

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE A UNIVERSIDADE DO
OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC**


Marilize Petkow

Florianópolis, dezembro de 1994.

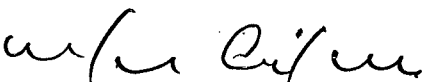
**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE A UNIVERSIDADE DO
OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC**

MARILIZE PETKOW

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração: Organização e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Nelson Colossi, Dr.
Presidente


Suzana da Rosa Tolfo, Mestre
Membro


Edvaldo Alves de Santana, Dr.
Membro

Dedico este trabalho a Antonio Petkow e Lourdes Ana Fávero Petkow, meus pais, responsáveis pela minha formação.

À Marilena, minha irmã, Primaques, seu marido, e seus filhos Júnior e Celina, pelo apoio e incentivo.

A Marcio e Marcos, meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Nelson Colossi, pela orientação, dedicação e compreensão demonstrada no transcorrer do curso e na realização deste trabalho;

À Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC - Campus de Chapecó pela oportunidade de realizar a pesquisa;

À Professora Suzana Rosa Tolfo, pela dedicação e apoio para conclusão deste trabalho;

A Elizabete Lenke, pelas sugestões dadas durante o desenvolvimento deste trabalho;

A todo o corpo administrativo do CPGA/UFSC pelo apoio e amizade, demonstrados;

Aos colegas do Curso de Mestrado em Administração, Áreas de Concentração: Organização e Gestão, Políticas e Planejamento Governamental e Política e Planejamento Universitários.

A meus amigos e a todos àqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para realização deste trabalho.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema e Problema	1
1.2. Objetivos da Pesquisa	4
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1. Mudança Organizacional	6
2.2. Mudança em Instituições de Ensino Superior	14
2.3. Mudança no Subsistema Social	21
2.4. Mudança no Subsistema Gerencial	31
2.5. Mudança no Subsistema Técnico	41
III. A UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	50
3.1. Estrutura Organizacional da FUNDESTE	53
3.2. Estrutura da UNOESC	56
3.3. Estrutura do Campus de Chapecó	60
IV. METODOLOGIA	63
4.1. Perguntas de Pesquisa	63
4.2. Definição de Termos	65
4.2.1. Definição Constitutiva	65
4.2.2. Definição Operacional	66
4.3. Caracterização da Pesquisa	67
4.4. Delimitação da Pesquisa	68

4.5. Dados da Pesquisa	69
4.5.1. Tipos de Dados	69
4.5.2. Técnica de Coleta de Dados	69
4.5.3. Instrumento de Pesquisa	70
4.5.4. Técnica de Análise de Dados	72
4.6 Limitação	72
V. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	74
5.1. População Entrevistada	74
5.1.1. Idade	74
5.1.2. Titulação	75
5.1.3. Tempo de Serviço	76
5.1.4. Regime de Trabalho	77
5.2. Mudanças no Subsistema Social	78
5.2.1. Participação no processo de criação da UNOESC	79
5.2.2. Comprometimento e novas responsabilidades.....	80
5.2.3. Integração	80
5.2.4. Colaboração e cooperação das pessoas e grupos	80
5.2.5. Interação e comunicação informal	82
5.2.6. Novas concepções e novos hábitos	82
5.2.7. Grupos informais	83
5.2.8. Crescimento profissional e disputa por novas posições.....	84
5.3. Diferença de Percepção das mudanças no subsistema Social.....	85
5.4. Mudanças no Subsistema Gerencial	87
5.4.1. Resolução de problemas e decisões compartilhadas	88
5.4.2. Novas atribuições e responsabilidades	89
5.4.3. Formalização	89

5.4.4. Plano de cargos, salários e carreira	89
5.4.5. Plano de capacitação e treinamento	90
5.4.6. Avaliação institucional	91
5.4.7. Comunicação informatizada	92
5.4.8. Recursos financeiros	92
5.4.9. Investimentos	93
5.5. Diferença de Percepção das mudanças no subsistema gerencial	93
5.6. Mudanças no Subsistema Técnico	95
5.6.1. Professores com mestrado e doutorado com dedicação exclusiva e prática docente em Universidade	96
5.6.2. Novos Métodos de ensino e atualização de docentes	96
5.6.3. Unificação de Currículos e qualidade dos cursos	98
5.6.4. Pesquisa	98
5.6.5. Número de publicações	100
5.6.6. Programas de cooperação nacional e internacional	100
5.6.7. Extensão	100
5.6.8. Biblioteca	101
5.7. Diferença de Percepção das mudanças no subsistema técnico.....	102
VI - CONCLUSÃO, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	105
6.1. Conclusões	105
6.2. Sugestões e Recomendações	115
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
VIII. ANEXO	
8.1. Entrevista	121

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1: Processo de Mudança Organizacional	10
FIGURA 2: Estrutura Organizacional da FUNDESTE	55
FIGURA 3: Estrutura Organizacional da UNOESC	57
FIGURA 4: Estrutura Organizacional do Campus de Chapecó	61
GRÁFICO I: Perfil das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Social	86
GRÁFICO II: Perfil das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Geren- cial	94
GRÁFICO III: Perfil das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Técnico	103

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Distribuição dos Administradores e Docentes Segundo Faixa Etária	75
TABELA 2: Distribuição dos Administradores e Docentes Segundo Grau Acadêmico	76
TABELA 3: Distribuição dos Administradores e Docentes Segundo Tempo de Serviço	77
TABELA 4: Distribuição dos Administradores e Docentes Segundo Regime de Trabalho	78
TABELA 5: Frequência Relativa (%) das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Social	81
TABELA 6: Frequência Relativa (%) das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Gerencial	91
TABELA 7: Frequência Relativa (%) das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Técnico	97

RESUMO

Esta pesquisa, de caráter descritivo, teve como objetivo verificar as mudanças que estão ocorrendo nos subsistema social, gerencial e técnico pela transformação da FUNDESTE em UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes. Pretendeu-se, também, observar a diferença de percepção entre os administradores e docentes das mudanças que estão ocorrendo nos subsistemas.

O estudo foi realizado com administradores e docentes da UNOESC Campus de Chapecó. Foram entrevistado trinta e oito pessoas que já trabalhavam na Instituição antes da criação da UNOESC, abrangendo as diferentes área do conhecimento, visando conhecer a opinião a respeito das mudanças que estão ocorrendo com a criação da UNOESC.

Baseado na literatura, foi elaborado um instrumento de coleta de dados; aplicado posteriormente, a amostra selecionada. A entrevista estruturada foi composta por quatro partes: a primeira de identificação, a segunda contendo afirmações relativas às mudanças no subsistema social, a terceira contendo afirmações com relação às mudanças no subsistema gerencial e a quarta contendo afirmações relativas às mudanças no subsistema técnico, pela utilização da escala tipo Likert.

Os resultados indicaram que as mudanças que estão ocorrendo no subsistema social, são: 01) novas responsabilidades, 02) colaboração no seu grupo de trabalho, 03) cooperação de pessoas de diversos departamentos, 04) interação de pessoas com interesses semelhantes, 05) comunicação informal entre os membros da Instituição, 06) novas concepções a respeito da realização das atividades, 07) novos hábitos, 08) novos grupos informais de diversos departamentos, 09) novos grupos informais do mesmo departamento, 10) dissolução de grupos informais, 11) crescimento profissional e 12) disputa por novas posições. As diferenças de percepção dos administradores e docentes são em relação à novas responsabilidades e dissolução de grupos informais.

Constatou-se que as mudanças que estão ocorrendo no subsistema gerencial, são: 1) resolução de problemas, 2) novas atribuições e responsabilidades, 3) formalização, 4) implementação do plano de capacitação docente, 5) novos investimento. As diferenças de percepção das categorias são em relação à resolução de problemas e treinamentos.

Os resultados mostraram também que as mudanças que estão ocorrendo no subsistema técnico, são: 1) unificação dos currículos, 2) qualidade dos cursos, 3) número de publicações, 4) políticas para extensão, 5) envolvimento com a comunidade, 6) acervo bibliográfico. As diferenças de percepção dos administradores e docentes, são em relação a professores com mestrado e doutorado em regime de dedicação exclusiva e a atualização de professores.

Constatou-se que dentre os três subsistemas analisados, o subsistema social apresenta um número maior de mudanças.

ABSTRACT

This research of a descriptive character, had as an objective, the verification of the changes that are occurring in the social, managerial and technical subsystems through the transformation of FUNDESTE to UNOESC, according to the perception of the administration and faculty. It was also intended to verify differences in perception between the administrators and the faculty of these changes that are occurring in the subsystems.

Administrators and faculty of UNOESC at the Chapecó Campus, who had worked at the institution before the creation of UNOESC, were interviewed. A sampling of thirty-eight people, selected from different areas of knowledge, were interviewed, for the purpose of obtaining their point of view in regard to the changes that are occurring due to the creation of UNOESC.

Based on the literature, a devise was created for the collection of data, to be applied to the previously selected sample. A structured interview was made up of four parts, utilizing a Likert scale: the first part was related to identification, the second consisted of statements related to the changes in the social subsystem, the third consisted of statements related to the changes in the managerial subsystem, and the fourth consisted of statements related to the technical subsystem.

The results indicate that the changes that are occurring in the social subsystem are; 1) new responsibilities, 2) collaborative work in groups, 3) cooperation between people of different departments, 4) interaction of people with similar interests, 5) informal communication, 6) new conceptions in regard to the activities to be carried out, 7) news habits, 8) new informal groups from different departments, 9) new informal groups within the department, 10) dissolution of informal groups, 11) professional growth and 12) competition for new positions. The differences in the perception of administrators and faculty are in relation to new responsibilities and the dissolution of informal groups.

It was verified that the changes occurring in the managerial subsystem are; 1) problem solving, 2) new attributes and responsibilities, 3) formalization, 4) implementation of a faculty personnel improvement plan and 5) new investments. The differences in the perception of categories are in regard to problem solving and training.

The results also demonstrate that the changes that are occurring in the technical subsystem are; 1) the unification of curriculum, 2) the quality of the courses, 3) number of publications, 4) extension policies, 5) community involvement and 6) increased availability of bibliographical references. The differences in the perception of the administrators and the faculty are in regard to professors with master's and doctorate degrees, with full time exclusive dedication to the institution and the up dating of teacher qualifications.

It was verified that, of the three subsystems analyzed, the social subsystem presented the greatest number of changes.

I. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema

As organizações são sistemas sociais, devidamente organizados para atingir um objetivo. Elas existem há milhares de anos e são alvos de estudos de diferentes áreas de conhecimento, como a sociologia, a psicologia e a administração. As organizações realizam mudanças no decorrer de sua existência, que podem proporcionar seu crescimento ou seu fim. De acordo com Kotter e Schlesinger (1980) a mudança organizacional pode ser um fracasso total ou bem-sucedida. Em assim sendo, a mudança organizacional é um importante aspecto a ser analisado no âmbito das organizações.

As mudanças são uma realidade para as organizações. Mesmo que uma organização esteja bem ambientada em um determinado momento, seus dirigentes têm que prever a ocorrência de mudanças no ambiente, que exigirão futuras modificações na organização. As organizações se modificam em resposta às condições ambientais, no esforço para atingir de modo mais eficaz seus objetivos (Champion, 1985).

Mudanças fazem parte do ambiente de qualquer organização. Os mercados mudam; surgem novos produtos; desenvolvem-se novos materiais; aprovam-se novas regras. Deste modo, as organizações devem estar preparadas para enfrentar as ameaças ou aproveitar as oportunidades criadas por tais mudanças.

O modelo japonês de administração, por exemplo, está provocando nas organizações um repensar sobre suas estruturas e processos. O sucesso do Japão, em termos de qualidade dos produtos e capacidade de criar novos produtos, ou de apenas modificá-los, de forma a atender às necessidades das pessoas, levou o país a superar economicamente os Estados Unidos. Assim, uma administração eficaz não é somente uma necessidade, mas pode significar a sobrevivência da organização.

As organizações são classificadas de acordo com seus objetivos. Assim, existem organizações industriais, comerciais e de prestação de serviços. Um tipo de organização importante para a sociedade são as universidades, cuja função é desenvolver das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com Baldrige (1977) as universidades são organizações complexas, cujas características são a ambigüidade de objetivos; a prestação de serviço a uma clientela que exige a participação na tomada de decisões da Instituição, e cuja tecnologia é problemática, à medida em que trabalha com pessoas que têm necessidades diferenciadas.

Essas organizações são imprescindíveis para nossa sociedade, porque proporcionam a formação profissional e educacional da população.

A dinâmica que envolve as organizações, mais especificamente as organizações universitárias, determina situações que as modificam. Segundo Ribeiro (1977), as instituições universitárias interagem com o ambiente e são parte deles. Necessitam adaptar-se, desenvolvendo processos de mudança. Deste modo, para que as mudanças atinjam os objetivos almejados, alterações nos aspectos estruturais,

comportamentais e tecnológicos das organizações universitárias parecem constituir-se aspectos fundamentais.

No Brasil, um grande número de instituições isoladas de ensino superior estão em processo de mudança, com o objetivo de se transformar em universidade. No Estado de Santa Catarina, diversas universidades foram criadas a partir da união de faculdades, podendo ser citadas: a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - UDESC, em Florianópolis; a Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, em Itajaí; e a Universidade do Sul - UNISUL, em Tubarão.

Recentemente, foi criada a Universidade do Oeste do Estado de Santa Catarina - UNOESC, a partir da união das fundações isoladas de Chapecó, Joaçaba e Videira. A criação desta nova instituição implica em mudanças nos subsistemas básicos das instituições isoladas que a integram. Motta (1979) destaca que a mudança planejada de organizações altera seus subsistemas básicos: o social, o gerencial e o técnico. O subsistema social envolve pessoas e grupos, o subsistema gerencial envolve a estrutura e a gestão; e o subsistema técnico, no caso das organizações universitárias, refere-se à combinação das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tais subsistemas integram-se visando ao alcance dos objetivos da nova organização.

Diante deste processo de mudança organizacional, que implica em modificações profundas nas organizações existentes, desenvolveu-se um estudo sobre as mudanças que estão ocorrendo nos subsistemas social, gerencial e técnico da UNOESC em consequência de sua transformação em Universidade.

O problema formulado para desenvolver esta investigação foi o seguinte:

QUE MUDANÇAS ESTÃO OCORRENDO NOS SUBSISTEMAS BÁSICOS DA UNOESC A PARTIR DA TRANSFORMAÇÃO DA FUNDESTE, UMA INSTITUIÇÃO ISOLADA, PARA UNIVERSIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS SEUS ADMINISTRADORES E DOCENTES?

A relevância teórica deste trabalho de investigação deve-se à carência de literatura sobre mudança organizacional, especialmente no que se refere a organizações universitárias. Tanto na literatura estrangeira, como na nacional, é reduzido o número de estudos que enfocam a transformação de instituições isoladas em universidade.

Deste modo, a importância desta investigação reside na sua contribuição para a construção do conhecimento científico na área de mudança organizacional, e seus reflexos nos subsistemas social, gerencial e técnico de organizações universitárias. Ao analisar a transformação de instituições isoladas pré-existentes em universidades, este estudo estará contribuindo para o enriquecimento do conhecimento do processo de mudança organizacional em uma IES brasileira.

Finalmente, este estudo sobre a percepção das mudanças nos subsistemas social, gerencial e técnico proporcionará aos dirigentes da UNOESC subsídios para o desenvolvimento de ações futuras. Esta investigação poderá, ainda, servir de subsídio a outras instituições de ensino superior que estão desenvolvendo um processo semelhante.

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é verificar a percepção dos administradores e docentes em relação as mudanças que estão ocorrendo nos subsistema social, gerencial e técnico, a partir da transformação da FUNDESTE em Universidade.

Propõem-se como objetivos específicos desta pesquisa:

- Identificar a percepção dos administradores e docentes quanto às mudanças no subsistema social, em decorrência da transformação da FUNDESTE em universidade;
- Verificar a percepção dos administradores e docentes quanto às mudanças no subsistema gerencial, a partir da transformação da FUNDESTE em Universidade;
- Identificar a percepção dos administradores e docentes quanto às mudanças no subsistema técnico, em decorrência da transformação da FUNDESTE em Universidade;
- Analisar as diferentes percepções de administradores e docentes quanto às modificações nos subsistema social, técnico e gerencial, a partir da transformação da FUNDESTE em Universidade.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Mudança Organizacional

A modernidade caracteriza-se por constantes mudanças. Segundo Schein (1982, p. 27) estão ocorrendo "mudanças sociais e políticas em todo o mundo que criam uma constante demanda de novos serviços e a expansão dos serviços já existentes". Neste contexto, Meyer (1991, p. 148) destacou que

"O mundo tem mudado numa velocidade espantosa. Os avanços tecnológicos, as mudanças rápidas em tradicionais sistemas políticos, novos valores e estruturas sociais, o surgimento de novas forças econômicas mundiais, demonstram uma dinâmica sem par nas mais diferentes áreas do conhecimento e da atividade humana. As organizações nesta sociedade organizacional também têm procurado mudar e se adaptar a estes novos tempos".

Assim, as organizações, enquanto parte desta sociedade dinâmica, precisam se adaptar às mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo. O crescimento e a mobilidade da população, a tecnologia e a automação, o avanço científico, o surgimento de novas ocupações e necessidades de produtos e serviços pressionam as organizações no sentido de que estas realizem mudanças.

Motta (1979) salienta que as organizações realizam modificações na gestão, na tecnologia e no comportamento das pessoas. Elas não têm mais fronteiras; as barreiras entre os mercados caíram; o mercado está globalizado e, com isso, elas podem atuar em qualquer parte do mundo.

Toffler (1980), por sua vez, também salientou que as organizações e os padrões de relações e inter-relações se alteram, buscando uma adaptação a este ambiente dinâmico. Para tanto, elas precisam fazer mudanças e acompanhar a velocidade que a sociedade global lhes está impondo.

Neste sentido, as mudanças nas organizações são realizadas para se adaptar a esta dinâmica da sociedade, da qual elas participam e sobre a qual também exercem influência.

Verifica-se nas organizações mudanças evolucionárias - que ocorrem de forma natural - e mudanças planejadas - que são mudanças desejadas.

