico 7: Aspectos relacionamento com alunos e comunidade

Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	3	2	4	4	3	1	5	4

Destaca-se, no Gráfico 7, o agrupamento das instituições UNIVALI, UNOESC, UNESC, UNOCHAPECO e UNISUL nas modalidades **5** e **4**, evidenciando que existem boas práticas de relacionamento com alunos e comunidade, bem como existe o envolvimento dos gestores participantes deste estudo, atendendo, assim, um dos objetivos declarados em suas respectiva missão.

Já, mais próximas da modalidade **3**, a FURB e a UNIVILLE sugerem que estas instituições têm pouca integração com as comunidades onde estão inseridas, com algumas

práticas mais reativas ou em fase de implantação. E, mais próximas das modalidades **2** e **1**, as instituições UNC e UNIDAVI evidenciam pouco envolvimento com a comunidade.

Considerando os aspectos apresentados anteriormente, pode-se constatar que as instituições, foco deste estudo, investem em *marketing* e possuem práticas de relacionamento com alunos e comunidade. Porém, em alguns casos, o investimento nesta área não garante uma integração perfeita com alunos e comunidade, e, considerando que um dos objetivos das Universidades Comunitárias é o desenvolvimento regional e local, o investimento em *marketing* deveria ser intensificado, inclusive com a criação de um setor específico para exercer esta função.

#### 5.2.4 Fatores Institucionais

Os fatores institucionais, relacionados ao ambiente interno e externo das Universidades, para fins desta pesquisa foram representados pelos aspectos relativos às atividades-fim, ou seja, ensino, pesquisa e extensão, e gestão administrativa-financeira. Apresentam-se, primeiramente, as dimensões do ensino, seguidas da pesquisa e extensão, e por último a gestão administrativa-financeira.

##### 5.2.4.1 Ensino

Quanto às atividades de ensino buscou-se saber, na percepção dos gestores, qual seria a situação da Universidade/Centro/Departamento nas variáveis de atendimento das necessidades de alunos (ENA); processo de avaliação institucional (ENB); inclusão de alunos no uso de informática (ENC); visão interdisciplinar nos currículos dos curso (END); currículos orientados para o mercado de trabalho (ENE) e flexível para atender as



necessidades de interesses regionais e locais (ENF). No Gráfico 8, analisa-se o comportamento destas variáveis e a correspondência com as instituições do estudo.

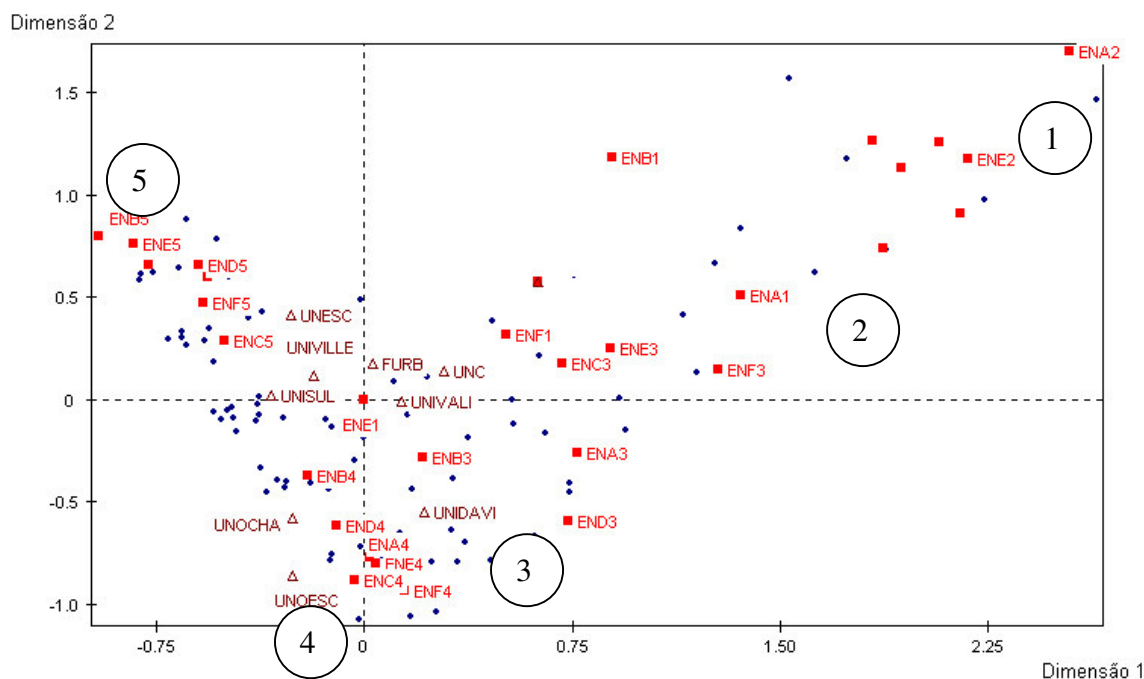


Gráfico 8: Aspectos relacionados às práticas de ensino  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	3	3	3	5	4	5	3	4	5

O Gráfico 8 apresenta uma concentração das universidades na modalidade **4**, evidenciando a responsabilidade com o desenvolvimento do ensino na região onde estão localizadas. Demonstram que as exigências externas estão sendo atendidas além das variáveis relacionadas anteriormente, principalmente o currículo que atenda às necessidades pelo ambiente externo.

Quanto ao posicionamento das instituições, pode-se destacar a UNESCO mais próxima da modalidade **5**; e UNOCHAPECO, UNIVILLE, UNOESC e UNISUL mais

próximas da modalidade **4**, sugerindo que na percepção dos gestores, as práticas de ensino estão sedimentadas e aperfeiçoadas continuamente. Do outro lado, as instituições UNIVALI, FURB, UNC e UNIDAVI, mais próximas da modalidade **3**, indicam que as práticas de atendimento das necessidades dos alunos nos currículos e currículos com visão interdisciplinar necessitam de maior atenção.

Destaca-se, também, que a variável currículos dos cursos orientados para o aproveitamento de oportunidades de trabalho (ENE1), comum a todas as instituições, situada na posição central do Gráfico 8, deve ser revista. Pelo que foi sugerido, os currículos são preparados dentro de uma visão academicista, ou seja, não prepara o aluno para prática da atividade.

#### **5.2.4.2 Pesquisa e Extensão**

A análise deste item visou identificar a situação das instituições em relação às práticas de pesquisa e extensão. No Gráfico 9, demonstram-se as variáveis: formalização de políticas de desenvolvimento, manutenção e avaliação dos programas de pesquisa e extensão (PEA); avaliação do alcance dos resultados e objetivos destes programas (PEB); aplicação de horas dedicadas à pesquisa e extensão (PEC); e, integração das atividades de pesquisa e extensão com as atividades de ensino (PED).

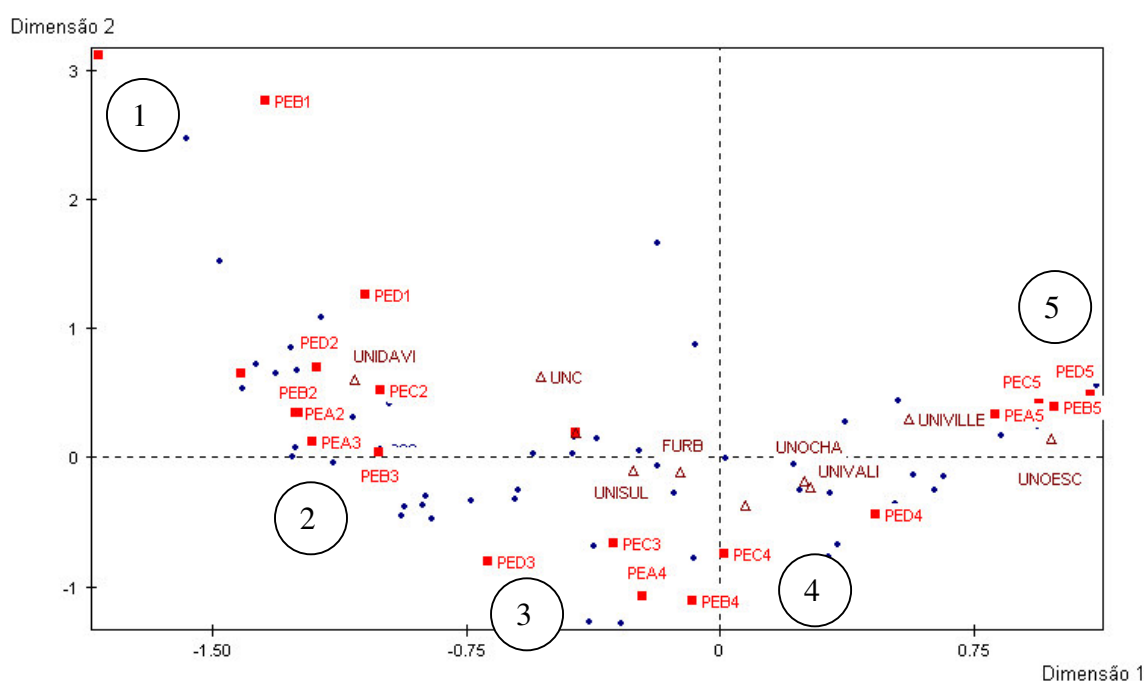


Gráfico 9: Aspectos dos programas de pesquisa e extensão  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	3	3	3	4	4	2	5	4

No Gráfico 9, segundo a percepção dos gestores, verifica-se que a UNOESC está próxima da modalidade **5**, e a UNIVALI, a UNOCHAPECO, a UNIVILLE e a UNESC estão mais próximas da modalidade **4**, sugerindo que nestas instituições predominam boas práticas visando o desenvolvimento, a manutenção e avaliação de programas de pesquisa e extensão; bem como, os resultados dos programas são acompanhados e avaliados. As práticas de pesquisa e extensão são incorporadas às atividades de ensino e os professores possuem horas dedicadas à pesquisa. Isto possibilita, também, a integração da instituição na comunidade, como vimos na análise do item de relacionamento com a comunidade.

O posicionamento das instituições FURB, UNISUL e UNC, próximas da modalidade **3**, sugere que as práticas de pesquisa e extensão necessitam de ajustes, principalmente com relação à avaliação dos resultados dos programas e à destinação de horas dedicadas à pesquisa e extensão. Já a UNIDAVI, mais próxima da modalidade **2**, necessita de revisão de suas práticas de pesquisa e extensão e, até mesmo, promover mais o interesse dessas práticas.

Considerando a dissociação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, apresenta-se, no Gráfico 10, o estudo e análise da situação das instituições integrando estas três atividades.