Segundo Champion (1985, p. 213),

"as organizações são entidades dinâmicas em constante estado de fluxo, respondendo a diferentes espécies de estímulos internos e externos sob muitas formas. De um ponto de vista, as organizações são tidas como organismos paralelos que tendem a mudar no decorrer do tempo, via processo de evolução. Os chamados processos naturais dentro das organizações respondem pelas mudanças evolucionárias como as que acompanham a sucessão gerencial, a rotação de mão-de-obra e as contínuas redefinições das metas globais da organização em resposta às exigências dos mercados externos. Outra visualização da mudança organizacional, é a da mudança planejada, ou decisões deliberadas dos profissionais em colaboração com as coalizões de poder organizacional para efetuarem melhorias nos sistemas".

A evolução nas organizações ocorre naturalmente e não altera seus objetivos. Neste caso, as mudanças dela decorrentes mantêm os rumos previamente definidos e não necessitam de um planejamento antecipado.

Ao contrário da mudança evolucionária, a mudança planejada busca uma redefinição dos objetivos da organização. Para Motta (1979) a mudança organizacional é desejada, planejada e tem a intenção de modificar o estado atual em

que a organização se encontra. De acordo com Hall (1984) as modificações também são planejadas, com o objetivo de aumentar os lucros ou para aumentar o número de membros, como é o caso das organizações universitárias.

Para atingir toda a organização, as mudanças devem ser planejadas para combinar os esforços e alcançar os objetivos definidos.

A mudança organizacional planejada pode ocorrer em decorrência de forças internas e externas (Stoner, 1985; Katz e Kahn, 1987; Schirley, 1976; Nordvall, 1982). As forças internas são as novas estratégias, tecnologias, atitudes e comportamento das pessoas. Forças externas são o meio ambiente, governos, avanços tecnológicos, consumidores e a concorrência. De acordo com os autores Katz e Kahn (1987) as organizações, enquanto parte de um sistema mais amplo - a sociedade - recebem influência deste meio externo e, como parte deste "supersistema", também contribuem para que ocorram mudanças neste meio.

Internamente as organizações estão sujeitas às forças que conduzem as possíveis mudanças. De acordo com os mesmos autores, pequenas mudanças realizadas por ações de forças internas podem produzir profundas alterações na organização.

Segundo Schirley (1976, p.37) "as principais forças externas são novas tecnologias, mudanças de valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político/legal e social)". São as forças externas que determinam as mudanças internas, embora o processo de transformação somente se realize pela ação das forças internas da organização, que promovem modificações na gestão da organização, na tecnologia e nas pessoas que a integram (Katz e Kahn, 1987; Nordvall, 1982).

A análise das forças externas e internas resulta em um diagnóstico da situação da organização, diagnóstico este que identifica e determina quais os objetivos a ser alcançados no processo de mudança.

Embora as mudanças sejam determinadas por forças externas, que variam em sua intensidade e direção, é a organização quem determina como as mudanças serão executadas. Segundo Nordvall (1982) e Schirley (1976) os objetivos da mudança organizacional são determinados pela própria organização, ou seja, pelas forças internas, de acordo com sua viabilidade.

Schirley (1976) destacou vários tipos de objetivos que conduzem a mudanças e que podem estar combinadas num processo dessa natureza, quais sejam:

- 1) Estratégicos, que visam à mudança entre a organização e seu ambiente;
- 2) Tecnológicos, relacionados com mudanças na tecnologia;
- 3) Estruturais, que visam às alterações nos processos de comunicação, decisão e relações de autoridade;
- 4) Comportamentais, voltados para mudanças das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais e comportamento grupal;
- 5) Programáticos, que visam às mudanças para alterar a estrutura ou aspectos da implementação de uma técnica.

O autor destacou, ainda, que uma fusão de organizações requer mudanças estruturais e comportamentais, identificadas com a nova situação. A criação de uma nova organização, com uma nova identidade a partir da união de organizações que já existiam, implica em um processo de mudança planejada, combinando-se modificações estruturais, comportamentais e também tecnológicas.

Um processo de mudança organizacional, por sua vez, busca eliminar os obstáculos que surgem. O modelo desenvolvido por Lewin (1974) e citado por Schein (1982) como mostra a Figura 1, envolve três passos: descongelamento, mudanças e recongelamento. O descongelamento implica na criação de motivação para mudança e tem a finalidade de tornar necessária a modificação das atuais condições. A mudança significa o desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos com base em novas informações, fazendo com que as pessoas

aprendam a se comportar conforme as mudanças desejadas. O recongelamento é a cristalização do novo padrão de comportamento, que deve ser mantido por meio de mecanismos de apoio e passa a ser a nova norma. Este processo pode ser utilizado para mudar partes da organização ou a organização como um todo.

Para este autor, o processo de mudança envolve não apenas aprender algo de novo, mas também desaprender algo que já está presente e bem integrado na personalidade e no relacionamento social das pessoas.

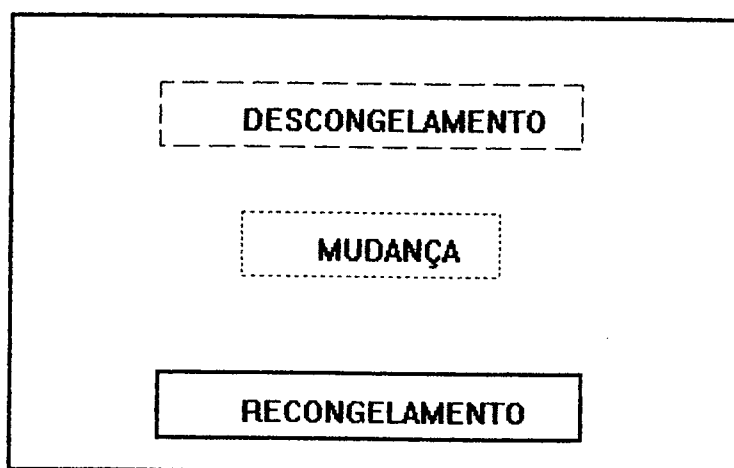


Figura 1. Processo de Mudança Organizacional

Fonte: Stoner, James. Administração, p. 261, 1982.

Motta (1979, p.178) apresenta este processo de forma semelhante, à medida em que destaca que a mudança "é um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo que destrutivo". Mudar uma organização significa construir de outra forma a organização que já existia, sendo preciso, para tanto, destruir o que se tem e criar algo novo. O processo de mudança tem como características básicas um rompimento com antigos comportamentos, atitudes e grupos; o surgimento de novos padrões de comportamento e novos compromissos; e finalmente, conflitos entre as forças

favoráveis à mudança e as forças a ela contrárias. A mudança cria um clima de expectativas positivas e de receio nas pessoas.

A união de organizações já existentes para formar uma outra, nova, tende a gerar reações contrárias à mudança por parte de seus membros. Segundo Ansoff (1990) este problema não é resolvido somente com a persuasão dos administradores.

Toda mudança organizacional encontra alguma forma de resistência humana, que é representada por uma recusa em reconhecer as novas variáveis da realidade e de aceitá-las logicamente (Kotter e Schlesinger, 1982). Para Ansoff (1990) a resistência ocorre durante o processo de mudança e após a modificação efetivada. Assim, toda alteração encontra alguma forma de resistência, ou seja, as pessoas normalmente são contrárias às mudanças.

As causas gerais de resistência à mudanças são:

- 1) incerteza quanto às causas e efeitos da mudança, pois as pessoas estão acostumadas às maneiras tradicionais de se fazer as coisas e resistem para evitar incertezas;
- 2) falta de disposição para abrir mão dos benefícios existentes, porque, para algumas pessoas, a mudança não é compensada pelas recompensas oferecidas;
- 3) a consciência dos pontos fracos das mudanças propostas, levando os membros da organização a resistir, porque reconhecem problemas que não foram considerados na elaboração do programa de mudança (Stoner 1985; Kotter e Schlesinger, 1986).

Estes conflitos, no entanto, são benéficos para o processo, porque as oposições às propostas de mudança permitem à organização avaliar o projeto e melhorá-lo (Stoner, 1985; Motta, 1979).

A transformação de organizações gera uma reorganização interna, o que implica em mudança no "status quo" (Kotter e Schlesinger, 1986). Neste sentido,

ocorre uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas, o que as torna contrárias às modificações.

A transformação de organizações já existentes numa única implica em uma reorganização interna geral. Maquiável (apud Kotter e Schlesinger, 1986 e Ansoff, 1990) em sua obra "O Príncipe", destaca que nada é mais difícil de executar, nem mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir do que iniciar-se uma nova ordem das coisas. Desta forma, as mudanças são uma incógnita; elas podem representar o sucesso ou o fracasso. Assim, ao fazer alterações, dando novas designações aos subsistemas de uma organização, busca-se obter o sucesso, vencendo as resistências. É preciso, portanto, ter conhecimento de que todo o esforço para criar uma nova instituição, por meio da união de duas ou mais organizações, resulta na aceitação por parte de seus membros, que se beneficiarão, e na resistência daqueles que se sentirão prejudicados com esta nova situação.

As mudanças organizacionais costumam ameaçar aqueles que se beneficiam da situação atual de recompensas e recursos. Segundo Motta (1979) o desejo de manutenção do "status quo" é resultado do interesse em manter o sistema de poder existente, representado por resistências a mudanças. Assim, a não aceitação da mudança está relacionada à perda de poder das pessoas na organização e à distribuição de poder dentro da reorganização (Ansoff, 1990).

Mudanças em organizações, segundo Kaufmann (apud Hall, 1984) trazem consigo forças positivas de apoio quando aceitam as modificações, e forças negativas quando ocorrem resistências. Nas organizações, é importante reconhecer-se que muitas forças agem no sentido de manter a organização num estado estável. Neste sentido, o autor sugere que a mudança é aceita, à medida em que são removidos os impedimentos às modificações. A mudança é percebida como uma perturbação inconveniente e como uma ameaça a sua segurança.

A mudança organizacional de forma planejada, por sua vez, pode vencer a resistência das pessoas, pois conforme Ansoff (1990) mudanças graduais enfrentam menor resistência. Este modelo de mudança planejada visa a modificações em partes da organização nas quais a resistência pode ser trabalhada mais facilmente.

Kotter e Schlesinger (1986) propõem seis formas para que as mudanças sejam aceitas, dependendo do tipo de mudança que se pretende:

- 1) educação e comunicação, que consiste em informar às pessoas da mudança planejada;
- 2) participação e envolvimento, que consiste em envolver as pessoas, que provavelmente resistirão;
- 3) facilidades e apoio, que implica em treinamento e em apoio emocional para aceitação das mudanças;
- 4) negociação e acordo, especialmente com as pessoas que resistirão;
- 5) manipulação e cooptação das pessoas por meio de informações e, principalmente, das pessoas-chave do grupo; e
- 6) coação explícita e implícita, para forçar as pessoas a aceitar as mudanças por ameaças.

Uma mudança planejada pode se utilizar destas alternativas para evitar a resistência por ocasião de transformações em organizações.

De acordo com Motta (1979) a mudança organizacional planejada deve fazer com que a organização adquira novos padrões em seus subsistemas social, gerencial e técnico, de acordo com valores previamente definidos. A mudança organizacional planejada consiste em definir as modificações desejadas para que a organização atinja novos objetivos.

O autor destacou, ainda, que mudanças no subsistema social são alterações no comportamento de pessoas e grupos. As metas da mudança são as pessoas, as relações interpessoais, o comportamento grupal e o comportamento intergrupar. A

abordagem comportamental pressupõe que mudanças nas pessoas alterem padrões organizacionais.

As alterações no subsistema gerencial, por sua vez, são alterações na estrutura da organização. Esta abordagem pressupõe que mudanças na estrutura da organização, com definição de funções, alterações no processo de comunicação/decisão e no sistema de incentivo formal (plano de benefícios e recompensas), possam fazer com que as pessoas mudem seu comportamento, de acordo com o planejado.

Modificações no subsistema técnico implicam mudanças relacionadas com o aspecto tecnológico. De acordo com Leavitt (1978) mudanças tecnológicas incluem, por exemplo, máquinas e equipamentos, conhecimentos e programas.

A mudança organizacional planejada atinge e altera, pois os subsistemas, já que estes são interdependentes e estão inter-relacionados. De acordo com Katz e Kahn (1987) é um erro presumir que mudanças em determinado ponto não causem impacto no ambiente geral da organização.

Assim, a mudança organizacional se utiliza de métodos para mudar as pessoas e seus comportamentos, os aspectos da gerência e para modificar os aspectos técnicos. Cada um destes subsistemas sofre alterações em aspectos específicos.

Este estudo analisa a mudança organizacional decorrente da alteração planejada em organizações já existentes, que afeta a estrutura, a tecnologia e as pessoas, e envolve a organização como um todo.

2.2. Mudanças nas Instituições de Ensino Superior

As instituições de ensino superior (IES) são sistemas sociais que têm o objetivo de proporcionar o ensino de terceiro grau, a pesquisa e a extensão. Podem se

apresentar sob a forma de instituições isoladas, cuja principal função é o ensino, ou como universidades, que são organizações mais complexas que, além da transmissão de conhecimentos, tem condições de desenvolver a pesquisa e a extensão. No Brasil, a grande diferença entre a instituição isolada e a universidade é que esta, por dispositivo legal, tem a obrigação de assegurar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, enquanto que a instituição isolada visa proporcionar, principalmente, o ensino de terceiro grau profissionalizante, atuando especialmente na área das ciências sociais. A pesquisa e a extensão não são atividades prioritárias, embora algumas instituições isoladas as realizem de forma idêntica à das universidades.

Baldrige et al. (1982) entendem a universidade como uma organização formal complexa, cujo insumo e produtos são seres humanos, e que difere das demais em relação a algumas características, como a ambigüidades de metas, a prestação de serviço a uma clientela exigente, a tecnologia problemática e o emprego de profissionais especializados.

As universidades brasileiras seguem as características do modelo europeu, quanto ao ensino e à pesquisa, e das universidades americanas, no tocante ao ensino profissionalizante e à extensão, como prestação de serviços.

O surgimento de universidades no Brasil seguiu o modelo da primeira criada no País, a 7 de setembro de 1920 - a Universidade do Rio de Janeiro. Ela resultou da união da Escola Politécnica e da Faculdade de Medicina, as mais antigas do País, com a Faculdade de Direito, tendo lugar, assim, não apenas uma fusão, como também a federalização de duas faculdades privadas, existentes na Capital Federal. O padrão de formação das universidades brasileiras passou a ser a reunião de instituições isoladas, tanto para as instituições públicas, como para as privadas (Favero, 1977; Cunha, 1989). Este modelo de reunião de faculdades profissionais é contrário ao conceito de universidade, que deve ser entendida como um espaço único

com escolas de ciências e de filosofia, que desenvolvem e disseminam o saber desinteressadamente. No entanto, no Brasil, as universidades continuam sendo criadas pela da aglutinação de escolas profissionais isoladas já existentes.

Finger (1991, p. 10) salientou que existem diferenças entre as instituições isoladas e a universidade.

"A diferença fundamental é que uma escola isolada é uma instituição limitada. Limitada em sua autonomia para decidir seu próprio destino, através de cursos, currículos, professores e muitos outros aspectos... Uma escola isolada não tem a possibilidade de alçar vôos muito além de seu campo temático, tornando o ensino e a pesquisa, quando esta existe, uma atividade que não pode ser comparada, checada, desafiada. Na maioria das vezes cai em um narcisismo inoperante e improdutivo, não podendo oferecer muitas alternativas a professores e alunos".

O autor destacou, ainda, que esta dependência dos mecanismos estaduais e federais para o desenvolvimento de suas atividades, desperta nas escolas isoladas o desejo de se tornarem uma universidade, a fim de poder atuar com maior autonomia.

"A universidade, por sua vez, já é uma instituição reconhecida como capaz de gerenciar a si mesma, tomar suas próprias decisões e não ser irresponsável. Já não dependerá de órgãos externos para definição de seus cursos, da fixação de seus currículos plenos e de órgãos de decisão e formas de governo. É uma carta de crédito que a sociedade outorga à instituição, esperando dela o adequado equilíbrio" (Finger, 1991, p. 10).

Para este autor, as instituições isoladas sofrem um controle rígido em sua atuação. Para que este controle deixe de existir, é preciso que exista um processo pelo qual a instituição mostre ser responsável e ter condições para assumir seu próprio destino.

"A liberdade institucional que a universidade adquire ao ser reconhecida é uma dimensão e riqueza que pode significar um avanço sem precedentes ou a abertura para a irresponsabilidade. A realidade de uma instituição que dependia de um controle externo e agora passa a ter a possibilidade de tomar decisões como a criação de novos cursos é muito diferente. Na universidade se faz necessária a criação de organismos onde os diversos segmentos da comunidade acadêmica estejam representados e que toda uma regulamentação seja aprovada, posta em prática e adequada às realidades locais" (Finger, 1991, p.11).

As instituições de ensino superior são organizações complexas, que têm particularidades quanto a suas funções, às pessoas que nelas trabalham e à tecnologia que utilizam. Por este motivo um processo de mudança nestas organizações segue uma orientação específica. Nordvall (1982) aborda a questão da mudança nas IES e apresenta algumas recomendações práticas sobre como conduzir tal processo, de forma a torná-lo bem sucedido. Dentre os modelos existentes para implementar mudanças em IES, cita os que considera principais, quais sejam:

1) pesquisa, desenvolvimento e difusão (racional) - o modelo destaca que a mudança tem lugar quando as pessoas "racionais" são convencidas pelos argumentos apresentados. A ênfase está no desenvolvimento de uma boa idéia e na sua apresentação de forma convincente. O modelo não procura mudar as pessoas ou a estrutura

2) modelo de solução de problemas - preocupa-se com a maneira como as pessoas sentem a necessidade de mudanças. As pessoas estão dispostas a aceitar mudanças, à medida em que elas aceitam que, ao atender as metas organizacionais, estarão atingindo suas próprias necessidades. O objetivo é substituir a competição, as atitudes e os valores dos indivíduos e não a estrutura.

3) desenvolvimento organizacional - visa a criar um clima aberto, propício à solução de problemas, de forma que a instituição possa enfrentar as mudanças com sucesso.

4) modelo de interação social - enfatiza a comunicação e difusão da idéia da mudança para os líderes e grupos a ser afetados com a mudança. A ênfase é na inovação. Este modelo não procura mudar as pessoas ou a estrutura das organizações.

5) modelo político (conflito) - grupos de interesse identificam a necessidade e articulam mudanças. Os grupos têm que influenciar as pessoas que detêm autoridade

na organização para promover às mudanças. A meta é a redistribuição de poder com a mudança estrutural. Uma vez que a mudança é introduzida, sua implementação depende do poder das autoridades em exigir obediência.

6) desenvolvimento adaptativo - usa todos os modelos já citados. A ênfase está nas influências externas, como, por exemplo, a compatibilização da mudança com os valores ou problemas locais.

As forças que atuam nesta transformação são externas e internas (Nordvall, 1982). As forças externas são representadas pelas determinações das legislações federal e estadual que normatizam seu funcionamento. As forças internas são as disposições e determinações da própria instituição para atingir seus fins. A nova organização precisa desencadear, internamente, uma mudança ampla nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

As forças internas determinam o rumo do processo de transformação, que, por sua vez, é acompanhado de perto pelas forças externas, representadas pelos CEE e CFE.

A mudança de instituição isolada para universidade é uma mudança planejada, à medida em que visa criar uma organização com novos objetivos. As instituições isoladas, cuja preocupação básica relaciona-se com as atividades de ensino, com a transformação passam a ter os objetivos adicionais de uma Universidade, quais sejam: a pesquisa e a extensão.

A transformação de instituições isoladas em universidades tem características próprias. Estas organizações seguem uma legislação própria, que determina sua estruturação e formas de atuação. O programa de mudanças e a forma como estas IES devem se modificar é acompanhado pelos CFE e CEE. A transformação somente será aprovada, à medida em que forem cumpridas todas as exigências de seu projeto de criação, e quando comprovadas as condições financeiras necessárias para a

manutenção da instituição e a existência de recursos humanos qualificados para realizar as atividades-fins.

A transformação das instituições isoladas de Chapecó, Joaçaba e Videira na Universidade do Oeste de Santa Catarina teve seu projeto aprovado pelo CFE e CEE, que acompanham seu desenvolvimento. O projeto formado por nove capítulos, apresenta as propostas da UNOESC, com relação aos objetivos que pretende alcançar no período 1992-1996 para ser reconhecida como universidade.

O primeiro capítulo concebe a UNOESC como "Instituição educacional multi-campi que emerge das exigências tecnológicas e educacionais da região, com o objetivo de participar do desenvolvimento do oeste catarinense"(Projeto de Universidade, 1991, p.15).

O segundo capítulo, define a estrutura organizacional, apresentando os níveis de decisão da UNOESC, para a qual fôï escolhido o modelo de organização matricial em forma de projeto, o que permite dar uma maior atenção a seus propósitos e funções.

O terceiro capítulo apresenta as atividades que a Instituição desenvolvia enquanto Escola Isolada e o que pretende desenvolver com relação ao ensino de graduação, de pós-graduação, e de primeiro e segundo graus, as atividades de pesquisa e as atividades de extensão.

O quarto capítulo está relacionado aos recursos humanos. Apresenta o corpo docente e o técnico-administrativo que a Instituição tinha e o plano de capacitação para o período 1992/1996 com vistas a obter o reconhecimento.

O quinto capítulo está relacionado ao corpo discente, determinando a forma de seleção para os cursos de graduação, o sistema de assistência ao estudante, a forma de avaliação do rendimento escolar a implementação do sistema de monitoria e de iniciação científica, assim como os direitos e deveres dos alunos, com base no Regimento Geral da Universidade.

O sexto capítulo refere-se ao planejamento da infra-estrutura física, apresentando a situação da UNOESC antes de sua transformação em universidade e quais são os planos de expansão em relação ao espaço físico, recursos materiais, equipamentos, laboratórios, instalações destinadas a atividades desportivas e biblioteca.

O sétimo capítulo apresenta o Plano Diretor de Informática e Comunicação - PDIC. Este plano relaciona os equipamentos e sistemas que já existiam e o que a UNOESC pretende adquirir e instalar em termos de informática nos campi e entre os campi, assim como a equipe de pessoas para desenvolver este plano de desenvolvimento e implementação, e o cronograma destas atividades.

O oitavo capítulo apresenta o plano de avaliação institucional, onde consta o objetivo desta avaliação e como está planejada sua implementação.

O último capítulo, refere-se ao planejamento econômico-financeiro da Universidade, apresentando a situação econômico-financeira anterior, o patrimônio e as fontes de recursos que tinham e qual a programação financeira e de investimentos da UNOESC até seu reconhecimento em 1996.

Segundo Finger (1991) para se transformar numa universidade, as instituições isoladas vivenciam dois momentos: o primeiro, é representado pela construção da parte legal, no qual necessita cumprir as tarefas e vencer as etapas estabelecidas pelos órgãos normativos competentes, responsáveis pela concessão da permissão para se tornarem uma universidade. O segundo momento é quando passa a universalizar o conhecimento. Este momento depende da capacidade de gerenciar as forças internas para a construção da nova instituição.

O processo de transformação de instituições isoladas para formar uma universidade altera seus subsistemas. Esta transformação planejada faz com que a organização tenha novos padrões nos seus subsistemas técnico, social e gerencial.

Em se tratando de universidades, o subsistema técnico abrange as áreas de ensino, pesquisa e extensão, que são as funções básicas das IES.

O subsistema gerencial, por sua vez, envolve os aspectos da estrutura organizacional, da gestão financeira, dos recursos humanos e de outras características próprias de IES, como a avaliação institucional e o plano de capacitação, que são exigidas pela legislação que rege a estrutura e o funcionamento destas instituições.

O subsistema social trata das mudanças em pessoas e grupos e seus relacionamentos, que são observadas em decorrência da transformação em uma universidade.

2.3. Mudança no Subsistema Social

A teoria de sistemas analisa a organização como um sistema composto por subsistemas interdependentes e interligados, que dependem um do outro para atingir seus objetivos. Segundo a Escola Sistêmica, a mudança planejada da organização pressupõe que cada subsistema sofra alterações. Assim, a transformação de organizações já existentes em uma nova organização provoca mudanças em todos os subsistemas e, entre eles, modifica o subsistema social.

Mudanças no subsistema social são alterações no comportamento de pessoas e grupos (Motta, 1979). Segundo o autor, mudanças neste subsistema envolvem alterações nos valores e nas normas que constituem a cultura organizacional. Assim, mudanças no subsistema social, afetando e alterando o comportamento das pessoas e grupos, são modificações na cultura da organização.

Com relação à mudança da cultura organizacional, autores como Pettigrew (1986), Fleury (1989), Freitas (1991) e Mormann (1993) entendem que é possível

mudar-se esta cultura, mas todos concordam tratar-se de um processo difícil e oneroso, que demanda tempo e muito trabalho. "Isto porque o momento da mudança é um momento de ruptura, de transformação, de criação, o que envolve sempre risco" (Fleury, 1989, p.8). Deste modo, a mudança na cultura da organização é um processo lento, pois as pessoas e grupos demoram para alterar os seus comportamentos, que estão ligados ao seu próprio modo de agir.

Segundo Motta (1979) mudanças no subsistema social apresentam algumas características básicas. Primeiro, acontece o enfraquecimento da cultura organizacional anterior, o que significa romper com antigos hábitos e normas de comportamento, bem como separar antigos grupos. Segundo, surge uma nova cultura organizacional, que induz as pessoas aos novos padrões de relacionamento e comportamento administrativos, e estabelece a formação de novos grupos, novos compromissos e um novo sistema de estabilidade. Terceiro, surgem posições contrárias e posições favoráveis gerando conflitos entre o novo e o antigo, conflito este que pode fortalecer as mudanças planejadas.

Este processo de mudança no subsistema social tem implicações no comportamento, já que ele acaba com a antiga maneira de agir das pessoas e grupos e apresenta novas formas de relacionamento, de acordo com uma organização que está sendo criada.

Freitas concorda que "uma maneira eficiente de promover mudança cultural é atuando sobre o comportamento, cuja motivação deve ser baseada em causas intrínsecas" (1991, p. 117). Para Bernardes, (1988, p. 76), o comportamento humano na organização "é todo tipo de ações observáveis de uma pessoa". As pessoas agem segundo suas necessidades de participação e de envolvimento com os objetivos da organização. No entanto, para esta mudança de comportamento acontecer são necessárias justificativas externas, como um novo sistema formal e novos incentivos,

uma nova estrutura organizacional, uma nova gestão da organização ou uma nova tecnologia.

Segundo Motta (1979, p. 159) "para mudar uma organização é necessário mudar atitudes e padrões de participação dos indivíduos na organização". Pessoas e grupos terão reações à mudança de acordo com seu envolvimento no processo de transformação, envolvimento este que favorece as mudanças no subsistema social. A participação das pessoas no processo de mudança se efetiva quando elas têm condição de influenciar as ações no decorrer dos acontecimentos. No entanto, se esta participação não ocorrer, as reações às mudanças serão desfavoráveis.

Segundo Sanche (1992, p. 51), "A participação com relação a decisões de trabalho está relacionada ao envolvimento mais empenhado dos actores organizacionais". O envolvimento para realizar as transformações demonstra que as pessoas estão dispostas a mudar seus comportamentos.

Motta (1979) também destaca que a participação é fonte de responsabilidade e comprometimento. As pessoas e os grupos se comprometem com a organização assumindo responsabilidades. De acordo com Franco (1984, p.62) "o grau de comprometimento com a instituição é entendido como a responsabilidade assumida com a missão que justifica a razão de ser da universidade, envolvendo os objetivos e os meios para alcançá-los".

Deste modo, as modificações no comportamento podem ser verificadas pelo comprometimento das pessoas com os objetivos da organização. Ainda segundo o autor (p. 62)

"o grau de comprometimento é indicado pela responsabilidade na consecução dos objetivos do ensino superior, da excelência educacional e pela busca de soluções para problemas, considerando os objetivos do ensino, o conhecimento especializado e a adequação de políticas pertinentes".

As pessoas e os grupos demonstram seu envolvimento com a organização pela responsabilidade que assumem em suas atividades em favor dos objetivos da Instituição.

A mudança de comportamento se verifica pelo nível de cooperação na realização das tarefas, quando as pessoas procuram desenvolver atitudes cooperativas com o grupo de trabalho. A realização conjunta de tarefas no processo de transformação aumenta a possibilidade de mudar as ações no grupo. A cooperação das pessoas com a organização, por sua vez, demonstra que elas estão de acordo com as mudanças. Quanto maior o comprometimento, maior será a cooperação para que se atinjam as metas traçadas para alcançar-se a mudança planejada. Quanto maior seu comprometimento com os objetivos da organização, mais as pessoas estarão dispostas a assumir novas responsabilidades e se envolver com o processo de mudança.

A definição de novos objetivos por meio do processo de mudança precisa do entendimento e da cooperação das pessoas no seu grupo de trabalho. A cooperação no trabalho comprova que as alterações na organização são entendidas pelas pessoas com o envolvimento com os novos objetivos.

Segundo Bernardes (1988, p. 79) a cooperação é uma "situação na qual a meta é comum aos vários membros, porém a meta de um só poderá ser alcançada se os outros também atingirem as suas". A cooperação também é necessária entre os departamentos. "Os departamentos devem cooperar e suas tarefas devem ser integradas quando necessário, sem diminuir as diferenças que contribuem para a realização da tarefa" (Stoner, 1985, p.191). Desta forma, a integração social ocorre por uma concordância de opiniões e pela da solidariedade entre as pessoas e os grupos da organização.

Leavitt (1978) também destaca que o comprometimento das pessoas traz a colaboração, no grupo de trabalho. De acordo com o autor, a colaboração das

peças ocorre quando elas têm oportunidades iguais de influenciar para que a mudança ocorra. O envolvimento entre as pessoas que compartilham de formação e idéias semelhantes aprimora as relações de amizade e de colaboração. Segundo Freitas (1991), idéias, formas de pensar os padrões e a maneira de trabalhar comuns auxiliam na integração dos membros da organização.

Frente a uma situação de mudança, as pessoas desenvolvem um comportamento de colaboração, no qual o relacionamento em seu grupo de trabalho está voltado para os objetivos das modificações planejadas. De forma geral, em organizações, a mudança planejada tem como objetivo trazer a satisfação e a harmonia para o ambiente de trabalho, considerando-se, a como pré-requisito para a eficiência (Motta, 1979).

Um dos objetivos no processo de transformar uma organização é a mudança de comportamento, de forma a adequá-lo aos objetivos planejados. A satisfação das pessoas com a mudança pode ser identificada pela integração da maioria delas e de sua colaboração nos grupos que trabalham para que a transformação se efetive. A integração e a colaboração dos membros da organização em seus grupos de trabalho, bem como a cooperação entre os diferentes órgãos que a compõem, confirmam uma modificação na forma de as pessoas e os grupos agirem.

Todo processo de mudança planejada necessita de ajustes em sua implementação e de ações que melhorem este processo. A colaboração entre pessoas, a integração e a cooperação entre as diversas áreas da organização proporcionam a solução de problemas que possam ocorrer ao longo da transformação da organização e este comportamento indica estar havendo modificações nas pessoas e nos grupos.

O êxito na integração envolve a comunicação e o mútuo entendimento entre os subgrupos existentes dentro da organização (Schein, 1982, p. 25). A comunicação informal está presente nas organizações e a integração informal entre as pessoas ocorre pela troca de mensagens com um significado comum.

Segundo Dahal e Kennedy (apud Perreira, 1988, p.29).

"A rede informal de comunicação constitui o canal por excelência dos valores e crenças institucionais. É por isso que as piadas, estórias, caricaturas, fofocas, espionagens, arranjos, manipulação, suborno, pressões e cabalas formam uma vigorosa rede de poder nas instituições".

Segundo Freitas (1991, p. 34), "as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social". Assim, a troca informal de informações entre as pessoas dá sustentação às mudanças desejadas.

É pela comunicação informal que são repassadas informações sobre como estão se comportando seus membros e qual o comportamento que é aceito.

Champion (1985) enfatiza que a interação social nas organizações é o ponto principal para realizar alterações. Segundo Freitas (1991, p. 34), "o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas". Desta forma, a comunicação é um processo determinante na mudança. Refere-se às ações e interações das várias partes interessadas, à medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro.

De acordo com Leavitt (1978) o aumento de informações válidas entre as pessoas ensejará o comprometimento com as metas da organização. As pessoas se comportam de forma favorável quando estão informadas a respeito do processo de mudança e passam a se comprometer com a transformação da organização.

A criação de uma organização, a partir de organizações já existentes, além de modificar a comunicação informal, muda os grupos informais, que surgem dentro da estrutura formal da organização e são características do subsistema social (Stoner, 1982; Champion, 1985). Este aspecto é importante para entender o comportamento de seus membros e foi estudado pela primeira vez por Elton Mayo, da Escola Humanista da Administração.

A presença dos grupos informais nas organizações as auxilia a atingir suas metas. De acordo com Stoner (1982, p. 187), "as relações informais que aparecem numa organização não só ajudam os membros da organização a satisfazer suas necessidades sociais, como também os ajudam a fazer o trabalho". São as pessoas que trabalham em grupos para alcançar os objetivos definidos da organização; é por meio delas que as organizações existem.

De acordo com os autores Gibson et al. (1981, p. 164) "grupos informais são grupamentos de pessoas surgidas naturalmente nas situações de trabalho, em resposta às necessidades sociais". Estes autores consideram que podem haver dois tipos de grupos informais nas organizações: os grupos de interesses e os grupos de amizades.

"... Os grupos de interesse são os indivíduos que podem ou não ser membros de um mesmo grupo de comando ou grupo de tarefa podem juntar-se para um objetivo comum... Os grupos de amizades, são grupos que se formam porque seus membros têm alguma coisa em comum, como idade, crença políticas ou traços étnicos".

Segundo Motta (1979), a mudança tem características básicas como a desagregação de grupos antigos e o surgimento de novos grupos, estes, por sua vez, surgem para defender seus interesses. Por ocasião da transformação das organizações, além dos grupos formais e informais já existentes, há uma tendência a se formar novos grupos informais dentro da nova estrutura, visando a exercer influência para a obtenção de vantagens para estes grupos.

Uma das vantagens dos grupos informais é que em suas interações no dia-a-dia, as normas e valores do grupo orientam o comportamento, e estes comportamentos são reforçados no grupo (Stoner, 1985). Deste modo, por meio dos grupos informais são formadas novas concepções que tendem a estabelecer os novos comportamentos, que estarão adequados à organização que está nascendo.

Como característica do subsistema social, tem-se as concepções das pessoas. Segundo Beyer e Harrinson (apud Fleury, 1989, p.5) cultura é a "rede de

concepções, normas e valores que são tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional.' Ainda de acordo com os autores "... para criar, manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível".

De acordo com Schein (apud Fleury, 1989, p.5) "cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros".

Estes conceitos estão ligados aos aspectos subjetivos das organizações; são características organizacionais da cultura que todas elas têm e determinam como as pessoas se comportam.

Segundo Pettigrew (1989, p. 146) "... compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios".

A cultura da organização, a partir de suas concepções ou pressupostos, orienta as pessoas quanto ao comportamento na organização.

A criação de uma organização com objetivos diferentes tende a desenvolver nas pessoas novas concepções, de acordo com a nova realidade, modificando seu comportamento. Elas passam a visualizar e a perceber as alterações que estão ocorrendo, tendo que mudar suas formas de comportamento. De acordo com Stoner (1982, p. 309), "a modificação de comportamentos nas organizações está voltada para mudanças nos hábitos de trabalho que satisfaçam os objetivos da organização".

As pessoas desenvolvem concepções de acordo com os novos objetivos, o que se constata por meio dos novos hábitos, adquiridos em conformidade com as modificações. Hábitos entendidos como formas do comportamento esperado e

atitudes das pessoas diante de uma situação (Watson, 1978; Bernardes, 1988; Freitas, 1991). Os hábitos são comportamentos aceitos pelas pessoas em seu grupo e também na organização.

Os novos comportamentos de pessoas em organizações em processo de mudança, por sua vez, dependem de novas normas. Freitas (1991, p. 33), define normas como sendo "todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não". Portanto, as normas conduzem a novos hábitos.