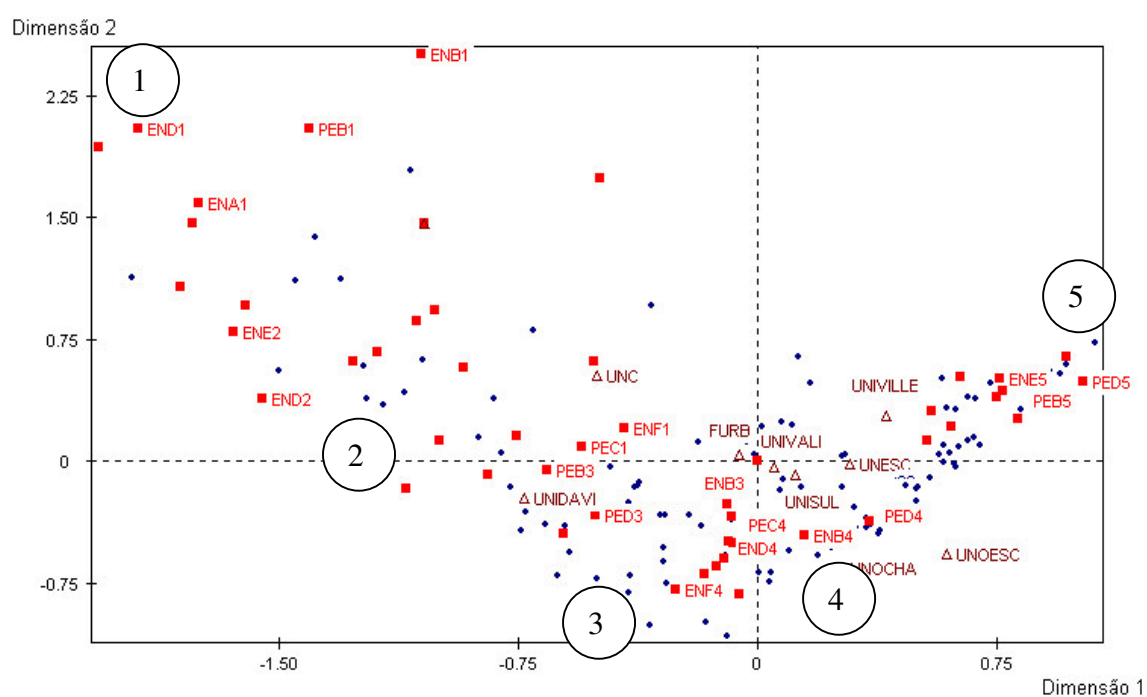


Gráfico 10: Integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão

Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	3	2	4	4	4	2	5	4

Pode-se verificar no Gráfico 10 que a integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão, não altera a posição das instituições em relação ao gráfico anterior, evidenciando que possuem características similares. Observa-se, próximas às modalidades **5** e **4**, UNOESC, UNIVILLE, UNESC, UNOCHAPECO, UNISUL e UNIVALI., confirmando que estas possuem programas integrados de ensino, pesquisa e extensão e suas práticas são percebidas pelos gestores. Bem como, mais próxima da modalidade **3**, a FURB, sugerindo que esta possui práticas, porém reativas, ou seja, em respostas às exigências externas seja da comunidade ou de órgãos competentes. E a UNC e a UNIDAVI se encontram com deficiências, principalmente nos aspectos relacionados às políticas relativas aos programas de pesquisa e extensão (PEA1) e a flexibilidade dos currículos (ENF1).

#### **5.2.4.3 Gestão Administrativa-financeira**

Neste item, analisam-se as condições das universidades de gerirem seus recursos disponíveis, visando o atendimento dos objetivos organizacionais. No Gráfico 11, demonstra-se a situação das instituições em relação às seguintes variáveis: sistemas informatizados implantados e integrados ao controle acadêmico e administrativo-financeira (AFA); utilização de indicadores de gestão financeira (AFB); sistema de orçamento implantado (AFC); sistema de apropriação de custos e formação de preços informatizado e integrado (AFD); compatibilidade do valor cobrado pelos serviços educacionais com os custos reais dos programas oferecidos (AFE); sistema de gerenciamento de matrícula integrado (AFF); e, serviços terceirizados controlados e avaliados (AFG).

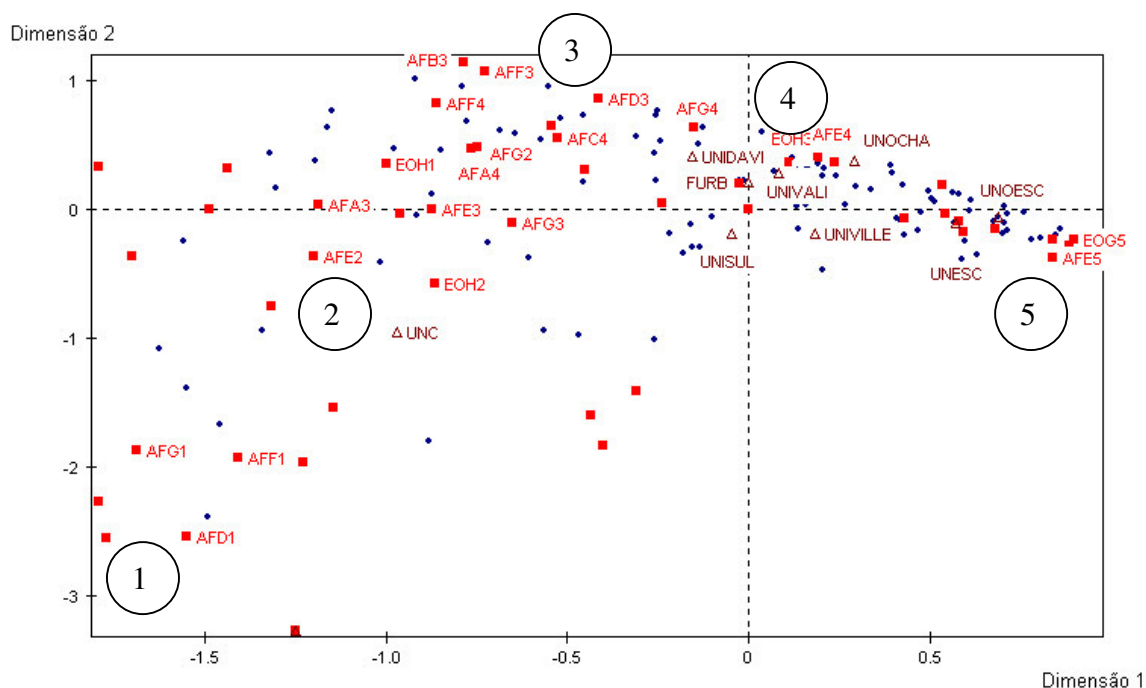


Gráfico 11: Aspectos da gestão administrativa-financeira  
Fonte: Dados da pesquisa

Universidades	Univali	Furb	UNC	Unisul	Unocha	Univille	Unidavi	Unoesc	Unesc
<b>Escores</b>	4	3	3	3	4	4	3	5	5

No Gráfico 11, fica evidenciado que as instituições foco deste estudo demonstram preocupação no uso de técnicas que permitam uma gestão profissional e apoiada em tecnologia de informação. Verifica-se que, próximas da modalidade **5**, a UNOESC e a UNESC, bem como a UNOCHAPECO, a UNIVILLE e a UNIVALI, próximas da modalidade **4**, sugerem que as práticas são aplicadas e percebidas pelos gestores no seu dia a dia. Enquanto que a FURB, a UNC, a UNISUL e a UNIDAVI, próximas da modalidade **3**, indicam que estas práticas estão sendo implantadas, ou estão em fase adequação.

O que se destaca no Gráfico 11 é que estas instituições estão uniformes quanto ao uso de técnicas de gestão, principalmente no que diz respeito ao uso de sistemas informatizados de controle acadêmico (AFA); de matrículas e financeiro (AFA); ao

orçamento (AFB); custos e formação de preços; e uso de serviços terceirizados (AFG). Ponto negativo diz respeito aos valores dos serviços educacionais não serem compatíveis com os custos dos programas oferecidos (AFE). Verifica-se, também, que as instituições estão fazendo um esforço para utilizarem ferramentas de planejamento estratégico e *Balanced Score Card* informatizados (EOJ), visando definição de estratégias e controle dos objetivos.

### 5.3 Situação global da gestão das Universidades estudadas

Considerando os fatores e seus aspectos anteriormente estudados, no Gráfico 12, se demonstra a análise da situação das Universidades Comunitárias em relação aos fatores de gestão concomitantemente, ou seja: missão, visão e objetivos organizacionais (MI); estrutura organizacional (EO); elementos culturais (EC); motivação (MO); recursos humanos (RH); marketing (MK); relação com alunos e comunidade (RA); ensino (EN), pesquisa e extensão (PE); e gestão administrativa-financeira (AF). Esta projeção permite um panorama de como as instituições foco deste estudo se encontram em relação aos aspectos da gestão e verificar, posteriormente, quais os fatores que mais influenciam na condução dos negócios.

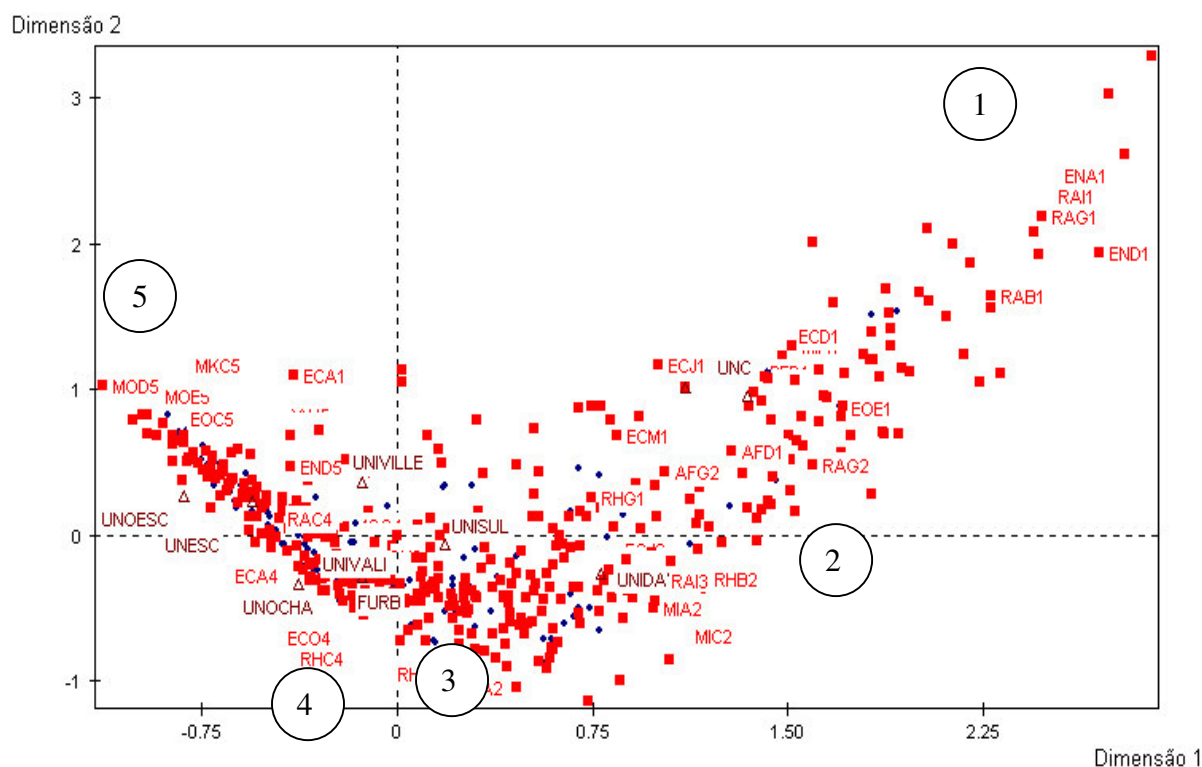


Gráfico 12: Situação global dos fatores de gestão

Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 12, observa-se o posicionamento das instituições reunidas em dois grupos separados pelo eixo central do gráfico. No primeiro grupo, as universidades UNOESC, UNESC, UNIVILLE, UNOCHAPECÓ, UNIVALI e FURB, mais próximas das modalidades **5** e **4**, demonstram preocupação com a gestão. Possuem declarada, formalmente, a missão, visão, objetivo e estrutura organizacional; cultura organizacional que privilegia a participação; canais de relacionamento como alunos e comunidade; técnicas e instrumentos de gestão administrativa-financeira adequadas; e práticas de ensino, pesquisa e extensão que visam o atendimento das expectativas do seu público.