Deste modo, as novas concepções alteram as normas definidas internamente e, como consequência destas alterações, é modificado o comportamento esperado das pessoas e dos grupos na organização que está sendo criada.

O comportamento das pessoas diante de uma situação de mudança pode ser favorável às alterações, se aquelas visualizam novas perspectivas profissionais.

De acordo com Motta (1979), o processo de mudança organizacional cria nas pessoas expectativas quanto ao crescimento e desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, delas mesmas. Partindo-se do pressuposto de que a organização terá novos objetivos, haverá a necessidade de desenvolver os recursos humanos internos para alcançá-los. A possibilidade de crescer profissionalmente na organização, por sua vez, é um aspecto que motiva a mudança de comportamento das pessoas. Uma sugestão do autor em relação a este assunto é que este crescimento não esteja baseado em aspirações infundadas.

O processo de mudança despertará nas pessoas uma disposição para lutar por novas posições na estrutura formal da organização. Assim, as pessoas buscam, não apenas o crescimento profissional, como também assumir novas responsabilidades.

No que concerne ao individual, ocorrem, no processo de mudança, expectativas de um aumento do aspecto poder, prestígio e renda (Motta, 1979). O

fato de as pessoas buscarem novas posições na hierarquia formal da organização para ter mais poder e prestígio torna-se, pois, um processo normal.

Um processo de transformação de organizações já existentes, por meio de mudanças planejadas, conduz, naturalmente, à disputa entre pessoas, por ocasião da reestruturação. Aqueles que detêm poder e prestígio não desejam perder o que já conquistaram e as pessoas que não o têm podem ver no processo de mudança uma oportunidade para assumir novas posições.

Assim, para que as atitudes das pessoas sejam favoráveis à mudança é fundamental um entendimento positivo entre quem está administrando o processo de mudança e os outros envolvidos. Entretanto, se este entendimento não ocorrer se deverá à existência de perda de poder, receio este que será intensificado proporcionalmente a não divulgação dos objetivos da mudança. Quando a mudança for conduzida de forma autoritária - sem a participação das pessoas afetadas - ou, ainda, quando não forem consideradas as diferentes subculturas de valores e normas existentes nos subsistemas da organização (Motta, 1979).

A administração responsável pela transformação das organizações deve considerar que se deparará com forças agindo para que a mudança ocorra e outras para que o estado atual se mantenha. O processo de mudança é adaptativo e, ao mesmo tempo, destrutivo (Motta, 1979). As pessoas e grupos precisam de tempo para se adaptar à nova situação e para que esta adaptação ocorra, terão que destruir antigos comportamentos.

As mudanças no subsistema social, consideradas como alterações da cultura da organização são analisadas nesta pesquisa a partir das mudanças na integração das pessoas e dos grupos, sua participação e a colaboração entre as pessoas no seu trabalho, bem como o comprometimento de seus membros com os objetivos da organização e o estabelecimento de novas concepções e novos hábitos. A formação de novos grupos e a dissolução de grupos antigos e o desenvolvimento de novas

perspectivas quanto ao futuro profissional na organização serão também examinados. Estas características são consideradas básicas para a análise das mudanças no subsistema social.

A mudança no subsistema social não ocorre de forma planejada, estas alterações no comportamento das pessoas são decorrentes do processo de mudança. No processo de criação de uma universidade não existe um planejamento específico para mudar comportamentos. Ele deverá ser decorrente da implementação do projeto de universidade aprovado pelos órgãos federais e estaduais que acompanham as IES que estão se transformando em universidade. Assim, a gestão e a estrutura da organização que está sendo criada auxilia os novos comportamentos.

2.4. Mudanças no Subsistema Gerencial

A decisão de promover uma mudança organizacional visa a efetuar modificações globais de uma forma planejada e, segundo Champion (1985) esta mudança é determinada por quem detém o poder na organização. Assim sendo, a decisão para a criação de uma nova organização, a partir de organizações que atuavam isoladamente, parte de quem detém o poder nessas organizações, e a transformação precisa ser planejada para que as mudanças ocorram.

De acordo com Motta (1979) a mudança planejada nas organizações provoca modificações nos seus subsistemas. Katz e Kahn (1987) também enfatizam que as mudanças na organização implicam em modificações realizadas nas características organizacionais, envolvendo a organização como um todo. Deste modo, o subsistema gerencial é afetado por ocasião da transformação de organizações já existentes. Considerando-se a organização como um sistema social, o subsistema gerencial representa a parte organizacional, sua estrutura e gestão, e não o comportamento de

seus membros ou a tecnologia que a compõe. Deste modo, mudanças no subsistema gerencial ocorrem em âmbito organizacional e não individual ou grupal. Estas mudanças no subsistema gerencial, no entanto, também provocam mudanças no aspecto comportamental.

Segundo Motta (1979, p. 176) a mudança planejada define previamente os padrões no subsistema gerencial com base em objetivos definidos pela organização. O autor define mudanças no subsistema gerencial como "mudanças do processo decisório interno, alterando os métodos, as regras e os estilos de formulação das diretrizes administrativas, visando a uma melhor captação, uma melhor alocação dos recursos e uma maior sensibilidade e capacidade de atender às demandas externas".

A mudança no subsistema gerencial visa à reformulação da estrutura organizacional. Segundo Drucker (1970) a estrutura administrativa deve estar de acordo com a função da organização. Motta (1979) no entanto, observou que as organizações geralmente alteram os objetivos, mas mantêm a mesma estrutura.

A união de organizações para formar uma outra altera as estruturas anteriormente existentes. Kast e Rosenzweig (1987) definem estrutura como sendo os padrões estabelecidos para as relações entre os diferentes componentes da organização. A estrutura é sua parte formal e, segundo os autores, é pela organização formal que se estabelece um arcabouço geral e se dá o delineamento das funções de forma prescrita, bem como as relações entre elas.

No caso de universidades multi-campi, a estrutura organizacional deverá estar voltada para a integração por meio de um planejamento integrado, pela unidade de comando e pela gestão participativa dos dirigentes e dos colegiados, nos diferentes níveis da administração" (Projeto de Universidade, 1991, p.41). Assim, a administração central, composta pelo órgãos deliberativos e executivos, garantem a integração por meio de estabelecimento de políticas e metas definidas em conjunto com os campi.

Schirley (1976, p.39), refere-se à estrutura de uma organização como

"a divisão formal de trabalho (funções) entre posições, grupos, departamentos e divisões, assim como os sistemas formais de fluxo de trabalho, informação, incentivos e diretrizes (regras de decisão) necessários para coordenar as atividades e integrações".

A estrutura da organização indica a suas funções e a forma pela qual elas se relacionam entre si. As mudanças na estrutura, por sua vez, acontecem por decisão da administração e afetam variáveis estruturais, tais como: processo decisório, grau de formalismo, dentre outros.

No caso de mudança planejada visando a transformação de instituições, uma das variáveis que sofrem modificações é o grau de centralização existente na organização. Segundo Franco (1984, p.61), o grau de centralização "consiste na concentração de poder decisório em posições sociais hierarquicamente superiores. É indicado pelo grau de participação nas decisões, pelo grau de hierarquia de autoridades e pelo grau de profissionalismo".

A união de organizações já existentes implica numa reformulação do seu processo decisório, uma vez que cada uma delas antes tinha autonomia e decidia isoladamente e, com a transformação, passa a depender da decisão da nova administração geral da instituição recém criada.

Na estrutura organizacional, o processo de decisão é a maneira como as decisões formais são tomadas para solucionar problemas da organização (Schirley, 1976). Estas regras de decisão baseiam-se em diretrizes que a organização estabelece. Segundo o autor, diretrizes são as regras de decisão ou as linhas gerais determinadas pela organização para solução de problemas. Estes são resolvidos de acordo com as diretrizes definidas para atingir os objetivos da organização. Assim, mudanças no subsistema gerencial implicam em modificações na estrutura de decisão voltada para a solução de problemas da organização, haja vista que o processo

decisório é o meio pelo qual as organizações selecionam suas alternativas para alcançarem-se os fins (Motta, 1979). A transformação de organizações modifica pois, a estratégia para a solução de problemas, de forma a atender aos novos objetivos definidos. E cada organização que compõe a nova estrutura soluciona seus próprios problemas, seguindo as diretrizes gerais traçadas para toda a organização.

Por outro lado, as mudanças no subsistema gerencial também implicam em alterações nas linhas de autoridade e de responsabilidades, que, por sua vez, levam diretamente à mudança na distribuição de poder dentro da organização (Hall, 1984). Segundo Motta (1979), para mudar uma organização é necessário alterar-se a estrutura de poder e de influência. Esta mudança, para o autor, se pela reformulação do organograma, mudando linhas de autoridade, criando-se, suprimindo-se, fundindo-se ou desdobrando-se cargos e departamentos, eliminando-se conflitos de hierarquia e melhorando-se a definição de responsabilidades.

Outro importante aspecto da estrutura organizacional que compõe o subsistema gerencial é a formalização. Hage e Aiken (apud Hall, 1984, p. 69) entendem que a "formalização representa o uso de normas numa organização".

Franco (1984, p. 62), num estudo sobre as dimensões organizacionais nas universidades, define grau de formalização "como a padronização de normas e regulamentos que definem como os ocupantes de posições sociais devem proceder, e o emprego de mecanismos controladores de desvios dos padrões estabelecidos".

As organizações formais possuem definições por escrito das responsabilidades e atribuições das funções, sendo esta formalização caracterizada pelo uso de normas e procedimentos codificados.

De acordo com Hall (1984) as normas e procedimentos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização. É pelas normas e regulamentos que as responsabilidades e atribuições são distribuídas na organização. Ainda segundo este autor, a formalização é

verificada pela comunicação e por procedimentos escritos e arquivados na organização. Deste modo, num processo de mudança na organização, as normas e os procedimentos são necessários para redefinir a estrutura formal, auxiliando as organizações a lidar com as incertezas do ambiente.

Segundo Kast e Rosenzweig (1987, p. 191), "a organização formal é tipicamente representada por um mapa impresso e aparece nos manuais das organizações, nas descrições de cargos e em outros documentos formalizados".

Os autores salientam, também, que as relações padronizadas na organização determinam o alcance eficiente dos objetivos. Neste sentido, a formalização, em cada unidade da organização, proporciona a integração de todos os membros e o conhecimento dos objetivos desejados e quais os procedimentos necessários para alcançá-los.

Um processo de mudança planejada no subsistema gerencial de organizações que funcionem de forma isolada e passem a constituir uma única, requer a padronização de suas atividades, de modo que os procedimentos sejam únicos em todas elas.

Outra área que é afetada quando se promovem mudanças estruturais é a gestão de recursos humanos. Segundo Bertero (1976) as modificações estruturais ensejam a definição dos cargos, cuja descrição formal atribuirá responsabilidades e poder de decisão necessários para gerar mudanças propostas.

O plano de cargos e salários estabelece a função das pessoas, de acordo com os cargos que ocupem e a respectiva remuneração. De acordo com Motta (1979) é na avaliação e classificação de cargos que contém a descrição pormenorizada das atribuições e responsabilidades de cada função. Deste modo, o plano de cargos e salários consolida as mudanças na estrutura formal do quadro de pessoal.

O plano de carreira é o padrão seqüencial de cargos que formam as carreiras dos membros da organização. Segundo Hall (1984) o plano de carreiras estabelece regras claras e impessoais que definem como as pessoas são escolhidas para a função.

De acordo com Gillo (1991) em se tratando de IES, o plano de carreiras é um elemento importante porque constitui a base para administrar os recursos humanos nestas instituições.

"Tanto os professores como os funcionários têm na carreira a expectativa do seu desenvolvimento profissional e pessoal. Dai a sua importância e a necessidade de se imprimir diretrizes firmes e realísticas para a sua implementação. A carreira é o grande elo de ligação dos professores e funcionários à universidade, a medida que ela significa a valorização contínua do mérito de seus recursos humanos" (Grillo, 1991, p.27).

Segundo Schirley (1976) o plano de incentivos e os critérios de promoção são componentes importantes que devem ser considerados num processo de mudança organizacional. Por sua vez, o plano de carreiras deve contemplar programas de treinamento e desenvolvimento.

O desenvolvimento da carreira é constituído por treinamento e desenvolvimento das pessoas e é empreendido a fim de alcançarem-se os objetivos da organização (Werther, 1983). Deste modo, para criar uma nova organização com novos objetivos o plano de carreiras precisa estar associado a um plano de desenvolvimento e treinamento.

Um plano de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos na organização é outro componente do subsistema gerencial. Todo processo de mudança implica em uma nova situação para a organização, levando-a a assumir novas responsabilidades, encargos e funções. O treinamento torna-se, assim, essencial para que a mudança tenha os resultados desejados. Bertero (1976) ao tratar de mudanças em organizações, entende que o treinamento é importante em todos os seus níveis para que as pessoas se sintam preparadas para assumir novas

responsabilidades. Deste modo, o treinamento é básico para conseguir qualidade nos trabalhos.

Em se tratando de IES, Grillo (1991, p. 101) destaca que o treinamento deve ser permanente, sendo, portanto, fundamental em instituições isoladas que estejam vivenciando um processo de transformação para universidade, no sentido de aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Grillo (1991) cada IES deve escolher a forma de desenvolvimento profissional adequada a suas peculiaridades. Segundo o autor, pode variar desde auxílios para participar de seminários até a concessão de licença remunerada para frequentar cursos de doutorado.

O CEE, além de exigir a definição de um plano de cargos e salários e de carreiras das IES em processo de transformação, requer delas um plano de capacitação docente. Este plano deve estabelecer como a futura universidade pretendê aprimorar seus recursos humanos, quanto será investido financeiramente neles e quais as prioridades, visando a incentivar a melhoria da qualificação dos profissionais que atuam na Instituição que está sendo criada.

O plano de capacitação apresenta a política da organização quanto à formação dos recursos humanos, necessários para atender as áreas acadêmicas e administrativas. Estabelece o percentual de profissionais que serão aprimorados por meio de cursos de especialização, de mestrado ou de doutorado e o número de cursos e seminários que serão promovidos para melhorar a formação do quadro atual da organização. Deste modo, o plano de capacitação está relacionado com o treinamento e o desenvolvimento. Em IES, este plano é importante porque visa a garantir e a promover a qualidade dos serviços prestados.

Além das alterações na área de recursos humanos, toda universidade deverá implementar uma avaliação institucional. Trata-se de um programa que a partir da sua concepção de universidade, objetiva avaliar a si própria como um todo,

abrangendo tanto a sua área acadêmica como a administrativa, envolvendo todos os departamentos e setores que as compõem.

Segundo o projeto de criação da UNOESC o objetivo dessa avaliação é identificar e solucionar problemas. "A finalidade precípua da avaliação institucional é a de oferecer subsídios para atuar planejadamente, corrigindo as distorções constatadas e incrementando aqueles elementos relevantes dos serviços prestados" . (Projeto de Universidade, 1991, p. 143). A avaliação institucional, como componente do subsistema gerencial, proporciona às IES uma reavaliação da atuação da instituição.

Pela avaliação institucional, procura-se assegurar a qualidade e repensar a finalidade da instituição, proporcionando-lhe uma constante atualização no tocante aos serviços prestados para a comunidade na qual está inserida. Deste modo, auxilia a construir uma autoconsciência institucional e garantir a qualidade de todas as atividades da vida universitária através da tomada de decisão (Projeto de Universidade, 1991).

O processo de comunicação é parte integrante da estrutura formal das organizações. A comunicação promove a integração e auxilia na tomada de decisão.

De acordo com Schirley (1976) o processo de comunicação é formalizado pela organização e determina o fluxo de informações para coordenar e integrar as atividades, ou seja, é o sistema de informações estabelecido para fornecer os dados para quem decide na organização.

A comunicação, por sua vez, é outro componente do subsistema gerencial que é alterado, por ocasião da transformação de organizações.

No caso de instituições de ensino superior que se transformam em universidade multi-campi, deve ser dada ênfase à comunicação entre os campi que a compõem. Esta, aliás, foi uma das exigências do CEE para o reconhecimento desta universidade. Ela deve dispor de um sistema para transmissão de informações entre

os campi e de um banco de dados gerais para auxiliar na tomada de decisão. A troca de informações entre as IES que se uniram é essencial para que a administração central tome decisões.

De acordo com o projeto, o plano de informatização e comunicação "permite através de um circuito de rede de computadores, o fluxo rápido das informações e da tomada de decisão, diminuindo os problemas estruturais e comportamentais, característicos de um modelo multi-campi (Projeto de Universidade, 1991, p.41)

Um sistema de comunicação informatizado em IES tem a finalidade de agilizar a transmissão de informações, interligando os campi. Deste modo, a implementação de um plano de informática e comunicação entre a administração central da universidade e os campi, dinamiza o processo de decisão e facilita a troca de informações para o exercício das atividades administrativas e acadêmicas.

No tocante à área financeira, no caso da UNOESC, cada um de seus campi é entendido como uma unidade descentralizada em matéria econômica e financeira, fiscalizada pelo Conselho de Administração. Deste modo, cada campus tem autonomia para aplicar os recursos financeiros nele gerados, de acordo com suas necessidades. Segundo seu Estatuto, devem ser aplicados no próprio campus.

A universidade que está sendo criada é uma instituição comunitária e tem caráter privado. Cada campus se mantém financeiramente pela cobrança de mensalidades aos alunos, o que é, assim, sua fonte principal de receitas. A administração central, por sua vez, é mantida pelo repasse de um valor proporcional a receita de cada campus. Os recursos recebidos dos governos federal e estadual são inexpressivos e as prefeituras contribuem, basicamente, para melhorar a estrutura física dos campi.

A transformação de instituições já existentes para criar uma universidade, por determinações legais, precisa realizar investimentos na ampliação do espaço físico. Segundo Finger (1991, p. 12)

"Toda a universidade que mereça esse nome tem uma preocupação permanente com a parte física que dará suporte às atividades nela desenvolvidas. Essa preocupação deve ser visível em suas políticas de investimentos, na definição das prioridades de compra, construção, ampliação ou qualquer outra forma de concepção, de desenho do Campus e de seus componentes".

A política de investimentos, parte do subsistema gerencial, é importante para a instituição crescer e se desenvolver. A criação da UNOESC, por exigência legal, está condicionada à ampliação do espaço físico dos campi, à construções de salas de aulas, laboratórios, biblioteca, sala dos professores e instalações administrativas, e à aquisição de máquinas e equipamentos.

As mudanças no subsistema gerencial analisadas nesta pesquisa estão relacionadas com o aspecto formal das instituições em processo de transformação para se tornar uma universidade. Estas modificações, em sua maioria, estão ocorrendo para atender à legislação federal, que regulamenta a estrutura e o funcionamento das IES no Brasil.

Assim, as propostas da UNOESC com relação às mudanças no subsistema gerencial estão relacionadas com o estabelecimento de uma estrutura organizacional única em todos os campi com uma administração central. Visam, ainda, a estabelecer uma política de recursos humanos que possibilite à universidade ter um corpo docente qualificado. A universidade, por sua vez, deverá implementar, um plano de avaliação institucional que permita à instituição o conhecimento de seus problemas e soluções para melhorar sua atuação.

Por exigência dos órgãos que regulamentam e fiscalizam a criação da UNOESC, seu Projeto prevê a implementação, da comunicação informatizada entre os campi, para agilizar a troca de informações e a tomada de decisões, além de garantir os recursos financeiros necessários à execução do plano de investimentos em infra-estrutura, manutenção e pessoal capacitado.

2.5 Mudanças no Subsistema Técnico

A transformação de organizações, conforme já abordado, implica em alterações em todos seus subsistemas, haja vista a interação e inter-relação existente entre eles.

Segundo Champion (1985, p. 243), "a tecnologia é um componente de todas as organizações, não importando tamanho, forma e composição".

Ellul (apud Katz e Rosenzweig, 1980) define tecnologia como sendo os meios padronizados empregados para atingir-se um objetivo ou resultado pré-determinado.

A tecnologia é uma variável importante na organização, à medida em que determina sua estrutura. A socióloga Joan Woodward observou, em seus estudos, uma relação direta entre a tecnologia e as estruturas administrativas.

As mudanças no subsistema técnico, segundo Dias (1985) afetam a organização porque introduzem novos equipamentos e métodos de trabalho e afetam seu funcionamento, definindo novas formas para realização das tarefas.

Motta (1979, p. 176) define mudança no subsistema técnico como "mudanças da tecnologia utilizada pela organização, visando um novo processo de especialização e de divisão de trabalho interno, de acordo com processos técnicos mais modernos, assimilados pela organização".

Katz e Rosenzweig (1980), por sua vez, afirmam que as empresas atravessam diferentes estágios de tecnologia, e que estes provocam alterações na estrutura da organização. Segundo estes autores, o subsistema técnico é importante para as organizações complexas, servindo, inclusive, como fator de classificação dessas organizações.

Por se tratar de uma variável importante, a mudança no subsistema técnico é planejada para que as alterações alcancem os efeitos desejados.

As universidades, segundo estes autores, são classificadas a partir de sua função básica, representada pela combinação das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São organizações formais complexas que recebem como insumo pessoas e as transformam em profissionais, que é o seu produto final. Esta transformação se efetiva pelo processo de aprendizagem, que é realizado por pessoas que já vivenciaram este mesmo processo.

De acordo com a Lei n. 5.540/68, são atribuídas à universidade três funções básicas, representadas por suas atividades-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. A transformação de escolas isoladas em universidades requer mudanças no subsistema técnico, com a conseqüente modificação nas funções relacionadas aos aspectos que o compõem, dentre eles, as atividades de ensino, a qualidade dos professores e seu regime de trabalho, os currículos, as atividades de pesquisa e as políticas traçadas para seu financiamento e desenvolvimento, bem como a definição de políticas gerais para as atividades de extensão.

O ensino é uma atividade importante em uma Universidade e seu desenvolvimento requer profissionais altamente capacitados. Em vista disto, algumas universidades exigem como título mínimo para o ingresso na carreira docente um doutorado na área de atuação. Segundo Cunha (1989) no entanto, nem todas as universidades têm condições de exigir estes requisitos para a categoria docente. De acordo com o autor, algumas exigem o título de mestre e outras apenas o bacharelado como requisito mínimo para ingressar como professor auxiliar.

A qualificação dos profissionais contribui para que o ensino não seja uma mera reprodução do que está nos livros. No entanto, segundo Pinotti (1982) o ensino ainda é predominantemente teórico e acadêmico nas universidades, enquanto que nas instituições isoladas é praticamente a única atividade desenvolvida.

Por exigência legal, as universidades públicas devem realizar concurso público para contratar professores, o que não é o caso das privadas.

A Reforma Universitária de 1968 instituiu a profissionalização do magistério superior e condicionou a dedicação completa do professor às funções de docente e pesquisador.

De acordo com Pinotti (1982) este regime vinculava-se ao compromisso de realizar pesquisas e, assim, melhorar o ensino. Esta situação de professor pesquisador, no entanto, é uma característica das universidades públicas. As de caráter privado, especialmente as instituições isoladas, que atuam principalmente na área das ciências sociais e sobrevivem de mensalidades cobrada aos alunos, têm no seu quadro de professores profissionais sem dedicação exclusiva, que não são vinculados apenas ao magistério superior e realizam somente o ensino.

A mudança no subsistema técnico, em decorrência da transformação de instituições isoladas em universidades, implica, assim, num aumento de profissionais do magistério superior com dedicação exclusiva à instituição, já que a prática docente em uma universidade difere da atividade destes profissionais em escolas isoladas.

O currículo, outro importante componente do subsistema técnico, também é afetado pela transformação. Segundo o art. 25 da Lei n. 5.540/68, os currículos dos cursos regulamentados por lei, são fixados pelo CFE. Compete a ele a definição do currículo mínimo para cada curso, que deve contemplar a formação básica, a formação profissional e a formação complementar, a ser seguida por todas as IES. Tanto as universidades públicas, quanto as privadas, devem apresentar estes currículos mínimos, fixados formalmente. No entanto, como o conteúdo das disciplinas que compõem estes currículos é flexível, cada IES pode definir os seus, distribuindo-os entre as disciplinas da forma que considerar melhor para a formação profissional, desde que atendidas as determinações relativas à carga horária mínima para conclusão do curso e os prazos mínimo e máximo de permanência nos cursos (Pinotti, 1982).

No caso de universidades multi-campi, que oferecem o mesmo curso em campi diferentes, o currículo de cada um deverá ser o mesmo para todos os campi.

Os cursos, como já vimos, têm um currículo mínimo fixado pelo Governo Federal, cabendo a cada IES mantê-los atualizados. Sua revisão deve acompanhar as novas tendências e perspectivas identificadas a nível de sociedade global. A Universidade deve garantir a qualidade dos cursos, definindo as ementas das disciplinas de forma a proporcionar uma formação atualizada a seus alunos. E uma das formas de manter-se estes currículos sempre atualizados e com qualidade é feita pela integração das atividades de ensino e de pesquisa.

A Lei n. 5.540/68, apresenta a pesquisa como uma função básica das universidades, sempre associada às atividades de ensino.

Segundo Finger (1991, p. 16),

"Não se constrói uma universidade sem pesquisa. A pesquisa tem sido muito mistificada ultimamente, mas qualquer projeto que vise objetivos estabelecidos, quer seja através de análise da literatura, quer de laboratório na experimentação, poderá abrir uma porta imensa para aqueles que se propõem a experimentar a agradável sensação de fazer o avanço das ciências".

De acordo com Romero (1988, p. 16) a pesquisa e o ensino são igualmente importantes para os investigadores e para a instituição, pois somente por sua integração se pode assegurar a transmissão de conhecimentos e atitudes científicas, decisivas para o progresso da ciência. Ainda segundo o autor, "na medida em que estimula a atitude científica, a universidade confere uma formação global, e não uma mera instrução, pois aquela tem uma dimensão ética e desenvolve as qualidades morais". Esta concepção de universidade segue o modelo europeu, que pressupõe a universidade como o lugar onde a pesquisa se desenvolve e cuja função básica é a busca da verdade.

Segundo Romero (1988) para que a universidade se mantenha como uma instituição forte e eficaz, ela precisa enfatizar a pesquisa básica, a investigação interdisciplinar e a investigação sobre a própria sociedade. Em matéria de ensino, deve preparar os estudantes para uma auto-educação permanente, alertando para as necessidades atuais e previsíveis da sociedade, e contribuir para por em prática suas descobertas, o que implica em uma inter-relação e no estabelecimento de canais de comunicação com os usuários.

A pesquisa é uma das atividades da universidade e, segundo Castro (1977) é ela que tem condições de desenvolver a pesquisa básica e a pesquisa aplicada. A primeira relaciona-se com a compreensão e o desenvolvimento da ciência, enquanto a segunda está voltada para a solução dos problemas das empresas públicas e privadas, e tem como objetivo resolver problemas práticos, como a descoberta de novas tecnologias ou o aprimoramento genético dos animais, entre outros.

O Projeto de Universidade elaborado pela UNOESC enfatiza esta preocupação:

"O esforço de pesquisa está direcionado para atuar em duas frentes: a pesquisa básica e a aplicada. Na pesquisa básica a preocupação primeira é com a geração do conhecimento; já na pesquisa aplicada, como atividade associada às empresas e organizações públicas e comunitárias, numa interação de intercomplementariedade, a preocupação está voltada para a inovação tecnológica em termos de novos processos e técnicas gerenciais" (Projeto de Universidades, 1991, p. 29).

A combinação entre pesquisas básicas e aplicadas é o ideal para a universidade. É por meio delas que o corpo docente se aprimora, melhorando a qualidade do ensino.

A pesquisa interdisciplinar, por outro lado, pretende integrar investigadores e estudantes das diversas áreas da universidade, enquanto os projetos de iniciação científica visam a envolver os alunos nas pesquisas. A Reforma Universitária procurou intensificar a interdisciplinaridade na condução das pesquisas, com o

objetivo de integrar as diversas áreas afins para a realização de pesquisas em conjunto.

No que diz respeito à instituição de ensino, o desenvolvimento de atividades de pesquisa ocorre, quase que exclusivamente, nas universidades públicas.

Neste contexto, Cunha (1989, p. 30), destacou que

"As universidades públicas são as responsáveis por praticamente tudo o que faz no Brasil em termos de pesquisa universitária. No entanto, são obrigadas a submeterem-se a um complicado mecanismo de busca de recursos para a pesquisa nos órgãos governamentais de fomento, pois seus orçamentos não prevêem recursos financeiros para essa indispensável atividade universitária".

No Brasil, existem agências financiadoras de pesquisas (CNPq, CAPES, FINEP, etc), com a finalidade de proporcionar recursos às universidades públicas ou privadas, mediante a apresentação de projetos de investigação científica, cabendo a elas buscar estes recursos para financiar os projetos da pesquisa pretendidos.

Para que as pesquisas se desenvolvam em universidades, quer públicas, quer privadas, elas devem dispor, além de uma política geral e de um corpo docente capacitado, de recursos financeiros específicos para esta atividade. As universidades federais têm recebido verbas apenas para pagamento de folhas de pessoal e para suas despesas de custeio. As universidades privadas, por sua vez, não conseguem investir recursos próprios em pesquisas e, assim, ambas dependem de financiamento externo.

A universidade, por sua vez, deve compartilhar os resultados de suas pesquisas com a sociedade. O saber e a descoberta devem ser propagados em artigos ou livros, de forma a prestar contas de sua atuação à sociedade. A descoberta científica não deve ficar restrita à universidade; ela deve ser difundida a quem possa interessar, inclusive como forma de manter o intercâmbio com outras instituições.

A terceira função integrante do subsistema técnico das universidades é a extensão. Segundo Pinotti (1982) trata-se de uma atividade sistemática, intimamente

relacionada com o ensino e a pesquisa, que foi formalmente atribuída à universidade pela Lei n. 5.540/68.

O referido autor entende a extensão como "a função da universidade cujo objetivo é engajar a universidade brasileira no processo de desenvolvimento e responder, de imediato, aos desafios impostos pela realidade" (Pinotti, 1982, p.47).

De acordo com Cunha (1989) a extensão é uma prestação de serviços e deve estar associada ao ensino e à pesquisa. Segundo o autor, a extensão é a forma da universidade manter-se viva na sociedade e universalizar os conhecimentos.

A extensão possibilita a integração da universidade com a comunidade, representando sua abertura ao meio externo - a sociedade. Compete a cada universidade estabelecer de que forma a extensão - que alguns autores chamam de prestação de serviços - será operacionalizada, pela da definição de uma política que defina como a universidade participará do desenvolvimento da região na qual está inserida. Segundo Pinotti (1982) a universidade deve se integrar ao meio em que se insere, modificando-o e extraindo dele elementos para sua reformulação.

A biblioteca faz parte da infra-estrutura básica para o desenvolvimento das atividades-fins da universidade. É o local onde os universitários buscam os subsídios necessários ao aprofundamento de seus estudos.

A mudança de instituições isoladas em universidades deve dar ênfase especial na transformação da biblioteca para que seja um local de estudo e pesquisas, no qual os acadêmicos buscam ampliar seus horizontes. Segundo Finger (1991, p. 14), "uma universidade que não tenha a preocupação constante de construir uma biblioteca atualizada e ágil na circulação do material é uma instituição capenga". Assim, a construção de uma universidade deve ter a preocupação de manter uma biblioteca com o número de volumes adequado aos cursos que oferece. Esta providência é imprescindível para a qualidade na universidade.

Finger (1991) ao discorrer a respeito da construção de uma universidade, analisa-a segundo três aspectos: o primeiro, definido como a construção da parte legal, ou seja, o cumprimento das exigências legais do Ministério da Educação e do CFE, quanto às tarefas estabelecidas por estes órgãos. O segundo refere-se à construção da parte física, abrangendo as salas de aulas e as professores, os laboratórios, as bibliotecas e as instalações administrativas, que servirão de suporte às funções básicas da universidade. O terceiro, e a mais importante, relaciona-se com a construção da parte acadêmica, cujos responsáveis são todos os segmentos que compõem a comunidade acadêmica: professores, administradores e alunos. A parte acadêmica é a própria razão de existir de uma universidade e é o que a difere de um estabelecimento industrial ou comercial.

Ainda de acordo com Finger (1991, p. 22) "a universidade será qualquer universidade, aquilo que administradores, professores e alunos construírem e refletirá sempre o grau de seriedade das pessoas nela envolvidas". Assim, uma universidade não se constrói só com a parte legal e física; é na parte acadêmica que uma universidade demonstra ser uma instituição competente quanto às funções de proporcionar o ensino, desenvolver a pesquisa e praticar a extensão.

O projeto da UNOESC, no que se refere ao ensino, se propõe a criar novos cursos e aprimorar os já existentes pela contratação de professores com mestrado e doutorado nas áreas específicas, instalar laboratórios para que o ensino não seja apenas expositivo e manter profissionalmente atualizado o corpo docente da Universidade.

Em relação à pesquisa, a UNOESC se propõe a estabelecer políticas e diretrizes gerais, criar órgãos de apoio financeiro aos projetos de pesquisas de iniciação científica e programas de cooperação com outras instituições além de programas de divulgação dos trabalhos produzidos.

A criação da UNOESC, no que se refere a extensão, propõe-se a implementar uma política para esta atividade-fim e desenvolver diversos programas, de acordo com a necessidade da região na qual a Universidade está inserida.

Diante do exposto, as mudanças neste subsistema analisadas no presente estudo serão aquelas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, sem que este se a tenha à introdução de novos equipamentos ou de processos técnicos modernos.

III - A UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

Na década de 70, época do "milagre brasileiro", com pleno desenvolvimento em nosso País, inúmeras Instituições de Ensino Superior (IES) foram criadas com o objetivo de proporcionar o ensino de terceiro grau no interior dos estados. Na região oeste de Santa Catarina foram criadas a Fundação de Ensino e Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), a Fundação do Oeste Catarinense (FUOC) e a Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (FEMARP). Em 1992, estas instituições isoladas se congregaram para tornar-se uma Universidade.

O Conselho Federal de Educação (CFE), de acordo com a Lei 5.540/68, art. 8, autoriza estabelecimentos isolados de ensino superior a se congregarem para constituir uma universidade. Inúmeras universidades no País resultaram da incorporação de faculdades isoladas, sendo este praticamente o modelo de criação de universidades no Brasil.

A FUNDESTE, uma instituição comunitária e de caráter privado, criada em 1971, por lei municipal, era mantida pela cobrança de mensalidades e contribuições das prefeituras da região oeste. Hoje como Campus de Chapecó da UNOESC,

continua a se manter com a mensalidades dos alunos, as verbas recebidas das Prefeituras de Chapecó e de municípios da Região Oeste além de verbas do Governo do Estado, de acordo com o Artigo 170 da Constituição Estadual.

As Instituições Isoladas de Chapecó (FUNDESTE), de Joaçaba (FUOC) e de Videira (FEMARP), amparadas por este dispositivo legal, decidiram se unir e criar a Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Estas Instituições Isoladas elaboraram a Carta Consulta, contendo a proposta para criação de uma universidade, enviada em novembro de 1990 ao Conselho Federal de Educação (CFE). Esta Carta Consulta foi aprovada em fevereiro de 1991, pelo Parecer 102/91 do CFE e, a partir de então, as instituições elaboraram o Projeto de Universidade. Em 06 de novembro de 1991, pelo do parecer n. 587/91, o CFE aprovou o Projeto da UNOESC. Este foi homologado em maio de 1992, pelo Ministro da Educação José Goldemberg. Em 4 de abril de 1992, foi instalada a Reitoria da UNOESC. Atualmente a UNOESC, uma universidade multi-campi, está em fase de acompanhamento pelo Conselho Estadual de Educação (CEE), com vistas a obter seu reconhecimento pelo CFE.

O Campus de Chapecó está localizado na Rua Senador Atilio Fontana, 591-E. Tem uma área construída de 18.539,5 m² em um terreno com 159.539,5 m². A cidade de Chapecó está localizada a 630 Km de Florianópolis, 490 Km de Curitiba e 460 Km de Porto Alegre.