Já, no outro lado do Gráfico 12, próximas das modalidades **3**, **2** e **1**, estão as universidades UNISUL, UNIDAVI e UNC. Estas se caracterizam por serem instituições reconhecidas recentemente, nas quais se verifica que estão em fase de implantação de práticas



de gestão; algumas são utilizadas de forma reativa, por exigências de órgãos externos, dessa forma, ainda pouco observadas pelos gestores.

Assim, considerando os indicadores analisados e representados nos gráficos da AFCM, as Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, apresentam preocupação com a gestão, aplicando técnicas e instrumentos apoiados em tecnologia de informação, bem como preparam seu corpo docente e funcionários técnicos para atuarem numa organização complexa e que, apesar de sua missão nobre “a educação”, elas devem adotar uma postura profissional, serem ágeis e flexíveis para sobreviverem no mercado competitivo.

#### 5.4 Tríade da Gestão de Universidades

A Tríade da Gestão é denominada neste estudo como fatores que mais influenciam na gestão das instituições de ensino pesquisadas, agrupados em três classes: a organizacional, a comportamental e a ambiental. Para isso, os fatores utilizados nos itens anteriores de análise foram re-agrupados, partindo-se do princípio que os fatores institucionais, que incluíam as atividades-fim e atividades-meio das instituições, foram desagrupados e re-alinhados para maior clareza do modelo em duas classes de fatores, sendo que aquelas atividades relacionadas às atividades-meio foram incluídas nos fatores organizacionais e aquelas relacionadas às atividades-fim, nos fatores ambientais. Os elementos que compõem a tríade da gestão são descritos a seguir:

- (1) Organizacional: este fator inclui os aspectos relacionados ao escopo da organização (missão, visão e objetivos organizacionais), à estrutura organizacional e às atividades meio da instituição, representadas pelos aspectos da gestão administrativa-financeira. Assim, esta classe está preocupada com os recursos físicos e tecnológicos da gestão, utilizados pela instituição de ensino para alcance dos objetivos.

- (2) Comportamental: este fator inclui a gestão de pessoas, que nesta pesquisa está representada pelos aspectos culturais, motivacionais e pelas atividades de recursos humanos (recrutamento e seleção, integração, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários). Assim, os fatores comportamentais representam o lado humano, a preocupação com as pessoas, com a participação delas no processo de gestão, a criatividade e inovação, e qualidade de vida.
- (3) Ambiental: esta classe inclui o relacionamento da instituição de ensino com o ambiente externo (comunidade, órgãos públicos, empresas sociedade em geral e os alunos). Implica na forma como a instituição de ensino interage com o seu público de influência, adotando programas de ensino adequados, aplicando e investindo recursos em programas de pesquisa e extensão aplicados às necessidades locais e regionais. Desta forma, foram representados pelos aspectos de *marketing*, relacionamento com alunos e comunidade, e atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para representação da Tríade da Gestão, utilizou-se da figura do triângulo equilátero, sendo que cada um dos vértices representa um fator da gestão: organizacional, ambiental e comportamental, conforme representado na Figura 5, a seguir. Quando os fatores de gestão estão em equilíbrio, o triângulo aparece representado completamente preenchido. Ou seja, quando a instituição de ensino está preocupada com o seu público de influências, tem a participação das pessoas e políticas efetivas de gestão de pessoas e possui *design* organizacional adequado aos seus objetivos e necessidades. Porém, quaisquer modificações na forma do triângulo, indicará o fator predominante na gestão e aqueles que necessitam ser reforçados para melhor desempenho da instituição de ensino. Por exemplo, se prevalecer o elemento comportamental, indicará que a instituição está voltada mais para as pessoas, tais

como, remuneração, cargos, treinamento, recrutamento e seleção, entre outras atividades de recursos humanos, e poderá estar deixando para segundo plano a organização, os objetivos, e os clientes, necessitando, assim, de ajustes nestes aspectos para melhorar o seu desempenho.

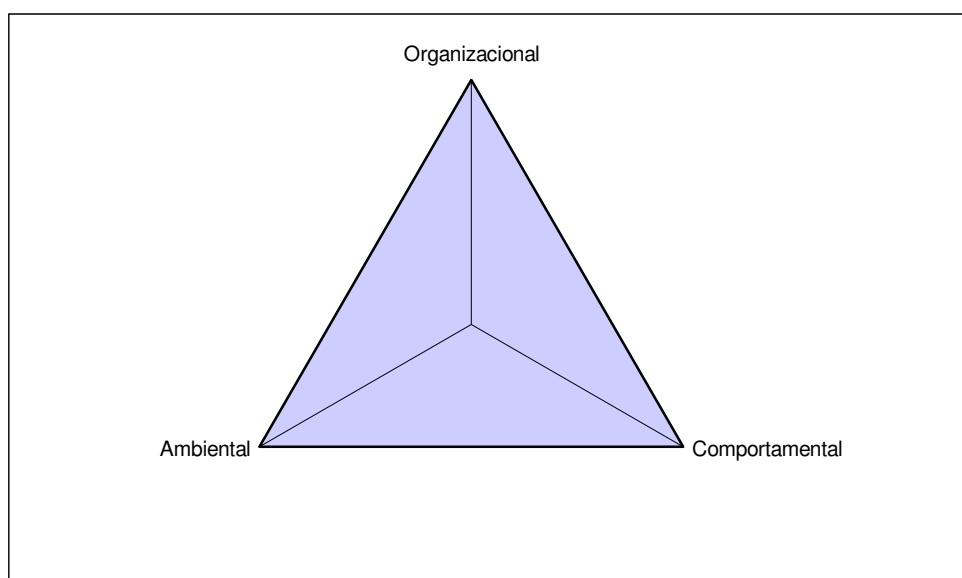


Figura 4: Tríade da gestão  
Fonte: Dados da pesquisa

Utilizando os quadros de escores que acompanham os gráficos das análises dos fatores de gestão (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11), apresentados anteriormente, projetar-se-á o modelo de gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de SC, utilizando a figura da Tríade da Gestão, sendo apresentada no Gráfico 13, primeiramente, da UNIVALI, considerando os resultados do Gráfico 12, do item 5.3.

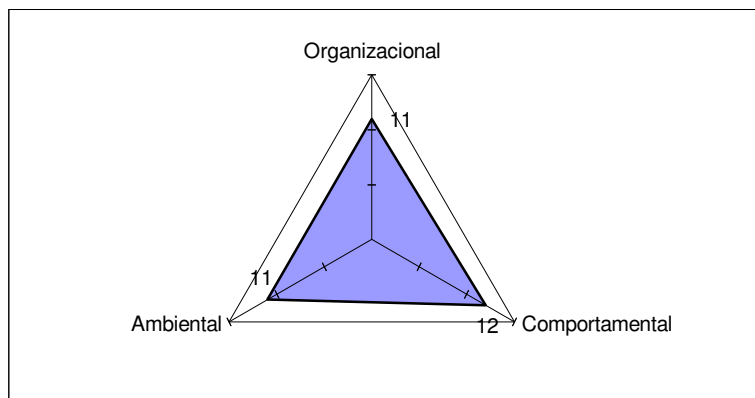


Gráfico 13: Tríade da gestão – UNIVALI

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, no Gráfico 13, que o modelo de gestão da UNIVALI sofre influência predominantemente do fator comportamental, sugerindo que nesta instituição os aspectos culturais e as práticas de gestão de pessoas estão bem sedimentados. Porém, os fatores organizacionais e ambientais estão fragilizados, demonstrando que a instituição necessita rever a forma de relacionamento com os alunos e com a comunidade, suas práticas de ensino, pesquisa e extensão, bem como adequação dos objetivos e estrutura organizacional.

A seguir, no Gráfico 14, demonstra-se o modelo da Tríade da Gestão da FURB, considerando os resultados do Gráfico 12, do item 5.3.

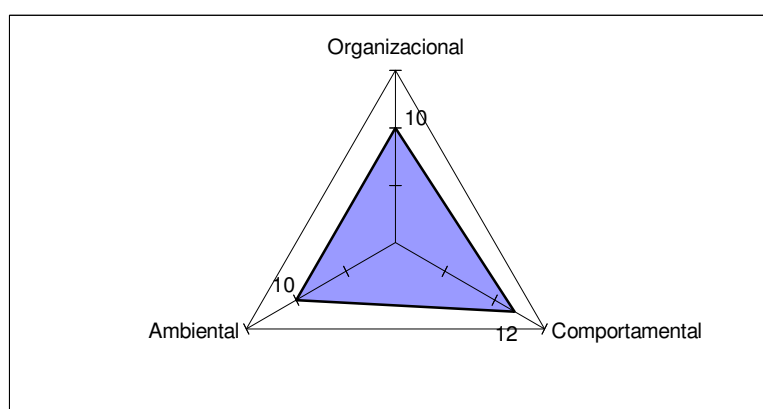


Gráfico 14: Tríade da gestão – FURB

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 14 demonstra que o fator que influencia o desempenho da gestão da FURB é, predominantemente, o comportamental. Porém, os fatores organizacionais e ambientais estão fragilizados, demonstrando que a instituição necessita rever seu relacionamento com os alunos e com a comunidade, suas práticas de ensino, pesquisa e extensão, bem como, adequação dos objetivos e estrutura organizacional.

Destaca-se que a FURB e a UNIVALI são as instituições mais tradicionais do Sistema Fundacional, portanto os fatores culturais estão sedimentados e reconhecidos por todo seu público de influência. Verifica-se, porém, que existe um espaço para melhorias nos três fatores estudados, pois nenhum fator alcançou o escore máximo (15).

No Gráfico 15, a seguir, demonstra-se o modelo predominante de gestão na UNC, utilizando a Tríade de Gestão.

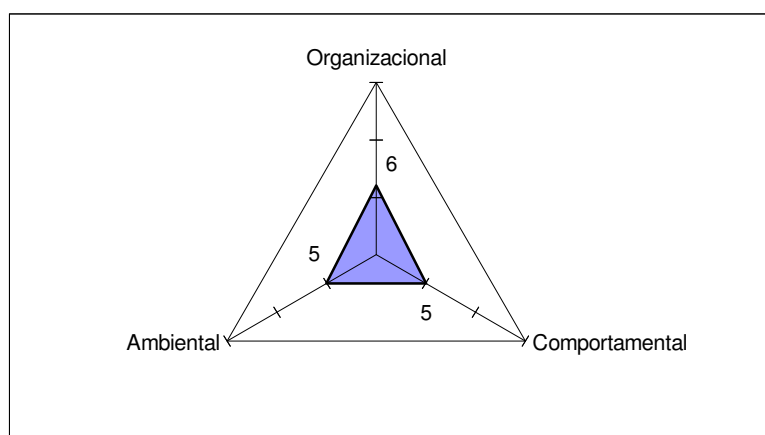


Gráfico 15: Tríade da gestão – UNC  
Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que a UNC está voltada para os fatores organizacionais, sugerindo maior preocupação com os aspectos relativos ao escopo e à estrutura organizacional, bem como com aqueles aspectos relacionados aos exigidos pelos órgãos fiscalizadores representantes do governo. Observa-se que os escores obtidos pela instituição estão abaixo da pontuação

máxima (15), necessitando de ajustes em todos os aspectos, organizacionais, comportamentais e ambientais.

No Gráfico 16, apresenta-se o modelo da Tríade da Gestão da UNISUL, em seus aspectos organizacional, comportamental e ambiental.

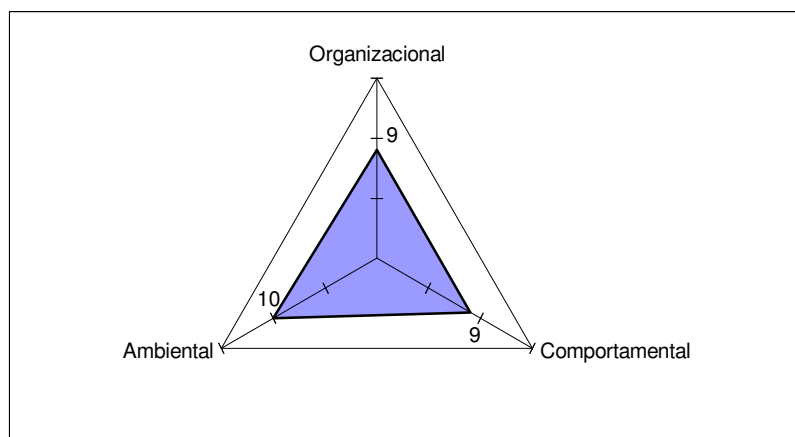


Gráfico 16: Tríade da gestão – UNISUL  
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Gráfico 16, que o modelo de gestão da UNISUL está voltado para os fatores ambientais, sugerindo que há maior preocupação com os aspectos relacionados aos alunos, à comunidade e à sociedade em geral. Porém, os fatores organizacionais e comportamentais estão necessitando de suporte, pois influem diretamente no desempenho e na satisfação dos clientes. Observa-se, também, que os escores obtidos pela instituição estão abaixo da pontuação máxima, necessitando de ajustes.

A seguir, apresenta-se no Gráfico 17, o modelo de gestão da UNESC, em seus aspectos organizacional, comportamental e ambiental.

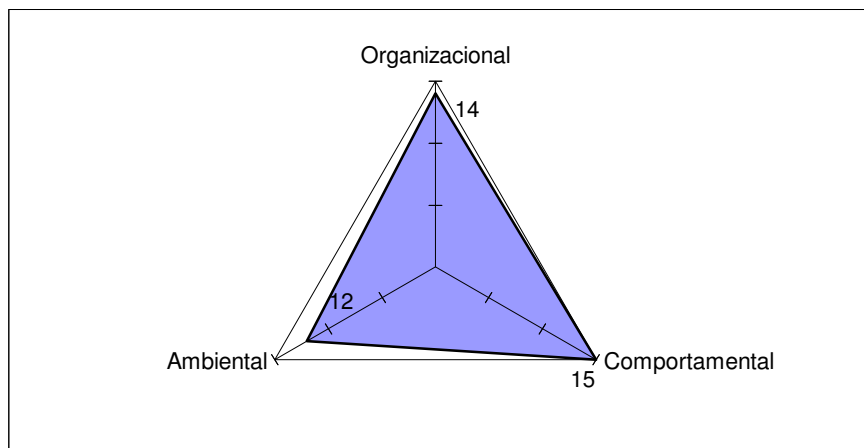


Gráfico 17: Tríade da gestão – UNESCO  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado no Gráfico 17, o fator comportamental é predominante no modelo de gestão da UNESCO. Verifica-se, também, que os dois outros fatores estão bem próximos para equilíbrio da gestão da instituição. Ou seja, a gestão de pessoas tem influência maior no seu desempenho, enquanto os fatores organizacionais e ambientais necessitam de ajustes para o alcance dos objetivos.

A seguir, é demonstrada, no Gráfico 18, a influência dos fatores da Tríade da Gestão na UNICHAPECO.

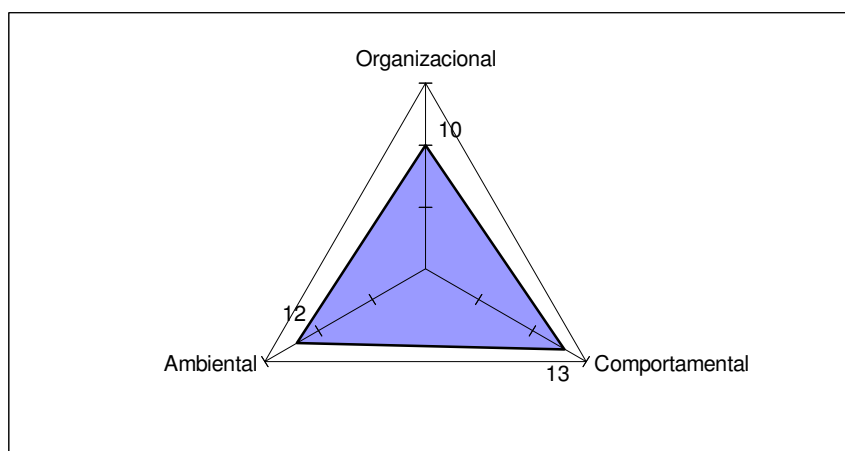


Gráfico 18: Tríade da gestão – UNOCHAPECO  
Fonte: Dados da pesquisa

A UNOCHAPECO, conforme o Gráfico 18, possui como fatores predominantes de influência na gestão os ambientais e comportamentais, enquanto que o organizacional necessita de ajustes. Verifica-se que o modelo aparece equilibrado, porém os escores não alcançam o valor máximo (15), identificando uma área de ajuste na gestão.

O Gráfico 19, a seguir, demonstra os fatores de influência da gestão da instituição de ensino UNIVILLE.

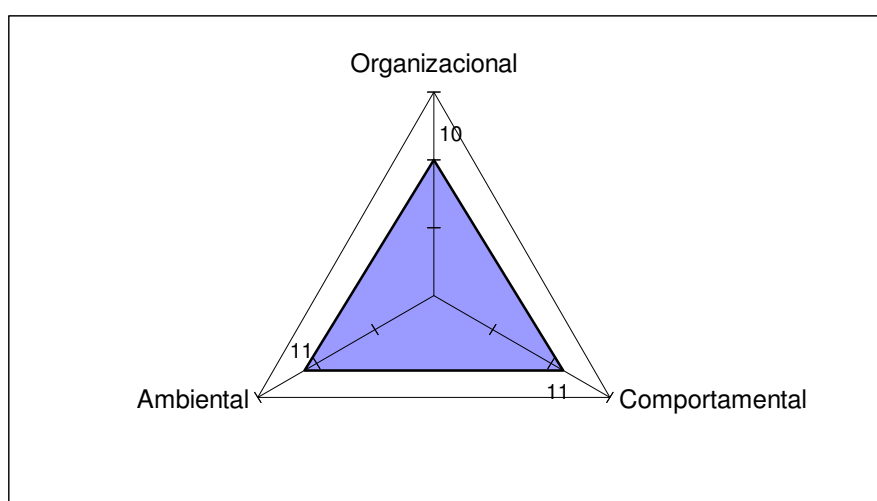


Gráfico 19: Tríade da gestão – UNIVILLE

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo de gestão da UNIVILLE, representado no Gráfico 19, demonstra deficiências em todos os fatores - organizacionais, comportamentais e ambientais. Verifica-se que os escores que demarcam área, não alcançam o valor máximo (15), identificando uma área de ajustes na gestão desta instituição.

No Gráfico 20 será representado o modelo de gestão da UNIDAVI, em seus aspectos organizacional, comportamental e ambiental.



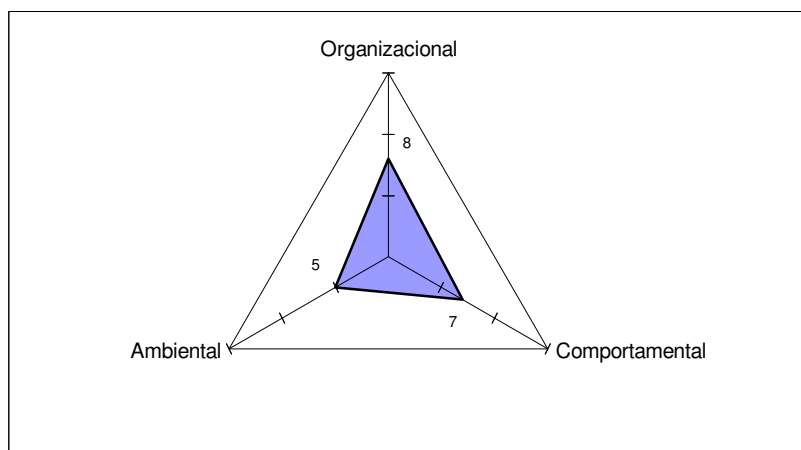


Gráfico 20: Tríade da gestão – UNIDAVI  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme observa-se no Gráfico 20, a UNIDAVI sofre maior influência dos fatores organizacionais, justificando a sua preocupação com o atendimento dos requisitos exigidos pelos órgãos avaliadores externos. Observa-se a grande área de ajuste necessário para melhoria do desempenho da gestão desta instituição nos três fatores: organizacionais, comportamentais e ambientais.

E, por último, no Gráfico 21, está representado o modelo de gestão da UNOESC.