A economia de Chapecó e localidades próximas é consideravelmente desenvolvida, basicamente no setor primário, onde se sobressaem a agropecuária e a agricultura. Em Chapecó estão localizados os frigoríficos Chapecó, Sadia e Aurora, que abastecem o mercado interno e externo com produtos industrializados a partir de frangos, perus e suínos além da Ceval e da Cooperativa Regional Alfa, que produzem óleo de soja.

Até a transformação em universidade, a FUNDESTE oferecia os cursos de graduação em administração, ciências contábeis, direito, pedagogia, história, serviço

social, letras e matemática, com um total de 550 vagas. No âmbito de especialização, realizavam-se diversos cursos de pós-graduação. Atuava, ainda, no ensino de primeiro grau e no de segundo grau este último com os cursos de técnico agrícola, técnico em carnes e derivados e técnicos em magistério (experiência pedagógica).

Com a transformação em UNOESC, o Campus de Chapecó tem procurado atender as necessidades da Região Oeste, identificando-se com sua vocação para a área agrícola, que passou, assim, a ser sua área de maior interesse. Neste sentido, foram criados os cursos de agronomia e administração-ênfase rural, além dos de economia, ciências biológicas e ciências da computação, visando a aprimorar o desenvolvimento da região nestas áreas.

Hoje o Campus oferece 2.150 vagas para os cursos de graduação. Em pós-graduação "Lato sensu" continua desenvolvendo inúmeros cursos, visando ao aperfeiçoamento do corpo docente e dos profissionais que atuam nas empresas da região. Os ensinos de primeiro e segundo graus permanecem e foram criados os cursos de pós-segundo grau em técnicos de segurança do trabalho e técnico de secretariado bilíngüe.

O Campus está em pleno desenvolvimento e montou diversos laboratórios para atender os cursos criados e melhorar a qualidade do ensino já existente. O atendimento aos níveis educacional básico, primeiro e segundo graus, representa a integração da UNOESC com todos os níveis de ensino. No campo de pós-graduação, todos os cursos criados visam a aprimorar, em primeiro lugar, os recursos humanos da própria UNOESC e, em segundo, e não menos importante, desenvolver os recursos humanos que atuam nas empresas da região oeste de Santa Catarina.

A antiga FUNDESTE não tinha estrutura voltada para pesquisas e a extensão; somente realizava o ensino. A preocupação com pesquisas era praticamente inexistente. Com a transformação em Universidade, o Campus de Chapecó criou o Fundo de Apoio a Pesquisa (FAPE) para incentivar o desenvolvimento de pesquisas

nas áreas de interesse da região. Além do compromisso com o ensino em todos os níveis, a pesquisa passou a ser preocupação prioritária para proporcionar uma melhoria na qualidade do ensino.

Segundo o Projeto de Universidade (1991, p. 29), a pesquisa

"estará vinculada diretamente ao ensino e à extensão como realimentadora dessas atividades, de modo que seja instrumental na identificação e na solução de problemas e na proposição de novas teorias e práticas e seja, também e acima de tudo, fator de desenvolvimento sócio-econômico".

A proposta de criação da UNOESC visa desenvolver pesquisas. De acordo com o seu projeto de criação, as pesquisas são a fonte para melhorar a qualidade do ensino. Assim, o ensino, as pesquisas e a extensão desenvolvidos na universidade deverão proporcionar um maior desenvolvimento econômico, social e cultural da Região.

3.1. Estrutura Organizacional da FUNDESTE

De acordo com o Regimento da Instituição, a FUNDESTE era composta pelos seguintes órgãos:

1) ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS

- Conselho Mantenedor
- Presidência
- Direção Geral

2) ÓRGÃOS GERAIS DO CENTRO DE ENSINO SUPERIOR (CES)

- Direção Geral
- Conselho Superior
- Departamento
- Coordenadoria de Cursos

3) ÓRGÃOS DE PLANEJAMENTO, PESQUISA E EXTENSÃO

4) ÓRGÃOS DE APOIO ADMINISTRATIVO

- Secretaria Acadêmica

5) ÓRGÃO SUPLEMENTAR

- Biblioteca

Os órgãos de administração detinham o poder máximo de decisão. O Presidente, eleito pelo Conselho Mantenedor, tinha a função de convocar e presidir as reuniões do Conselho Mantenedor e de supervisionar a administração da Fundação. O Conselho Mantenedor, órgão máximo de deliberação e consulta, era constituído pelos: Presidente; Vice-Presidente; Diretor Geral; Vice-Diretor; dois Professores; dois Alunos; dois Funcionários Técnicos-Administrativos, e representantes da comunidade. O Conselho, eleito para uma mandato de três anos, tinha as funções de aprovar e fiscalizar o orçamento da FUNDESTE. A Diretoria Geral era eleita pela comunidade com a função de administrar o Centro de Ensino Superior (CES).

O CES era responsável pelo funcionamento das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. O Diretor Geral e o Vice-Diretor, ambos com um mandato de quatro anos, eram eleitos por toda a comunidade acadêmica. A Diretoria Geral dirigia e fiscalizava as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, desenvolvidas em Chapecó e nos Campi avançados que a FUNDESTE mantinha em São Miguel do Oeste e Xanxerê, e tinha a obrigação de cumprir as deliberações dos Órgãos Administrativos.

O Conselho Superior era um órgão técnico, consultivo e deliberativo, que auxiliava a Direção Geral nas questões acadêmicas (técnico-científicas e didático-pedagógicas). Era o responsável pelos currículos e programas, matrículas e transferências. Também traçava a política de investimentos para assegurar o desenvolvimento da FUNDESTE.

Os departamentos eram responsáveis pelo bom andamento dos trabalhos dos docentes, devendo fornecer-lhes todas as informações e programas necessários ao

pleno desenvolvimento das disciplinas por eles oferecidos. A Coordenação dos Cursos era o órgão responsável pelos assuntos técnicos e didáticos-pedagógicos.

O órgão de Planejamento, Pesquisa e Extensão era composto por especialistas do CES/FUNDESTE e tinha a função de executar serviços técnicos fora da competência dos demais órgãos. Os órgãos de Apoio Administrativo e Suplementar, a Secretaria Acadêmica e a Biblioteca, por sua vez eram órgãos ligados à Direção Geral, conforme mostra a Figura 2 do organograma da FUNDESTE.

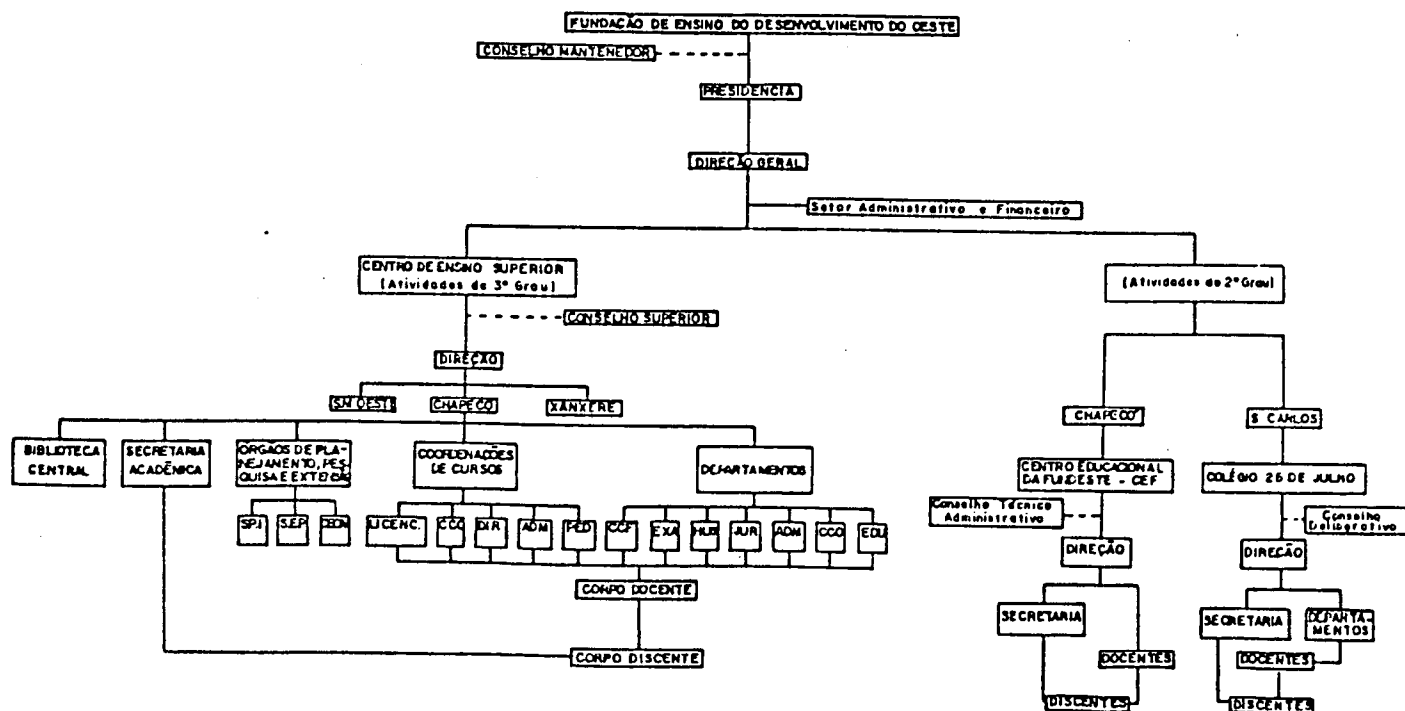


Figura 2. Estrutura Organizacional da FUNDESTE

3.2. Estrutura da UNOESC

A UNOESC é uma instituição municipal de direito privado, comunitária, filantrópica e sem fins lucrativos, criada pela agregação cooperativa da FUOC, sediada em Joaçaba, da FEMARP, sediada em Videira e da FUNDESTE, sediada em Chapecó. Sua sede jurídica fica na cidade de Joaçaba e a sede administrativa, - a Reitoria - em Chapecó. A UNOESC tem como objetivo "o ensino em igualdade de condições para o acesso e permanência do estudante, garantindo a liberdade de aprendizado, pesquisa e divulgação do pensamento, do pluralismo, garantia de qualidade e valorização dos seus profissionais" (Estatuto da UNOESC).

Trata-se de uma instituição educacional multi-campi, que emerge das exigências tecnológicas e educacionais da região, com o objetivo de participar do desenvolvimento do Oeste Catarinense (Projeto da UNOESC, 1991).

Enquanto instituição multi-campi, a UNOESC apresenta uma estrutura organizacional fundamentada nos seguintes princípios básicos: unidades de direção, patrimônio e administração; integração e intercomplementariedade das funções de ensino, pesquisa e extensão; estruturação burocrática racional e democratização da estrutura de poder (Projeto de Universidade, 1991).

Segundo Pinotti (1982, p. 37) "as universidades, sejam elas federais, estaduais, municipais ou Particulares não possuem diferenças significativas em suas estruturas".

De acordo com o Art. 13 de seu Estatuto, a sua finalidade é:

- I - Promover o ensino, a pesquisa e a extensão como atividades indissociáveis inerentes a sua natureza e à formação profissional recursos humanos ; e
- II - Promover, em colaboração com os poderes públicos, empresas públicas e privadas e quaisquer outras instituições, estudos e pesquisas visando ao

desenvolvimento tecnológico, a conscientização comunitária, a proteção da natureza e o aperfeiçoamento do homem.

A estrutura da UNOESC, como mostra a Figura 3, foi aprovada pela Resolução do Conselho Universitário n. 004/94, em fevereiro de 1994, de acordo com as atribuições que lhes são conferidas pelo Estatuto e Regimento Geral.

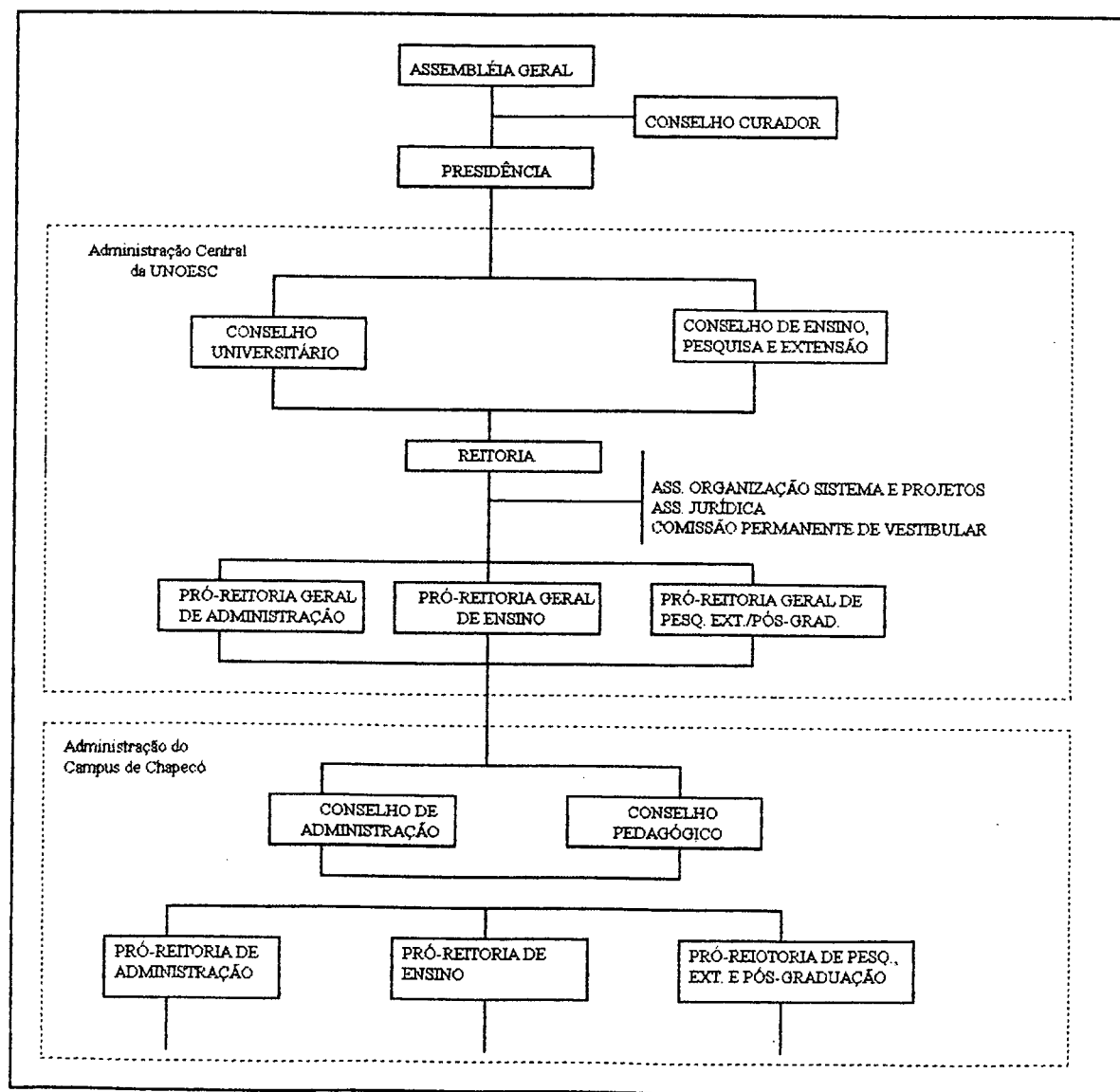


Figura 3. Estrutura Organizacional da UNOESC

Esta estrutura organizacional é composta pela Administração da Fundação UNOESC, a Assembléia Geral, o Conselho Curador e a Presidência. A Administração Central com os órgãos Conselho Universitário e Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e a Reitoria e as Pró-Reitorias Gerais. Nos campi, como órgãos deliberativos, consultivos e normativos, estão o Conselho de Administração e o Conselho Pedagógico, e como órgão executivo, as Pró-Reitorias de Administração, para tratar dos assuntos financeiros e administrativos; um Pró-Reitor de Ensino, responsável pelas atividades de ensino; e um Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, para os assuntos relativos a essas áreas e, por último, os departamentos acadêmicos.

A Lei n. 5.540/68 estabelece como obrigatórios em cada universidade os órgãos deliberativos da administração superior, quais sejam, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Cada universidade, no entanto, pode criar outros órgãos, como Assembléia Universitária, Conselho Curador, Conselho de Administração e outros, de acordo com o modelo escolhido. A UNOESC, como mostra a Figura 3, adotou, para sua estrutura, a Assembléia Geral e o Conselho Curador.

A Assembleia Geral é o órgão de deliberação e de representação das entidades mantenedoras e da Administração Superior da UNOESC. É constituída pelo Reitor, Pró-Reitores Gerais e Pró-Reitores dos Campi, e, para cada campus, dois representantes docentes, dois representantes discentes, dois representantes do corpo técnico-administrativo e representantes da comunidade. O mandato dos membros da Assembléia Geral é de dois anos, sendo realizadas anualmente, duas reuniões ordinárias.

A Presidência e Vice-Presidência da Assembleia Geral têm a função de zelar para que a Instituição alcance suas finalidades. São competência do Presidente e Vice-Presidente: convocar e presidir a Assembléia Geral; dar posse ao Reitor e Pró-

Reitores; e coordenar ações na busca de recursos para manter e desenvolver a UNOESC. O Presidente e o Vice-Presidente da UNOESC têm um mandato de três anos, e esses cargos não são remunerados.

O Conselho Curador é um órgão deliberativo da Administração Superior, com a função de acompanhar e fiscalizar a área econômico-financeira da UNOESC. Tem o direito de examinar livros, documentos e propostas orçamentárias e opinar sobre assuntos encaminhados pelo Conselho Universitário e pela Assembléia Geral. É composto por um representante da Assembleia Geral, por um representante da Reitoria, por um representante dos professores e dos alunos, por um representante do corpo técnico-administrativo, por um representante do Conselho de Administração, por um representante da Prefeitura do Município, por um representante das Associações dos Municípios da Região de abrangência da UNOESC, por um representante da Associação Comercial e Industrial do Município sede e pelo Promotor de Justiça designado pelo Procurador Geral da Justiça. O Conselho Curador tem um mandato de dois anos, com direito a reeleição.

O Conselho Universitário (CONSUN) é o órgão deliberativo da administração central da universidade. É o órgão máximo em matéria administrativa, financeira, acadêmica e disciplinar, com caráter normativo, consultivo, deliberativo e jurisdicional. É constituído pelo Reitor, que o preside, pelos Pró-Reitores Gerais, pelos Pró-Reitores dos Campi, por um representante do Conselho de Administração e dos Conselhos Departamentais, por um representante de cada Prefeitura dos Municípios sede de cada campus, e pelos ex-reitores. O Conselho Universitário terá reunião a cada dois meses e, extraordinariamente, sempre que houver necessidade (Estatuto da UNOESC).

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) é o órgão normativo, consultivo, deliberativo e jurisdicional na área do ensino, da pesquisa e da extensão. Tem competência para deliberar sobre as atividades acadêmicas de todos os

setores de ensino, pesquisa e extensão da UNOESC e é constituído pelo Reitor, Pró-Reitores Gerais, Chefes de Departamentos, por um representante de cada campus dos corpos docente, discente, e técnico administrativos, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, pelos ex-reitores e por um representante do Conselho Departamental. O mandato é de dois anos, as reuniões se realizam a cada dois meses, mediante convocação do Presidente e, extraordinariamente, pelos seus membros.

Com a transformação das Instituições Isoladas em Universidade multi-campi, as antigas fundações isoladas passaram a ter uma Administração Central. O Conselho Universitário é o órgão que tem autoridade e responsabilidade sobre todos os campi nos aspectos administrativo, financeiro e disciplinar, enquanto que o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é o órgão que determina e coordena as políticas gerais de todos os campi nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

A Reitoria e Pró-Reitorias Gerais são os órgãos executivos da Administração Central. A Reitoria tem a competência de coordenar e supervisionar atividades administrativas, financeiras, disciplinares e acadêmicas da UNOESC; formular propostas orçamentárias; coordenar e controlar a execução dos planos aprovados e promover o intercâmbio da Instituição com a comunidade e com outras universidades

3.3. Estrutura do Campus de Chapecó

A criação da Universidade transformou a FUNDESTE no Campus de Chapecó da UNOESC. Nele estão sediados a Administração Central - a Reitoria e Pró-Reitorias Gerais. No Campus de Chapecó funciona a sede administrativa da Instituição.

O Campus de Chapecó apresenta uma estrutura organizacional conforme a Figura 4. O Conselho de Administração é o órgão responsável pela área Administrativa e Financeira e o Conselho Pedagógico o órgão deliberativo para

assuntos relacionados ao Ensino, à Pesquisa, à Pós-Graduação e à Extensão. Os órgãos executivos do Campus são as Pró-Reitorias de Administração, de Ensino e de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, que, em conjunto com os Departamentos Acadêmicos, realizam as atividades fim da UNOESC.

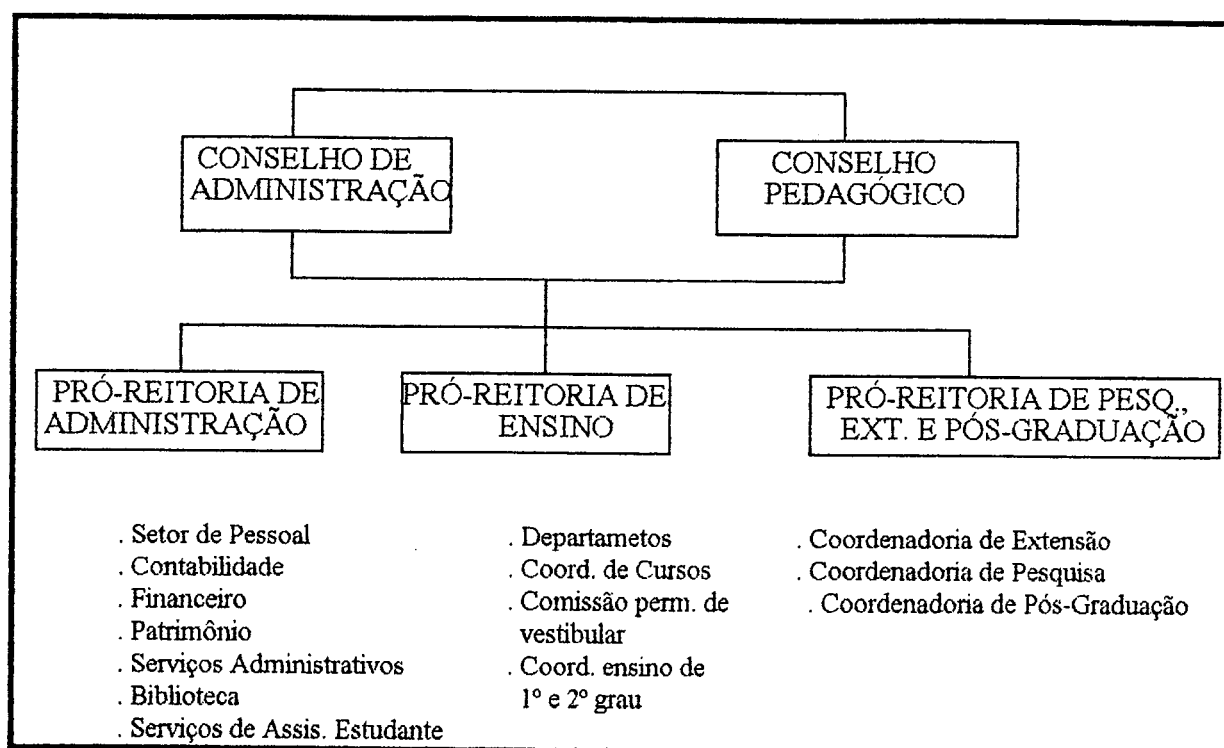


Figura 4. Estrutura Organizacional do Campus de Chapecó

Os departamentos se caracterizam pela reunião de professores de uma mesma área ou de áreas afins, com a função de ministrar o ensino, e realizar atividades de pesquisa e de extensão. O Departamento Acadêmico é constituído pelo Colegiado do Departamento, que são os professores das disciplinas, e administrado pelo Chefe do Departamento e pelo Vice-Chefe do Departamento.

Com o processo de reconhecimento em andamento o Campus de Chapecó em conjunto com os demais Campi da UNOESC é responsável pelo cumprimento das exigências do CEE para que a Instituição receba o título de Universidade. A

integração dos Campi com a Administração Central é fundamental para o reconhecimento e para que a UNOESC cumpra seu papel de influir na realidade da região Oeste, assim como continuar seu papel de transmissora e desenvolvedora do saber.

Desta forma, o Campus de Chapecó tem o compromisso de desenvolver atividades de pesquisa, para assegurar a qualidade do ensino que ministra. A extensão deve ser intensificada para integrar a universidade com a comunidade, atendendo aos objetivos da UNOESC, que são os de aprimorar o desenvolvimento do Oeste Catarinense.

Assim, a nova estrutura adotada visa a atender às exigências do Ministério da Educação, do CFE e do CEE, que definem e acompanham o processo até o reconhecimento definitivo das universidades no Brasil. Por exigências destes Conselhos foram criados os órgãos da Administração Central. A estrutura exigida por lei visa a garantir que, após o recebimento do título, as universidades possam assegurar o ensino com qualidade bem como o desenvolvimento de pesquisas e os trabalhos de extensão, que são os objetivos definidos em lei para as universidades no Brasil.

IV. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

4.1 Perguntas da Pesquisa

A análise de organizações que se uniram para formar uma única organização é importante para se saber que alterações estão ocorrendo nas organizações, em decorrência deste processo de mudança organizacional.

Segundo Leavitt (apud Lobos, 1978), a mudança organizacional pode voltar-se para modificações em aspectos da estrutura, no aspecto social ou na tecnologia. Deste modo, as organizações que vivenciam processos de mudanças estão sujeitas a alterações em distintos níveis organizacionais, observados os objetivos centrais a que os processos se voltam. No caso específico da transformação da FUNDESTE na

UNOESC, os subsistemas social, gerencial e técnico foram, alterados. Neste sentido, a questão central, que norteou este trabalho de investigação, esta assim formulada:

QUE MUDANÇAS ESTÃO OCORRENDO NOS SUBSISTEMAS BÁSICOS DA UNOESC A PARTIR DA TRANSFORMAÇÃO DA FUNDESTE, UMA INSTITUIÇÃO ISOLADA, PARA UNIVERSIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS SEUS ADMINISTRADORES E DOCENTES?

Para responder à questão central da pesquisa, foram formuladas as perguntas norteadoras deste trabalho, como seguem:

- 1) Que mudanças estão ocorrendo no subsistema social com a transformação da FUNDESTE para UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes?
- 2) Que mudanças estão ocorrendo no subsistema gerencial com a transformação da FUNDESTE para UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes?
- 3) Que mudanças estão ocorrendo no subsistema técnico com a transformação da FUNDESTE para UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes?
- 4) Há diferença entre a percepção dos administradores e a dos docentes quanto às mudanças nos subsistemas social, gerencial e técnico, ocorridas com a transformação da FUNDESTE para UNOESC?

4.2. Definição de Termos e Variáveis

4.2.1. Definição Constitutiva

A definição constitutiva, segundo Kerlinger (1980, p.46) "define palavras com outras palavras". De acordo com a questão central da pesquisa, definem-se os principais termos para compreender os conceitos que são inerentes a este trabalho.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL:

Mudança desejada e planejada com o objetivo de criar uma nova organização, pela união de organizações existentes. Envolve a transformação das organizações, com alterações nos padrões estabelecidos de estrutura, de comportamento e de tecnologia.

MUDANÇAS NO SUBSISTEMA SOCIAL:

Mudança no comportamento das pessoas e grupos, nas relações e inter-relações informais, em decorrência da transformação planejada da organização.

MUDANÇAS NO SUBSISTEMA GERENCIAL:

Mudanças na estrutura e gestão que afetam a comunicação, o processo decisório, os recursos humanos e os recursos financeiros, levando-se em consideração as reformas nas diretrizes e nas políticas da organização.

MUDANÇAS NO SUBSISTEMA TÉCNICO:

Mudanças na compreensão e no conhecimento das tecnologias empregadas na organização, durante o desenvolvimento de suas atividades-fim. No caso de

organizações universitárias, envolvem a combinação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

CRIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE:

Processo de incorporação de escolas isoladas, por meio de eventos formais e modificações estruturais, com o objetivo de criar uma universidade.

PERCEPÇÃO:

Interpretação dada pelo indivíduo às situações. Define qual é o entendimento das pessoas com referência a uma situação.

4.2.2 Definição Operacional

Segundo Kerlinger (1980, p.46) "uma definição operacional é uma ponte entre os conceitos e as observações". Assim, a operacionalização representa o meio de medir e observar o que consta no conceito geral. Definem-se, pois, operacionalmente, os termos como segue:

SUBSISTEMA SOCIAL:

Será caracterizado pelos aspectos: participação no processo de mudança, comprometimento com a mudança, novas responsabilidades para as pessoas e os grupos, integração, colaboração no seu grupo de trabalho, cooperação entre os departamentos, interação, comunicação informal, novas concepções, novos hábitos, grupos informais, dissolução de grupos informais, crescimento profissional e disputa por novas posições.

SUBSISTEMA GERENCIAL:

Será observado pelos seguintes aspectos: resolução de problemas, decisões compartilhadas, atribuições e responsabilidades, formalização, plano de cargos e salários, plano de capacitação, plano de carreira, avaliação institucional, treinamento, sistema de comunicação informatizado, gestão unificada dos recursos financeiros, fontes de recursos financeiros, recebimento de verbas governamentais e investimentos.

SUBSISTEMA TÉCNICO:

Será examinado pelos aspectos: professores com regime de dedicação exclusiva, seminários para discutir a prática docente em universidades, novos métodos de ensino, atualização dos professores, unificação dos currículos, qualidade dos cursos, políticas e diretrizes para pesquisa e extensão, pesquisa interdisciplinares, projetos de iniciação científica, financiamento de projetos de pesquisa, publicações, programas de cooperação, envolvimento com a comunidade e acervo bibliográfico.

PERCEPÇÃO:

Representada pela opinião que os ocupantes dos cargos docentes e administrativos do Campus de Chapecó possuem sobre as mudanças ocorridas nos subsistemas social, gerencial e técnico.

4.3. Caracterização da Pesquisa

Esta investigação teve como característica básica o método de estudo de caso, haja vista tratar-se de uma investigação em profundidade em uma organização. Segundo Ludke e André (1986, p.19) "os estudos de caso buscam retratar a realidade

de forma completa e profunda". Ainda segundo Bryne (1977, p. 225) "o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possíveis com vistas a aprender a totalidade de uma situação". Desta forma, este estudo leva em consideração uma única organização formal, procurando demonstrar as diversas dimensões do problema. A pesquisa é de natureza qualitativa, não experimental, com análise quantitativa e qualitativa dos dados.

O estudo terá uma perspectiva de corte transversal, à medida em que se pretende examinar as mudanças que estão ocorrendo a partir da fusão da FUNDESTE para se transformar em Campus da UNOESC.

4.4. Delimitação da Pesquisa

A população compreendeu os administradores e docentes do Campus de Chapecó da UNOESC, que já pertenciam a Instituição antes da criação da UNOESC.

A população alvo é composta por administradores e docentes, conforme segue:

ADMINISTRADORES: Pró-Reitores do Campus, Chefes de Departamento e Coordenadores de Cursos, num total de 15 pessoas.

DOCENTES: Professores de todos os departamentos do Campus de Chapecó com carga horária semanal de 30, 20 e menos de 20 horas, num total de 37 pessoas.

A amostra é formada por onze administradores, sendo cinco chefes de departamentos, cinco coordenadores de cursos e um Pró-Reitor do Campus, representando 73% da população dos administradores. A amostra dos docentes é de vinte e sete professores, representando 73% da população dos docentes. A amostra total é formada por trinta e oito pessoas que representam 73% da população total.

A unidade de análise da pesquisa compreende o Campus de Chapecó da UNOESC. Em função da sua importância e representatividade da Instituição como

um todo. Além disso, o Campus de Chapecó é o centro deste estudo, porque seus integrantes quase que na totalidade acompanharam o processo de transformação.

4.5. Dados da Pesquisa

4.5.1. Tipos de Dados

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos, como o Estatuto e o Regimento Geral da UNOESC, planejamento de 1993 e 1994, cópias de relatórios enviados à Comissão Externa de Acompanhamento da UNOESC, Resoluções do Conselho Universitário (CONSUN) e do Conselho de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação (CONSEPE).

Os dados primários foram obtidos por meio de uma entrevista estruturada, que, contendo afirmações de acordo com a teoria acerca da mudança nos subsistema social, gerencial e técnico, permite identificar que aspectos estão mudando com a criação da UNOESC, de acordo com a opinião dos administradores e docentes do Campus de Chapecó

4.5.2. Técnica de Coleta de Dados

As pesquisas na área das ciências sociais têm procurado aperfeiçoar as formas de medir variáveis subjetivas como valores, crenças, atitudes, entre outras. Uma forma de mensurar coisas intangíveis é através de escalas. Segundo Richardson (1985, p.22)" uma escala é um contínuo separado em unidades numéricas e que pode

ser explicado para medir determinadas propriedades de um objeto", ou seja, é capaz de tornar dados qualitativos em quantitativos.

Nesta pesquisa foi utilizado o método escalar desenvolvido por LICKERT para colher os dados da pesquisa. O procedimento consistiu na elaboração de afirmações que, baseadas na teoria existente, abrangessem conteúdos importantes sobre as mudanças que estão ocorrendo na transformação da Instituição Isolada para Universidade.

As sentenças elaboradas abrangeram os subsistemas em estudo e basearam-se na literatura sobre o assunto, constante na fundamentação teórica, preparada para dar suporte à proposta de pesquisa anteriormente apresentada.

As afirmações no total de quarenta e quatro, são distribuídas da seguinte forma (conforme anexo no capítulo VIII):

- Mudanças no subsistema social - 15 afirmações.
- Mudanças no subsistema gerencial - 14 afirmações.
- Mudanças no subsistema técnico - 15 afirmações.

Essas afirmações constituíram-se, assim, nos itens da entrevista, que apresentam cinco opções possíveis: **DISCORDO TOTALMENTE, DISCORDO, NÃO TENHO OPINIÃO, CONCORDO E CONCORDO TOTALMENTE.**

4.5.3. Instrumento de Pesquisa

O questionário elaborado para a realização da entrevista estruturada está dividido em quatro partes, conforme o anexo do capítulo VIII. Na primeira parte, foram coletados dados de identificação dos entrevistados, como: idade, grau acadêmico, tempo de serviço, regime de trabalho.

A segunda parte engloba os aspectos levantados na teoria existente a respeito das mudanças no subsistema social de organizações que vivenciam mudanças.

A terceira parte refere-se aos aspectos do subsistema gerencial que, de acordo com a teoria, mudam com um processo de mudança organizacional.

Por último tem-se sentenças com relação aos aspectos do subsistema técnico, que também foram formuladas de acordo com a teoria que trata do assunto.

O instrumento que orientou a entrevista estruturada, foi aplicado previamente, num grupo de cinco pessoas, que apresentavam as mesmas características da população incluída na pesquisa. O pré-teste foi realizado no mês de maio de 1994, com o objetivo de revisar aspectos da investigação, por ser entendido como um teste do processo de coleta e de tratamento de dados. Além disso, o pré-teste objetivou aperfeiçoar o instrumento, especialmente quanto a sua confiabilidade e validade.

Basicamente três questões apresentaram concordância total, portanto sem variações, que foram assim eliminadas do instrumento. As demais não apresentaram problemas e, assim, passou-se a fase seguinte do trabalho, ou seja, às entrevistas para coleta de dados.

Salienta-se que após a realização do pré-teste, a Instituição paralisou suas atividades por não ter entrado em entendimento com o DCE sobre o valor dos créditos. Retornou as suas atividades normais em julho de 1994, quando a entrevista foi realizada.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, que, por contatos pessoais individualizado marcou, horas e locais para a aplicação do instrumento, individualmente. Estas foram realizada no mês de julho, nos mais diversos locais.

As pessoas foram receptivas em relação a entrevista, demonstrando disponibilidade em colaborar e interesse na pesquisa.