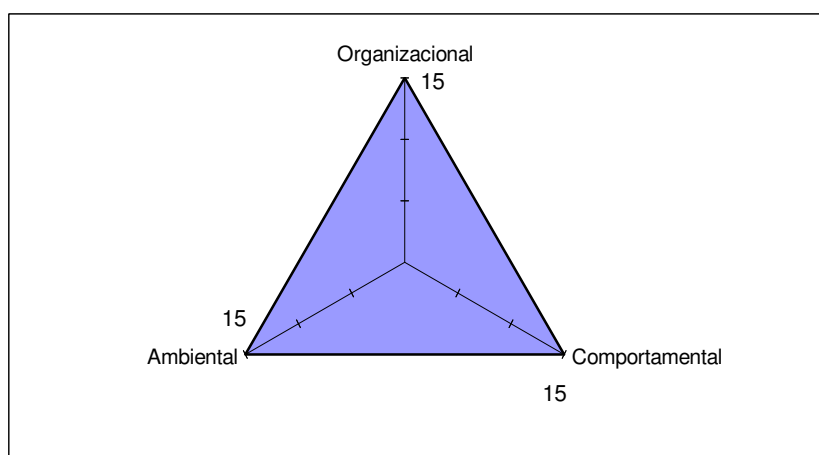


Gráfico 21: Tríade da gestão – UNOESC  
Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se no Gráfico 21, que o modelo de gestão da UNOESC está em equilíbrio. Ou seja, a instituição mantém sob controle os aspectos organizacionais, comportamentais e ambientais. Neste caso, deve haver uma preocupação por parte dos gestores desta instituição com a manutenção do *status quo*.

A utilização dos gráficos de Tríade da Gestão, apresentados anteriormente, permite verificar os fatores de maior influência no desempenho da gestão das instituições de ensino analisadas e aqueles que necessitam de ajustes, bem como, com o apoio da Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM), identificar os elementos deficientes. Outrossim, utilizando-se uma Instituição como referência de gestão, neste caso específico a UNOESC, pode-se fazer uma análise comparativa e identificar os fatores que necessitam serem ajustados para melhoria do desempenho da Universidade estudada.

Considerando que as Universidades integrantes do Sistema Fundacional Catarinense possuem como principal característica a ação comunitária, os objetivos organizacionais deveriam estar voltados para o ambiente externo, valorizando as práticas de ensino, pesquisa e extensão que atendam às necessidades identificadas e reclamadas pela comunidade.

Para tanto, as práticas de *marketing*, instituindo um setor com responsabilidade de gerir as atividades relativas à função, centralizando e coordenando os esforços de *marketing*, integrando os centros e departamentos e o ambiente externo, deveriam ser privilegiadas pelas Instituições estudadas. Com relação ao *marketing* em instituições de ensino, Kotler e Fox (1994) afirmam que estas ainda permanecem no paradigma anterior de que não necessitam, por que sempre têm clientes, e que o *marketing* prejudica a qualidade de ensino. Porém, no Brasil, observa-se uma redução do número de matrículas, de incentivos do governo, de normas de credenciamento e re-credenciamento mais rígidas e a ampliação da concorrência, inclusive com entrada de empresários não tradicionais da educação.

Toda essa mudança no ambiente da educação superior exige que as instituições de ensino estejam preparadas com estrutura organizacional enxuta, profissionais capacitados e canal de comunicação direto com o seu público-alvo. Para isso, o diagnóstico serve como ferramenta de mudança e adequação, pois indicará os pontos de melhorias da gestão. A seguir, descreve-se o modelo de diagnóstico a partir do estudo da Tríade de Gestão resultante deste estudo.

## **5.5 Diretrizes para o modelo de diagnóstico da gestão de Universidades**

Acerca das análises anteriormente realizadas, descrevem-se neste item as diretrizes para o modelo de diagnóstico da gestão de instituição de ensino, com base no modelo conceitual das Universidades Comunitárias. Não se pretende descrever um modelo perfeito, mas que possa auxiliar os gestores a realizarem o monitoramento dos fatores de gestão que afetam o desempenho da Instituição, e utilizarem estas informações para estabelecer estratégias que permitirão melhores resultados. Segundo Meyer (2000), gerenciar informações é uma habilidade crítica do administrador universitário e crucial o seu desenvolvimento.

O roteiro para o diagnóstico da gestão foi construído em seis etapas baseadas nos resultados deste estudo. Assim, como todo roteiro proposto, é importante que as seis etapas sejam realizadas, garantindo, assim, logicidade do modelo e segurança dos resultados. As etapas do modelo de diagnóstico são: (1) identificação do perfil dos gestores; (2) levantamento dos dados; (3) análise situacional da gestão atual; (4) caracterização do modelo de gestão; (5) descrição de ações de ajustes; e (6) controle dos resultados. Estas etapas estão descritas a seguir.

1. **Identificação do perfil dos gestores:** Na primeira etapa, compreende identificar aquelas pessoas que possuem responsabilidades com clientes (alunos e comunidade em geral) e qual a sua participação com as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e atividades-meio. Neste primeiro contato, procure conhecer as pessoas que estão ocupando os cargos-chave, quanto tempo estão na instituição, no cargo/função, a formação e as suas expectativas na organização.
2. **Levantamento de dados:** após o primeiro contato, inicia-se o levantamento de dados, planejando as ações e os instrumentos de apoio. Isto significa identificar quem serão os informantes, quais os processos que serão investigados, onde e como serão realizados. Pode-se utilizar técnicas de entrevistas, questionários, observação direta, reuniões, ou ainda combinações destas. Verificar qual a mais adequada em função da acessibilidade, disponibilidade, tempo e custos. Após a coleta de dados, deve-se fazer uma crítica do levantamento, visando a consistência dos dados e a necessidade de se retornar para busca de novos dados.
3. **Análise situacional da gestão atual:** esta etapa compreende avaliar os processos, relacionar com outros processos e/ou áreas, identificar os pontos fortes e fragilidades, relacionar com o ambiente externo, identificar oportunidades e ameaças. Para realizar esta etapa, utilizar gráficos, mapas, diagramas, apoiados na análise descritiva, que permitirão um desenho do processo de gestão atual. A utilização da Análise Fatorial de Correspondência Múltipla, em função da classificação e agrupamentos realizados automaticamente pelo sistema, sem inferências do pesquisador, facilita a próxima etapa do trabalho – a caracterização do modelo de gestão.
4. **Caracterização do modelo de gestão:** em seguida, classificar os aspectos levantados de acordo com os critérios do modelo da Tríade da Gestão - organizacionais, comportamentais e ambientais. Verificar qual o fator predominante e aqueles que

necessitam ser ajustados, para o equilíbrio do modelo. Verificar com as pessoas-chave a veracidade do modelo e solicitar para destacarem os pontos característicos.

5. **Descrição de ações de ajustes:** considerando os pontos frágeis identificados, os objetivos organizacionais estabelecidos e os aspectos de maior influência, descrever ações de ajuste dos fatores de gestão. Aplicar outras pesquisas de apoio para subsidiar estas ações, tais como: com clientes, não-clientes, funcionário, fornecedores, concorrentes e a comunidade em geral. Considerar, ainda, missão, visão e objetivos da organização, bem como o atendimento às normas externas reguladoras.
6. **Controle dos resultados:** na última, procura-se estabelecer pontos de controle visando verificar se as ações adotadas são realmente melhores, identificando as vantagens e deficiências nos novos métodos, permitindo correções finais. Para isso, deve-se estabelecer indicadores quantitativos e qualitativos, considerando tempo, pessoas envolvidas, tecnologia, clientes, retorno financeiro, entre outros, podendo ser verificáveis manualmente ou automaticamente, por meio de *softwares* e outros instrumentos.

Concluindo, o diagnóstico da gestão deve ser um processo dinâmico e permanente, possibilitando aos gestores posicionamento situacional de causa, bem como estudo de soluções integradas para os problemas identificados. Este processo, também, deve possibilitar o planejamento das mudanças, o aperfeiçoamento da estrutura organizacional, dos métodos de gestão, dos processos, do clima e do relacionamento com clientes e público-alvo da instituição.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, apresentar-se-á, de maneira geral, o resultado desta pesquisa revendo os objetivos propostos, a base conceitual utilizada, os procedimentos metodológicos, os resultados obtidos e as diretrizes do modelo de análise proposto, e no último bloco palavras finais acerca da conclusão deste trabalho.

### **6.1 Quanto aos objetivos**

Constatou-se, durante todo o estudo, um processo de transformações no ambiente de negócio da educação superior. Organizações não tradicionais da área estão entrando neste negócio, buscando uma fatia deste bolo, competindo em melhores condições do que as instituições tradicionais de ensino superior. Estas, com seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão e, ainda, atreladas a um passado de sucesso, quando não tinham maiores preocupações com clientes e concorrência, vivem, hoje, um novo paradigma, a busca pelo cliente, por investimento, por espaço, por financiamentos em pesquisas, por parcerias, para poderem competir com outras organizações empresariais.

Porém, estas instituições, com uma estrutura pesada, hierarquizada, pessoas não preparadas para administrar, não estão preparadas para competir e buscam adequação às novas condições do mercado. Deste fato, surgiu a questão de pesquisa deste trabalho, ou seja, “quais os fatores intervenientes que influenciam no desempenho das instituições de ensino superior comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina?”.

Primeiramente, identificou-se que as instituições que compõem o Sistema Fundacional de Santa Catarina têm características de universidades comunitárias, cuja missão inclui o atendimento de necessidades da comunidade onde estão inseridas, sob vários aspectos

do ensino, pesquisa e extensão, acarretando uma estrutura maior e maior necessidade de recursos para a manutenção das atividades.

Outros fatores de influência estão relacionados às pessoas, muitas delas preparadas ainda no paradigma anterior da educação, ou seja, na universidade como um santuário do saber, habitando no ambiente restrito e não competitivo, cuja cultura organizacional, com valores puramente acadêmicos, impede ações rápidas para o atendimento às necessidades de seu público-alvo.

Outro grupo de fatores de influência no desempenho das instituições de ensino superior são os ambientais, ou seja, aqueles relacionados ao ambiente externo, envolvendo o relacionamento da instituição com os alunos e a comunidade em geral na oferta de serviços educacionais de pesquisa e extensão. Estes estão mais exigentes e cobram mais resultados e maior retorno das ações da universidade, principalmente quanto a empregabilidade, pesquisas aplicadas, desenvolvimento da comunidade, melhoria do meio ambiente e qualidade de vida.

Respondida a questão de pesquisa, buscou-se atender aos objetivos definidos em geral e específicos. O objetivo geral, de caracterizar os fatores intervenientes da gestão das universidades do Sistema Fundacional de Santa Catarina, visando delineamento de diretrizes para o modelo de análise de desempenho destas instituições, foi alcançado plenamente, no decorrer do trabalho, à medida em que as etapas foram se sucedendo.

Descreveu-se, inicialmente, o Sistema Fundacional de Santa Catarina e as instituições afiliadas, o perfil dos respondentes – diretores de centros e coordenadores de cursos. Constatou-se que as pessoas ocupantes destes cargos/função estão há mais de dez anos na instituição e há cinco anos no cargo, conhecem bem a instituição e a função que exercem, garantindo, assim, maior confiabilidade nos resultados.

Os fatores intervenientes da gestão, definidos durante a construção da base conceitual (administrativo-organizacional, comportamental, ambiental e institucional), foram

caracterizados para as universidades comunitárias pesquisadas na visão dos gestores dessas instituições. E, a partir da Análise Fatorial de Correspondência Múltipla, pode-se verificar qual a situação dessas universidades diante dos fatores e a sua influência no desempenho da gestão.

Após a análise, e, para maior clareza do modelo, os fatores foram re-agrupados em organizacionais, ambientais e comportamentais, originando a Tríade da Gestão, representada em gráfico radial, possibilitando a visualização do fator predominante na gestão da instituição de ensino e, conseqüentemente, os fatores que necessitam ser ajustados para o seu melhor desempenho, conforme demonstrado no capítulo cinco deste trabalho.

Aplicando a análise da Tríade da Gestão, percebeu-se que o modelo de gestão predominante nas Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense não privilegia os fatores ambientais. Assim, sendo este fator um indicativo da missão dessas instituições, sugere-se rever suas ações no sentido de atender melhor a este requisito de sua missão.

## **6.2 Quanto à base conceitual**

A base conceitual foi constituída a partir dos programas das disciplinas de Teoria Geral da Administração, incluindo conceitos de administração, gestão, organização, estrutura organizacional e áreas de conhecimento da administração. Em seguida, descreveu-se os fatores da gestão agrupados em administrativo-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais, definindo, ainda, os aspectos individuais e específicos de cada um dos fatores.

Para isso, foi utilizada uma série de obras e autores nacionais e internacionais, reconhecidos pelos trabalhos e pesquisas na área do conhecimento da administração, tais como: Araújo (1994); Caravantes (1998); Chiavenatto (1996, 1999); Collins e Porras (1995);



Cury (2000); Drucker (1993, 1998); Engel, Blacwell e Miniard (1995); Ferreira (1997); Gitman (2001); Hampton (1990); Handy (1993,1995); Kawasnik (1995); Kotler e Armstrong (2000); Lovelock e Wright (2001); Maximiano (1992); Megginson, Mosley e Pietri (1998); Mintzberg (2000, 2001); Morgan (1996); Motta (1998); Peters (1995); Robbins (2000, 2004); Sandhusen (2003); Senge (1990); Schein (1982); Stoner e Freeman (1995); Tachizawa (2000, 2001); Wright (2000); e Zaccarelli (2000). Todas essas obras e outros artigos de seminários e periódicos permitiram traçar as características dos fatores intervenientes da gestão.

Na área específica deste trabalho, qual seja, gestão universitária, foram utilizadas obras de autores estudiosos e pesquisadores renomados em nível nacional e internacional, tais como: Aukar (2002); Basile (2003); Brotti (2000); Castro (2000); Colossi (2001), Finger (1988, 1991); Gomes (2003); Lanzillotti (1997); Kast e Rosenzweig (1980); Kotler e Fox (1994); Lima e Wanderley (2001); Meyer Júnior (1998, 2000); Nóbrega (2004); Ribeiro (1997); Romero (1988); Vahl (1980); Murphy (2000); Minogue (2000) e Tachizawa (2000).

Verificou-se que nesta área de administração universitária existem poucas obras editadas atuais, sendo que as matérias são muito discutidas em eventos nacionais e internacionais, como: ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, Colóquio Internacional de Gestão Universitária.

Para suporte ao tema estudado e a tipologia de análise utilizada – Análise Fatorial de Correspondência Múltipla -, foram utilizados trabalhos de dissertações de mestrado de Flores (1999); Mangabeira (2002); e Uller (2002). Outras obras, como tese de doutorado, foram utilizadas Machado (2002); Melo (2002); e Macedo (2001).

Todas as obras e autores citados contribuíram direta ou indiretamente para a formação da base conceitual utilizada para a definição das diretrizes do modelo de análise da

gestão de universidades, contribuindo, ainda, na sedimentação das características dos fatores intervenientes da gestão universitária.

### **6.3 Quanto aos procedimentos metodológicos**

Para a realização desta pesquisa com o objetivo de caracterizar os fatores que influenciam a gestão das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina foi definido no início das atividades o roteiro de pesquisa (Figura 03), sendo este seguido de forma a alcançar os objetivos propostos. Evidentemente, ocorreram alguns acertos durante a caminhada em função de mudanças contingenciais.

A pesquisa delineada como predominantemente qualitativa, exploratória-descritiva e estudo de caso permitiram o aprofundamento do estudo e a descrição das características dos fatores que influenciam na gestão das universidades pesquisadas, bem como, as diretrizes do modelo de análise Tríade da Gestão.

A amostra considerada, o Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina, é o único no Brasil com universidades afiliadas com caráter comunitário. Portanto, possuem características intrínsecas que as diferenciam de outras instituições de ensino. Nestas, além dos serviços educacionais, estão incluídos os serviços de pesquisa e extensão com o foco no atendimento das necessidades da comunidade onde elas estão inseridas. E, os participantes, diretores de centro e coordenadores de curso, possibilitaram maior credibilidade e significância aos resultados da pesquisa, por estarem envolvidos diretamente com o público-alvo das universidades (alunos, empresas, professores e comunidade em geral).

Quanto ao uso do questionário eletrônico obteve-se como vantagens o alcance mais rápido, no menor espaço de tempo e o preenchimento seguro e com menor margem de erro,

fato constatado no retorno das respostas. Desta forma, o questionário eletrônico apresenta-se como alternativa viável para pesquisas desta natureza.

Quanto à análise qualitativa, utilizando-se de *software* estatístico, neste caso o *SPAD*, demonstrou viabilidade em função de permitir comparações entre os participantes da pesquisa e a correlação existente entre os fatores da gestão estudada.

#### **6.4 Quanto aos resultados da pesquisa**

Desta pesquisa, participaram nove das universidades do Sistema Fundacional de Santa Catarina com características multicampi e comunitárias, e 114 respondentes entre diretores de centro e coordenadores de curso, pessoas que, no dia-a-dia do exercício do cargo e função, estão em contato direto com o público-alvo (alunos, professores, funcionários e comunidade em geral).

A partir da Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM), constatou-se a semelhança entre as universidades participantes, considerando a influência dos fatores na sua gestão. Então, pela proximidade das instituições observadas, na curva do gráfico 12, estas podem ser agrupadas em aquelas que estão adequadas às mudanças que o mercado está exigindo e as outras estão em processo de reestruturação e adequação.

Aplicando o modelo da Tríade da Gestão, observou-se que apenas uma das instituições se enquadra no modelo em equilíbrio, ou seja, alcançou o máximo de pontuação na análise dos fatores organizacionais, comportamentais e ambientais, podendo servir de *benchmark* para as demais. Constatou-se, também, que em apenas uma instituição prevaleceu o fator ambiental, que pelas características das instituições comunitárias do Sistema Fundacional de Santa Catarina, este fator deveria prevalecer para todas. E, nas demais

instituições, os fatores comportamentais e organizacionais se apresentaram com maior predominância.

Por fim, conclui-se que o modelo Tríade da Gestão pode auxiliar os gestores das instituições a identificarem suas deficiências e tomarem ações para o equilíbrio da gestão e tornarem-se mais competitivos, aplicando instrumentos de administração e gestão que tornem suas instituições mais profissionais e, conseqüentemente, mais competitivas.

## 6.5 Conclusões

As universidades são organizações de natureza tradicionais e com múltiplos objetivos (ensino, pesquisa e extensão), devendo constantemente rever seu papel diante do ambiente de alta taxa de mudança, de forma que possibilite a rápida adaptação e em condições de competitividade. Não podem mais viver ao acaso do improviso, do “achismo” ou, ainda, submetidas apenas às normas e regulamentações governamentais.

O quadro de transformações pelo qual passa o mercado de ensino superior inclui novas tecnologias, concorrência acirrada, mudanças da LDB, no sistema sócio-econômico e culturais. Segundo Murphy (2000), a tecnologia, *Internet* e globalização possibilitaram que universidades, com vastos recursos, oferecessem seus serviços em qualquer parte do mundo, abrindo filiais, acirrando a competição, elevando o padrão de ensino em níveis mundiais. Basile (2003), Monteiro e Braga (2003) destacam que as universidades tradicionais estão enfrentando concorrência de organizações privadas e outros investidores não tradicionais do ensino superior.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) do ensino exige das universidades nova postura que inclui produtividade, qualidade e conhecimento de seus custos, qualificação de docentes e pessoal técnico-administrativo, sendo submetidas a avaliações periódicas por alunos e

comissão institucional para credenciamento e re-credenciamento. Com a troca de governantes em nível nacional, novas filosofias e políticas de ensino e gestão estão sendo impostas, tais como: cotas raciais, nova forma de avaliação institucional, a revisão da concessão da filantropia, entre outras.

No âmbito interno das instituições de ensino, o sistema psicossocial resultante dos efeitos da mudança nos indivíduos e grupos, como, a defesa de interesse, privilégios pessoais e institucionais, o conservadorismo e manutenção do *status quo*, aliado a isto, estruturas pouco flexíveis, departamentalizadas e manejadas por administrações com “cabeça” de funcionário público impedem que as universidades se adaptem aos novos tempos.

Os altos custos financeiros do processo de educação e a perda da filantropia constituem fatores decisivos para o processo de mudança. Se num período anterior as Universidades tinham uma situação mais cômoda com recursos financiados pelo governo, agora elas têm que saber andar com as próprias pernas e administrar seus recursos, conhecendo seus custos operacionais, sabendo de onde vem os recursos financeiros, equilibrando a relação alunos, professores e funcionários técnicos, bem como gerenciando o patrimônio líquido, prédios e propriedades, assegurando que tragam retorno do investimento.

Consoante Minogue (2000), o administrador universitário deve gerir seu patrimônio líquido, prédios e propriedades, assegurando que tragam retorno do investimento, sendo que aqueles que não estão criando oportunidades para alunos e corpo docente, ou que não estão gerando recursos monetários, devem ser vendidos de forma a contribuir para a missão da instituição.

Considerando o exposto, estes fatos vêm exigindo das universidades um novo modelo de gestão, mais profissionalizado, com princípios de qualidade total, planejamento estratégico, *marketing*, gestão administrativo-financeira gestão de pessoas e gestão acadêmica apoiada em tecnologia de informação.

Falta de estratégia e políticas institucionais, falta de *marketing* de relacionamento, integração com a comunidade, falhas na comunicação com estudantes e falta de parcerias com empresas deixam as instituições de ensino presas a sucessos e glórias do passado, conduzindo a existência de programas sem alunos, departamentos ineficientes e a redução dos benefícios a serem usufruídos pelo público-alvo. Declara Minogue (2000) que na *DePaul University* a visão está voltada para onde vivem e trabalham os alunos, assim apresentam os produtos de forma a atrair os clientes e, para isso, avaliam constantemente o seu *marketing*.

Concluindo, apoiado nos conceitos de que a organização é um agrupamento de pessoas, integradas de forma racional, utilizando recursos para alcance de um objetivo comum e que gestão implica em um conjunto de habilidades sociais e habilidades técnicas relacionadas a coisas materiais como processos e produtos, as organizações devem dispor de políticas e técnicas que permitam o alcance de seu propósito.

Assim, apoiado em Gomes (2003), a Universidade deve consolidar-se como um estabelecimento de ensino através de um processo de organização gerencial para ter empresabilidade e obter resultados, adotando conceitos de adaptabilidade, persistência e estratégia, vistos como componentes fundamentais do negócio da educação superior.

Finalmente, pode-se afirmar que o diferencial de uma Instituição de Ensino Superior, e mais especificamente das Universidades Comunitárias do Sistema Fundacional Catarinense, é a busca constante pela melhoria contínua, do nível de profissionalismo e da capacidade de aprendizado permanente, o que significa minimizar as inferências pessoais na gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACAFE – **Associação Catarinense das Fundações Educacionais**. 2004. Disponível em: <<http://acafe.org.br>> Acessado em: outubro/2004.

ALMEIDA, Edson P. A Universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: Victor Meyer Jr (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ALVAREZ, Maria E. Ballestero. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização e Métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

AUKAR, Paulo. **Universidade e autonomia**. 2000. Disponível em: <[http://ufsm.br/adeonline/pi3\\_paulo.html](http://ufsm.br/adeonline/pi3_paulo.html)> Acessado em: abril/2002.

BAIN & COMPANY. Ferramentas para vencer. São Paulo: **HSM Management**, 06 jan-fev 1998.

BAIN & COMPANY. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? São Paulo: **HSM Management**, 19 mar-abr 2000.

BASILE, Sidnei. O futuro não será mais como era antigamente. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai-jun., p.6-10, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOWDTICH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira-Thompson, 2002.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**. São Paulo: Campus, 1997.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19394\\_96.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19394_96.htm)> Acesso em: 01 fev. 2005.

BROTTI, Maria Gorete et al. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

BUNDT, Christian F.da C. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998.

CASTRO, Cláudio M. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: Meyer Jr, Victor (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 21.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLOSSI, Nelson. Teoria de Campos de Forças de Kurt Lewin. Seminário de administração – mudanças em IES: **UFSC/CPGA**, Florianópolis, 2001. Apostila.

CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, 43-56, mar/abr, 1995.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.

DE GEUS, Arie. A empresa viva. São Paulo: **Revista HSM Management**, 13 mar–abr 1999.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração.** São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1995.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, Almeri P. Gestão acadêmica. (Org.). In: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento e gestão.** Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Universidade: organização, planejamento gestão.** Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.



\_\_\_\_\_. Construindo uma Universidade. (In) **Temas de administração universitária**. Org. Pelo Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU, Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.

FLORES, Luiz C.S. **O processo de informatização no Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

GARVIN, David A., NAYAK, P. Ranganath, MAIRA, Arun N. et al. Aprender a aprender. São Paulo: **Revista HSM Management**, 9 jul–ago 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOMES, Débora Dias. Negócio educação: há muito o que fazer. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.50-52, 2003.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

GRZYBOVSKI, Denize e TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo, **Teor. Evid. Econ.**, v.6, n.11, p.37-68, nov.1998.

GUEDES, Gilberto Gomes. Aplicação do Raciocínio sistêmico na aprendizagem em cursos de administração. **Revista FSG**, v.3. Disponível em: <[http://www.fsg.br/revista3\\_texto8.php](http://www.fsg.br/revista3_texto8.php)> Acessado em: 08/08/2004.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da organização: grandes idéias para executivos**. São Paulo: Saraiva, 1993.

HARDY, Cynthia. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

HAWERROTH, Jolmar L. **A expansão do ensino superior nas Universidades do Sistema Fundacional Catarinense**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

JAMES, G. B. SMR Forum: Strategic planing under fire. **Sloan Management Rewiew**, Summer 1984, pp.57-61.

KAST, Fremont E; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOONTZ, Harold. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições de educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

KOTTER, John e SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégia para mudanças. **Coleção Haward de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v.7, 1986.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANZILLOTTI, V.S. Reengenharia na universidade: uma interface possível. In: FINGER, Almeri Paulo (org). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

LARÁN, Juliano Aita. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: um estudo do Curso de Administração de Empresas da UNISINOS. São Paulo. In: **ENANPAD**, 2001.

LAS CASAS, Alexandre. **Novos rumos da administração**. Petrópolis: Vozes, 1999.

LAWRENCE, Paul R. Como lidar com resistência às mudanças. **Coleção Haward de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v.10, 1986.

LESSA, Carlos Alberto. A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.71-80, jul/set. 2000.

LIMA, M.C.; WANDERLEY, L. O. A Crise das Universidades no Brasil: Percepção das Lideranças dos Programas de Graduação em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo. **Anais ...** Rio de Janeiro: **ENANPAD**, 2001. p. 197-206.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACEDO, Sandré G. **Desempenho Docente pela avaliação discente: uma proposta metodológica para subsidiar a gestão universitária**. (Dourado em Engenharia de Produção).

2001. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2001.

MACHADO, Nelson S. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias**: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina. 2002. (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MACHADO, Andréa. Softwares de gestão acadêmica. **Aprender virtual**, 2004. Disponível em: <[http://www.aprendervirtual.com/ver\\_noticia.php](http://www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php)> Acessado em: 08/08/2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANGABEIRA, J.A.C. **Tipificação de produtores rurais apoiada em imagens de alta resolução espacial, geoprocessamento e estatística multivariada**: uma proposta metodológica. (Dissertação de mestrado). UNICAMP, Faculdade de Engenharia Agrícola, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.tipifica.cnpm.embrapa.br/index.php>> Acessado em: janeiro/2005

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4ª ed. Trad. Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO, Pedro A. **Os fatores determinantes e restritivos no processo de cooperação Universidade/Empresa nas instituições federais de ensino superior**. 2002. (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER JR., Victor, MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres**: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MINAYO, Maria C.de Souza (org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINOGUE, John P. Aprendendo a caçar. In: Victor Meyer Jr. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Review**, Summer, pp 3-21, 1980.

MOHRMAN, Susan Albers; MOHRMAN, Allan M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: Galbraith, Jay R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon. O mercado da educação superior particular no Brasil. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.13-23, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MURPHY, J.P. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. In: Meyer Jr, Victor (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

NELSON, Bob. **Gestão empresarial: novos conceitos e as avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

NICOLAU, Fernando J. **O impacto do mercado no modus operandi das instituições de ensino superior da Grande Florianópolis – 1990 a 1999**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

NOBREGA, Clemente. Sua universidade tem de ser re-imaginada. **Revista Aprender virtual**. São Paulo: CM Editora, ed.17, ano.4, n.02, p.16-17, mar-abr, 2004.

OLIVEIRA, Luís M. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998

PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para instituições de ensino**. Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial, 2003.

PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Harbra, 1995.

QUIN, James B.; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROMERO, Joaquim J.B. Concepções de universidade. (Org.). In: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SASHKIN, Marshall. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. Além da 5ª disciplina. São Paulo: **Revista HSM Management**, 19 mar-abr 2000.

\_\_\_\_\_. As cinco disciplinas. São Paulo: **Revista HSM Management**, 9 jul-ago 1998.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK Leslie L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br>>. Acessado em: 06/11/2003, 22h, 2003.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS: organização e métodos**. São Paulo: Makron Books, 1993

STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makronbooks, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João B. da; ROCHA, José A O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria G. C. Escala de valores organizacionais. São Paulo: **Revista de Administração**, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho, 1996.

TAVARES, Maria das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TAVARES, Fernanda P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. São Paulo: **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3, 2.sem., 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agoindustrial S.A.** 2002. (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses>>. Acessado em 20/08/2003.

VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causa e conseqüências**. Florianópolis: UFSC, 1980.

VANDERBERG, Edward J., NAGY, Charles F. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pioneira-Thompson, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERHAAEGHE, Edgardo; BELTRAMINO, Nicolas S. et all. Sistema de Información: Evaluación y Gestión de Universidades. Rio de Janeiro, **Revista de Administração**, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologia para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZOUAIN, Deborah Moraes; LEMOS FILHO, Egas Murilo. A inovação de gestão numa instituição de pesquisa: o caso LNLS/MCT. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo. **Anais ...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2001. p. 197-206.

## **ANEXO: Questionário Aplicado**

Aspectos da gestão universitária de instituição de ensino superior

## ASPECTOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O **objetivo geral** desta pesquisa é caracterizar os fatores intervenientes da gestão das universidades do Sistema Fundacional de Ensino Superior de Santa Catarina, visando a construção de um modelo analítico para a competitividade das instituições.

Responda as questões relativas aos aspectos característicos da gestão universitária de sua Instituição, considerando os critérios de avaliação:

- **1** - a afirmativa **não é** válida / não se aplica / as práticas não são disseminadas / **não** apresenta **evidências**.
- **2** – a afirmativa **às vezes** é válida /as práticas são utilizadas apenas esporadicamente, ou estão em processo de estudo de aplicação.
- **3** - a afirmativa é **parcialmente** válida / algumas práticas de gestão adequadas, porém, basicamente, reativas / em início de uso contínuo.
- **4** - a afirmativa é **válida** / práticas de gestão adequadas, sendo algumas pró-ativas / uso continuado, apresentando algumas lacunas.
- **5** - a afirmativa é **completamente** válida / práticas de gestão consolidadas e pró-ativas/ **evidência total** da prática.



**Identificação da instituição/centro/curso:****Instituição:** \_\_\_\_\_ **Campus:** \_\_\_\_\_**Cargo:** ( ) Coordenador/chefe de Curso; ( ) Diretor de Centro/Departamento**Centro/Departamento:** \_\_\_\_\_**Curso:** \_\_\_\_\_**Área:**

( ) Ciências Sociais Aplicadas

( ) Ciências da Comunicação

( ) Ciências Tecnológicas

( ) Ciências da Saúde;

( ) Ciências Humanas e Sociais

( ) Ciências Jurídicas ( )

( ) Ciências Agrárias

Outra: \_\_\_\_\_

**Quanto tempo está na Instituição:**

( ) menos de 3 anos; ( ) de 3 a 5 anos; ( ) de 5 a 10 anos; ( ) mais de 10 anos

**Quanto tempo que ocupa no cargo/função:**

( ) até 3 anos; ( ) de 3 a 5 anos; ( ) de 5 a 10 anos; ( ) mais de 10 anos

**1. FATORES ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS**

Este tópico aborda como a Instituição está estruturada para alcance dos objetivos organizacionais, detalhando e identificando aspectos relativos a sua missão, objetivos estratégicos, estrutura organizacional, tomada de decisão e autonomia.

**1.1. Missão, Visão e Objetivos**

Considerando a sua experiência e vivência na Instituição e nas atividades do seu centro/depto/curso, assinale nas afirmativas, o indicador que melhor representa a situação quanto a utilização da missão, visão e objetivos, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 MIA	A missão e visão da Instituição são divulgadas para todas as unidades					
2 MIB	A missão é de conhecimento de todos do ambiente universitário e contribui para o bom desempenho da Instituição.					
3 MIC	No estabelecimento dos objetivos gerais da Instituição há o envolvimento dos colaboradores (professores, funcionários e direção), bem como, no monitoramento de sua implementação.					

## 1.2. Estrutura Organizacional

Da mesma forma, assinale nas afirmativas o indicador que melhor representa como o seu centro/depto/cursos está estruturado para o alcance dos objetivos, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 EOA	O organograma da Instituição é atualizado e divulgado para todos os níveis					
2 EOB	A estrutura organizacional da Instituição atende às condições do ambiente educacional global.					
3 EOC	A divisão (Centros/Departamentos) segue critérios para maior integração entre as unidades e otimização dos recursos					
4 EOD	Cargos, funções e atividades são definidas e de conhecimento dos colaboradores do centro/departamento/cursos.					
5 EOE	A instituição analisa a relação número de alunos, número de professores e número de funcionários técnicos para a consecução dos objetivos gerais.					
6 EOF	Procedimentos (normas/instruções) são usualmente formalizadas, norteando as atividades dos colaboradores do Centro/Departamento.					
7 EOG	A comunicação é rápida e de alcance amplo, apoiada em recursos de Tecnologia de Informação - TI.					
8 EOH	A Instituição utiliza sistemas de controle e avaliação do planejamento e estratégias – <i>Balanced Scorecard - BSC</i> ou outro sistema de gestão administrativa.					
9 EOI	Na sua função, possui autonomia para tomada de decisão sobre assuntos administrativo-financeiros (despesas, contratação de pessoal, entre outros).					
10 EOJ	Na sua função, tem autonomia para decidir sobre assuntos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, dos cursos a eles vinculados.					

## 2. FATORES COMPORTAMENTAIS

Neste tópico são abordados os elementos que constituem o comportamento e distinguem a Instituição das outras organizações de ensino, envolvendo a cultura, motivação e recursos humanos.

### 2.1. Elementos culturais

Considerando a sua experiência e vivência, assinale nas afirmativas o indicador dos elementos culturais que melhor representa o seu centro/departamento/curso, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 ECA	A cultura geral da Instituição enfatiza a manutenção do <i>status quo</i> em contraste com o crescimento.					
2 ECB	Na sua Instituição/Centro/Depto/Curso os resultados são mais importantes do que as técnicas e processos empregados para sua consecução.					
3 ECC	As decisões na sua Unidade são tomadas, levando em consideração o efeito dos resultados sobre os professores, funcionários e alunos.					
4 ECD	As decisões são tomadas, considerando-se seus efeitos em outras áreas e os resultados são constantemente examinados.					
5 ECE	O Centro/Depto estimula as relações interpessoais e a capacidade de trabalho em equipe.					
6 ECF	Os rituais acadêmicos (formatura, bancas, calouros) estão incorporados e valorizados.					
7 ECG	O inter-relacionamento do pessoal de apoio (administrativo) com os docentes e vice-versa é incentivado.					
8	Os valores culturais abaixo são valorizados e reconhecidos no Centro/Depto:					
	ECH a) eficiência e eficácia					
	ECI b) integração no trabalho					
	ECJ c) hierarquia					
	ECK d) inovação					
	ECL e) respeito aos colaboradores					
9 ECM	Na Instituição o processo sucessório acontece dentro de um clima de democracia plena, onde todos têm oportunidade de participar e candidatar-se.					
10 ECN	A estabilidade nos cargos de coordenação e chefias é uma característica da Instituição.					
11 ECN	A escolha na sucessão de cargos obedece a critérios técnicos e meritórios.					

## 2.2. Motivação

Assinale nas afirmativas, o indicador que melhor representa os elementos motivacionais utilizados no seu centro/depto/curso, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 MOA	A direção superior da Instituição exerce liderança efetiva, demonstrando comprometimento na busca dos objetivos.					
2 MOB	O centro/departamento colabora para o desenvolvimento da capacidade técnica individual e da atitude para inovação de seus colaboradores.					
3 MOC	O desempenho dos colaboradores é reconhecido e incentivado para obtenção de metas.					
4 MOD	Existem regras claras que permitem ao professor promoção e crescimento.					
5 MOE	Existe um consenso sobre os objetivos e metas traçados.					
6 MOF	As responsabilidades são claras e adequadas à função que os colaboradores ocupam.					
7 MOG	Os ganhos salariais são compatíveis com a função que os colaboradores ocupam.					
8 MOH	A produção e publicação científica de professores são incentivadas e valorizadas.					
9 MOI	O Centro/Depto disponibiliza infra-estrutura (materiais, equipamentos, instalações) satisfatória para o desenvolvimento dos trabalhos.					

### 2.3. Recursos humanos

Assinale nas afirmativas, o indicador que melhor representa as políticas de recursos humanos da Instituição/centro/departamento, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

Escala de criticidade		5	4	3	2	1
1 RHA	Em sua Instituição existe um departamento responsável por estabelecer e manter políticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, carreira e benefícios)					
2 RHB	As políticas de recrutamento, seleção e contratação, interna e externa, levam em conta requisitos de desempenho e prática de igualdade e justiça.					
3 RHC	As políticas de gestão de pessoas são definidas formalmente.					
4 RHD	O centro/depto identifica as necessidades e promove a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.					
5 RHE	O centro/depto estabelece e distribui número de horas em sala de aula para professores, eqüitativamente.					
6 RHF	O regime de trabalho dos professores permite participação efetiva nos programas de pesquisa e extensão.					
7 RHG	A maioria dos professores é contratada pelo regime de hora/aula e possuem outras atividades fora da Universidade.					

### 3. FATORES DO AMBIENTE

Neste tópico são abordados os elementos do ambiente institucional, envolvendo aspectos do *marketing*, o relacionamento com os alunos e a interação com a sociedade onde a Instituição está inserida, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

#### 3.1. Marketing

Considerando a sua experiência na atividade, assinale no item da escala das afirmativas aquela que melhor representa a situação do *marketing* de sua Instituição/Centro/Depto, sendo 5 o grau mais elevado e o 1 sem nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 MKA	Na sua Instituição existe um setor específico para tratar de assuntos relativos ao <i>marketing</i> (propaganda, publicidade, divulgação, clientes, distribuição, praça).					
2 MKB	O <i>ranking</i> oficial de avaliação das Universidades é utilizado para identificar o posicionamento competitivo da Instituição em relação a outras.					
3 MKC	O centro/depto/curso utiliza propaganda em diversos meios de comunicação, visando capturar o interesse dos alunos atuais e potenciais.					
4 MKD	São realizadas pesquisas para criar novos projetos, visando o atendimento das necessidades do mercado de trabalho local e regional.					
5 MKE	São realizadas pesquisas para compatibilizar os currículos e as carreiras profissionais às necessidades do mercado de trabalho local e regional.					

### 3.2. Relacionamento com os alunos e interação com a comunidade

Assinale nas afirmativas, o indicador que melhor representa a forma como o seu centro/depto/curso se relaciona com os alunos e interage com a comunidade, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 RAA	A Instituição possui Ouvidoria para os alunos encaminharem reclamações, sugestões e solicitação de assistência.					
2 RAB	As sugestões/reclamações/solicitações dos alunos são tratadas de forma pronta e eficaz.					
3 RAC	A Instituição possui programa de fidelização (manutenção/permanência).					
4 RAD	A satisfação dos alunos é avaliada periodicamente através de pesquisas.					
5 RAE	O centro/depto/curso utiliza um banco de dados com informações de egressos e mantém um canal aberto de comunicação com os mesmos.					
6 RAF	O curso faz avaliações periódicas do índice de evasão.					
7 RAG	A Instituição contribui para a resolução de problemas sociais e para o desenvolvimento local e regional.					
8 RAH	O centro/departamento realiza parcerias, contratos e convênios com empresas e associações de classes local e regional.					
9 RAI	A Instituição realiza e mantém práticas de responsabilidade social, atendendo a comunidade local através atividades de extensão.					

#### 4. FATORES INSTITUCIONAIS

Neste tópico são abordados os fatores institucionais, envolvendo aspectos relativos à gestão das atividades fins de ensino, pesquisa e extensão e os aspectos da gestão administrativo-financeira.

##### 4.1. Ensino

Considerando a sua experiência, assinale nas afirmativas o indicador que melhor representa as atividades de ensino de seu centro/depto/cursos, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 ENA	As necessidades de formação dos alunos são traduzidas em requisitos incorporados nos currículos dos cursos.					
2 ENB	O processo de Avaliação Institucional do seu curso reflete os resultados nas atividades acadêmicas.					
3 ENC	O curso assegura aos alunos o ingresso e uso da informática nos currículos dos cursos.					
4 END	O currículo dos cursos considera abordagem interdisciplinar.					
5 ENE	O currículo dos cursos é orientado para o aproveitamento de oportunidades de trabalho.					
6 ENF	A Instituição permite a inclusão de mudanças no currículo de seu curso para atender as necessidades de interesses regionais.					

##### 4.2. Pesquisa e Extensão

Assinale, nas afirmativas, o indicador que melhor representa as atividades de pesquisa e extensão em seu centro/depto/cursos, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 PEA	A Instituição possui políticas formais de desenvolvimento, manutenção e avaliação nos programas de pesquisa/extensão.					
2 PEB	A Instituição acompanha e avalia programas pesquisa e extensão, considerando os objetivos, aplicação e resultados.					
3 PED	O centro/depto possui professores com horas dedicadas aos programas de pesquisa e extensão.					
4 PEE	No centro/depto as atividades de pesquisa e extensão são tratadas de forma integradas às atividades de ensino.					

### 4.3 Gestão administrativo-financeira

Assinale nas afirmativas, o indicador que melhor representa a situação da gestão administrativo-financeira de sua Instituição, sendo 5 maior evidência 1 nenhuma evidência.

<b>Escala de criticidade</b>		5	4	3	2	1
1 AFA	A Instituição possui sistemas informatizados e integrados de controle acadêmico, administrativo-financeiro.					
2 AFB	A Instituição utiliza indicadores (fluxo de caixa, rentabilidade, margem de contribuição, ativos etc.) para gestão financeira.					
3 AFC	Existe um sistema de orçamento que prevê compras, despesas, contratações e outros investimentos.					
4 AFD	A Instituição possui um sistema de apropriação de custos informatizado, permitindo o conhecimento dos mesmos e a formação de preço adequado.					
5 AFE	O valor pago pelos serviços educacionais contratados é compatível com o custo real dos programas ofertados.					
6 AFG	O sistema de gerenciamento de matrículas é informatizado e integrado aos sistemas administrativo-financeiro e acadêmico.					
7 AFH	Os serviços prestados por terceiros (segurança, limpeza, estacionamento, etc) são controlados e avaliados.					