4.5.4. Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados foram escolhidos procedimentos estatísticos que levassem a obter os dados numéricos, permitindo assim sua interpretação. Foram utilizados;

- tabelas de distribuição de frequência;
- gráficos do tipo perfil, com base nos percentuais de concordância.

Para a organização dos dados obtidos, contou-se com o apoio de programa de computador, a planilha eletrônica Excel, que é apropriada para tratamento dos dados.

4.6. Limitação

O método estudo de casos é uma limitação desta pesquisa, porque não permite fazer generalizações; portanto, este estudo se restringe ao Campus de Chapecó da UNOESC. No entanto, por sua profundidade, o estudo de casos possibilita a validade interna dos resultados da pesquisa, fazendo um diagnóstico da situação do Campus de Chapecó.

Pode-se considerar como possíveis fatores limitativos à técnica de coleta de dados e o fato de necessitar-se eleger-se uma alternativa dentre as opções apresentadas e a interferência de fatores subjetivos (como a situação emocional do entrevistado) influenciarem nas respostas das pessoas.

Em relação as limitações estatísticas foram entrevistados 73% da população total que conheciam a FUNDESTE e estão acompanhando o processo de criação da UNOESC. Este percentual é estatisticamente considerado significativo, o que leva a não registrar limitações que possam comprometer a validade da pesquisa, quanto à coleta de dados.

No que diz respeito às limitações quanto à técnica, salienta-se que as pessoas ao serem entrevistadas podem não ter manifestado as percepções que realmente possuem, em relação às mudanças que estão ocorrendo com a transformação em Universidade.

V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise relativa à percepção dos administradores e docentes do Campus de Chapecó da UNOESC em relação às mudanças que estão ocorrendo em consequência da transformação para Universidade. Pretende-se, inicialmente apresentar as percepções dos administradores e dos docentes para, posteriormente, fazer um paralelo entre a percepção das duas categorias pesquisadas. Cabe ressaltar que os administradores entrevistados são docentes que ocupam cargos na estrutura administrativa do Campus de Chapecó.

5.1. Identificação da População

Os dados a seguir buscam traçar o perfil dos entrevistados, com relação às variáveis Idade, Titulação, Tempo de Serviço e Regime de Trabalho.

5.1.1. Idade: A Tabela 1 apresenta a distribuição dos docentes e administradores do campus de Chapecó da UNOESC, segundo a variável Idade. De

acordo com os dados da Tabela 1 a maior concentração de administradores se verifica na faixa entre 30 e 39 anos 63,64%. Observa-se que o mesmo ocorre com a categoria docente 48,15%. Na faixa etária entre 40 e 49 anos situam-se 29,63% dos docentes, e os 18,18% dos administradores.

Tabela 1: Distribuição dos Docente e Administradores Segundo a Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	ADMIN.	%	DOCENTES	%
20 A 29 ANOS	-	0,00	03	11,11
30 A 39 ANOS	07	63,64	13	48,15
40 A 49 ANOS	02	18,18	08	29,63
+ DE 50 ANOS	02	18,18	03	11,11
TOTAL	11	100,00	27	100,00

Fonte: Entrevista

5.1.2. Titulação: No que concerne à qualificação dos administradores e docentes do Campus de Chapecó, verifica-se conforme mostra a Tabela 2, uma maior concentração de entrevistados com grau acadêmico de especialização; 81,82% dos administradores e 92,59% dos docentes. Dentre os administradores, 18,18% possuem o título de mestre, percentual que baixa para 7,41% em se tratando dos docentes.

Tabela 2. Distribuição dos Administradores e Docentes Segundo o Grau Acadêmico

TITULAÇÃO	ADMIN.	%	DOCENTES	%
BACHARELADO	-	0,00	-	0,00
ESPECIALISTA	09	81,82	25	92,59
MESTRADO	02	18,18	02	7,41
DOCTORADO	-	0,00	-	0,00
TOTAL	11	100,00	27	100,00

Fonte: Entrevista

Observa-se que não há administradores ou docentes com grau acadêmico de doutor. Tal situação se deve ao fato de que a pesquisa foi realizada entre os administradores e docentes que atuavam na antiga FUNDESTE e continuam atuando no Campus da UNOESC, sendo que entre eles não havia profissionais com este grau acadêmico.

5.1.3. Tempo de Serviço: No que se refere ao tempo de serviço, os dados da tabela 3, indicam que entre os administradores, 63,64% têm no máximo cinco anos de vinculação com o Campus de Chapecó e 18,18% estão trabalhando na Universidade há mais de cinco anos. Dos demais administradores, 9,09% trabalham na Instituição entre 10 e 15 anos e 9,09% há mais de quinze anos.

Tabela 3. Distribuição dos Entrevistados do Campus de Chapecó, Segundo a Variável Tempo de Serviço, por Categoria

TEMPO DE SERVIÇO	ADMIN.	%	DOCENTES	%
ATÉ 5 ANOS	07	63,64	12	44,44
+ DE 5 ATÉ 10 ANOS	02	18,18	08	29,63
+ DE 10 ATÉ 15 ANOS	01	09,09	04	14,81
+ DE 15 ANOS	01	09,09	03	11,11
TOTAL	11	100,00	27	100,00

Fonte: Entrevista

Entre os docentes observa-se que 44,44% trabalham no Campus há menos de cinco anos, enquanto 29,63% estão trabalhando entre cinco e dez anos. Dos demais docentes, sete ficam 14,81% acima de dez anos e 11,11% acima de quinze anos. Verifica-se que um expressivo percentual de administradores está na Instituição há menos de cinco anos, enquanto que a maior concentração de docentes se divide entre as faixa até cinco anos e de cinco a dez anos.

5.1.4. Regime de Trabalho: De acordo com os dados da tabela 4, verifica-se que a maior concentração dos administradores entrevistados, 63,64%, têm entre 31 e 40 horas, o que decorre do fato de os administradores ocuparem cargos de chefia de departamento, coordenação de curso ou pró-reitoria do Campus. Verifica-se ainda 18,18% de administradores com regime de trabalho entre 21 e 30 horas, enquanto um pequeno percentual, 9,09%, possui 10 a 20 horas. Por outro lado, não há ocupante de cargo administrativo com menos de 10 horas. Somente um administrador, 9,09%, tem dedicação exclusiva.

Tabela 4: Distribuição dos Administradores e Docentes Segundo o Regime de Trabalho

REGIME DE TRABALHO	ADMIN.	%	DOCENTES	%
MENOS DE 10 HORAS	-	0,00	07	25,93
10 A 20 HORAS	01	9,09	11	40,81
21 A 30 HORAS	02	18,18	04	14,81
31 A 40 HORAS	07	63,64	05	18,52
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	01	9,09	-	0,00
TOTAL	11	100,00	27	100,00

Fonte: Entrevista

Na categoria dos docentes, verifica-se uma situação inversa à dos administradores. A maior concentração está no regime de trabalho até 20 horas, 66,74%, enquanto apenas 14,81% têm um regime de trabalho entre 21 e 30. Cabe ressaltar que tanto docentes quanto os administradores têm seu tempo voltado quase que exclusivamente para as atividades de ensino independente da função que exercem.

5.2. Mudanças no Subsistema Social

Este item refere-se à apresentação e à análise dos dados da entrevista realizada com os administradores e docentes, para verificar sua opinião com relação às mudanças que estão ocorrendo no Campus de Chapecó, em decorrência do processo de criação da UNOESC.

As tabelas apresentam o percentual de concordância e discordância das categorias entrevistadas, com relação às afirmações formuladas a respeito dos subsistemas da organização: o social, o gerencial e o técnico.

A análise das afirmações realizou-se por meio da verificação dos percentuais de concordância ou discordância das respostas dadas segundo a percepção dos administradores e docentes entrevistados no Campus de Chapecó. A partir desses percentuais, analisaram-se as diferenças de percepção entre as categorias.

Os gráficos foram elaborados com os percentuais de concordância das respostas, situadas estas dentro de um contínuo que vai da concordância à discordância. Percentuais situados na área de 100% à 60% indicam a concordância com a mudança. Percentuais entre 60% e 40% não permitem concluir acerca de concordância ou discordância. Percentuais entre 40% a 0%, por sua vez, indicam uma discordância em relação às mudanças.

A partir dos conceitos teóricos estudados, foram formuladas afirmações para verificar as mudanças que estão ocorrendo no subsistema social, sendo que alguns aspectos foram reunidos num item para facilitar o entendimento. A tabela 5 apresenta os percentuais de concordância e discordância das duas categorias separadamente, para cada uma das quinze afirmações formuladas.

5.2.1. Participação no processo de criação da UNOESC: No tocante à participação no processo de criação, verifica-se que 54,54% dos administradores concordam que esteja havendo a participação de pessoas e grupos neste processo, enquanto 45,45% discordam. Segundo a percepção dos docentes, verificou-se uma pequena variação, haja vista que 48,15% deles concordam e 51,85% discordam. Estes índices, no entanto, não permitem concluir que esteja, ou não, ocorrendo a participação das pessoas e grupos no processo de transformação.

5.2.2. Comprometimento e novas responsabilidades: Também em relação ao **comprometimento** com o reconhecimento da UNOESC, os dados das duas categorias, muito próximos de 50%, não permitem afirmar que haja um comprometimento das pessoas e grupos com as metas a ser atingidas para o reconhecimento da Universidade,

Os dados da tabela 5 demonstram, ainda, que 54,55% dos administradores discordam que a transformação está ensejando **novas responsabilidades** nas pessoas e nos grupos. No caso da percepção dos docentes, a concordância de 70,37% parece indicar que a criação da UNOESC está ensejando novas responsabilidades nas pessoas e nos grupos, ou seja, segundo eles, os membros da Instituição estão se sentindo com maior responsabilidade dentro da Instituição que está sendo criada.

5.2.3. Integração: Em relação à integração das pessoas e dos grupos, 54,54% dos administradores e 55,56% dos docentes situam-se na área de concordância, o que não permite afirmar que a transformação em Universidade esteja provocando a integração da maioria das pessoas e dos grupos para que a UNOESC seja reconhecida. A exemplo do resultado relativo ao comprometimento e a participação das pessoas e dos grupos que também não permite fazer afirmações acerca da concordância ou discordância das duas categorias.

5.2.4. Colaboração e cooperação das pessoas e dos grupos: No que se refere ao aspecto **colaboração no seu grupo de trabalho**, 72,73% dos administradores e 62,97% dos docentes concordam que a transformação está provocando uma maior colaboração entre as pessoas e seus grupos de trabalho. Este resultado se explica, em parte, pelo fato de os departamentos estar desenvolvendo simpósios, seminários e ciclos de palestras, além de estarem procurando trazer para os departamentos professores com mestrado e doutorado.

TABELA 5: Frequência Relativa (%) das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Social

QUESTÕES	COMPONENTES DAS AFIRMAÇÕES	ADMINISTRADORES		DOCENTES	
		CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA
01	Participação no Processo de Criação	54,54	45,45	51,85	48,15
02	Comprometimento com o Reconhecimento	54,55	45,45	55,56	37,04
03	Novas Responsabilidades	45,45	54,54	70,37	29,63
04	Integração da Maioria das Pessoas	54,54	45,45	55,56	40,74
05	Colaboração no seu Grupo de Trabalho	72,73	27,27	62,97	37,04
06	Cooperação entre os Diversos Departamentos	72,73	27,27	55,56	33,33
07	Interação Pessoas c/Interesses Semelhantes	72,73	27,27	59,26	25,93
08	Comunicação Informal	72,73	27,27	62,97	29,63
09	Novas Concepções	63,64	36,36	66,66	29,63
10	Novos Hábitos	81,82	18,18	55,55	40,74
11	Novos Grupos Informais de Diversos Deptos.	100,00	0,00	62,97	25,93
12	Novos Grupos Informais do mesmo Depto.	72,73	18,18	62,96	33,33
13	Dissolução de Grupos Informais	72,72	27,27	22,22	55,55
14	Crescimento Profissional	81,82	18,18	77,78	22,22
15	Disputa por Novas Posições	90,91	9,09	55,55	29,63

Fonte: Entrevista

No tocante à **cooperação entre os diversos departamentos**, os dados da tabela 5 indicam que 72,73% dos administradores e 55,56% dos docentes concordam que esta esteja ocorrendo, o que, no caso dos docentes, não permite afirmar que a mudança para UNOESC esteja ensejando a cooperação entre as pessoas dos diversos departamentos para solucionar problemas no Campus. O índice de concordância dos administradores parece indicar que a criação da UNOESC está ensejando uma maior cooperação entre as pessoas em seus grupos de trabalho.

Observa-se, assim, segundo a percepção dos entrevistados, que a transformação está ocorrendo; não apenas uma colaboração entre pessoas em seus departamentos, como também, com os demais departamentos da UNOESC. Leavitt (1978) destaca que o comprometimento das pessoas resulta em uma maior colaboração nos grupos de trabalho. Os dados obtidos neste estudo, no entanto, não parecem indicar que isto esteja ocorrendo na UNOESC. A tendência à concordância das duas categorias, em relação à existência de uma colaboração nos grupos de trabalho e de uma cooperação entre os departamentos, no entanto, indica que as pessoas estão se comportando favoravelmente para que as mudanças ocorram.

5.2.5. Interação e comunicação informal: Com relação à **interação** entre as pessoas e os interesses comuns, os dados indicam que 72,73% dos administradores e 59,26% dos docentes tendem a concordar que o processo de criação da UNOESC está ensejando uma interação positiva entre elas, ou seja, o relacionamento das pessoas dentro dos grupos informais se processa de forma harmoniosa.

A este respeito, cabe ressaltar que Champion (1985) e Freitas (1991) enfatizam que a interação social é importante para que se efetivem mudanças de comportamento.

Outro aspecto analisado neste estudo refere-se à **comunicação informal** entre os membros da Instituição. A este respeito, os dados indicam que, segundo a percepção dos administradores e dos docentes, a transformação da Instituição Isolada em Universidade está ensejando esta comunicação informal, tendo-se em vista os índices de concordância de, respectivamente, 72,73% e 62,97%.

5.2.6. Novas concepções e novos hábitos: Ainda de acordo com os dados da Tabela 5, os percentuais de concordância de 63,64% dos administradores e de 66,66% dos docentes indicam que as duas categorias entendem que a transformação

em universidade está resultando em novas concepções a respeito da realização das atividades, ou seja, que as pessoas estão alterando a forma de agir.

O processo de mudança, ao estabelecer novos objetivos, introduz também novas atividades. No caso da UNOESC, por exemplo, a pesquisa era uma atividade quase inexistente no Campus de Chapecó antes do processo de transformação. Os resultados da percepção dos entrevistados acerca das novas concepções no tocante às atividades desenvolvidas, tendem a indicar a existência de uma maior preocupação com as novas funções da universidade. Os membros da Instituição estão tomando conhecimento de que, além do ensino, as atividades de pesquisa e de extensão também precisam ser desempenhadas.

No tocante a novos hábitos das pessoas em relação à Instituição ora sendo criada, os dados indicam que 81,82% dos administradores e 55,55% dos docentes concordam que estes estejam se desenvolvendo. No caso dos docentes, estes dados não permitem afirmar que novos hábitos estejam surgindo com a criação da UNOESC. No caso da percepção dos administradores, o alto percentual de concordância parece indicar que a criação da UNOESC está ensejando novos hábitos dentro da Instituição. Com relação a este aspecto, cabe ressaltar que Stoner (1982) e Freitas (1991) destacam que a mudança nas concepções e nos hábitos são importantes para que se efetivem mudanças de comportamento.

5.2.7. Grupos informais: Outro aspecto analisado neste estudo refere-se à formação de **grupos informais** dentro do Campus. A este respeito, os dados indicam que, segundo a percepção dos administradores e dos docentes, a transformação da FUNDESTE em Universidade está ensejando a formação de novos grupos informais, composto por pessoas de diversos departamentos que possuem interesses semelhantes, tendo-se em vista os índices de concordância de, respectivamente, 100,00% e 62,97%.

Com relação ao surgimento de grupos informais, integrados por pessoas do mesmo departamento, os dados indicam que 72,73% dos administradores e 62,97% dos docentes concordam que a transformação em Universidade está provocando seu surgimento para defender interesses destes.

A mudança para uma Universidade, ao estabelecer novos objetivos em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, está exigindo a contratação de novos profissionais. No Campus de Chapecó, após a transformação, foram contratadas novas pessoas para trabalhar nos diversos departamentos. O alto percentual de concordância das categorias talvez seja decorrente do fato de estas pessoas estarem formando novos grupos informais.

No tocante à dissolução de **grupos informais**, os dados indicam que 72,73% dos administradores concordam e 55,55% dos docentes tendem a discordar de que a criação da UNOESC esteja ensejando a dissolução de grupos informais antigos. No caso dos docentes, este resultado não permite concluir que a mudança para Universidade está provocando a dissolução de grupos de pessoas que tinham objetivos comuns na FUNDESTE. O resultado da percepção dos administradores, se relacionado com a formação de novos grupos informais, indica que, com a criação da UNOESC, não apenas a criação de novos grupos está ocorrendo, como também a dissolução dos antigos, com indícios de que a formação dos novos está ocorrendo em decorrência da dissolução dos antigos.

A este respeito, Motta (1979) destaca que a mudança provoca a dissolução de grupos antigos e a formação de outros, e estabelece novos padrões de relacionamento e comportamento.

5.2.8. Crescimento profissional e disputa por novas posições: Com relação ao **crescimento profissional** com novas oportunidades, os dados indicam que 81,82% dos administradores e 77,78% dos docentes tendem a concordar que o

processo de criação da UNOESC está ensejando uma oportunidades de desenvolvimento profissional. O resultado da percepção das categorias indica que a mudança para Universidade está sendo positiva em termos profissionais para os entrevistados.

No que se refere ao aspecto **disputa por novas posições**, 90,91% dos administradores e 55,55% dos docentes concordam que a transformação em Universidade está provocando a disputa entre as pessoas por novas posições, surgidas com a criação da UNOESC. No caso dos docentes, no entanto, este resultado não permite afirmar que a mudança para Universidade esteja provocando uma disputas por novos cargos. A percepção dos administradores, possivelmente, está relacionada com as novas oportunidades de crescimento profissional, e o resultado parece indicar que visualizam o crescimento da organização e seus próprios como professores.

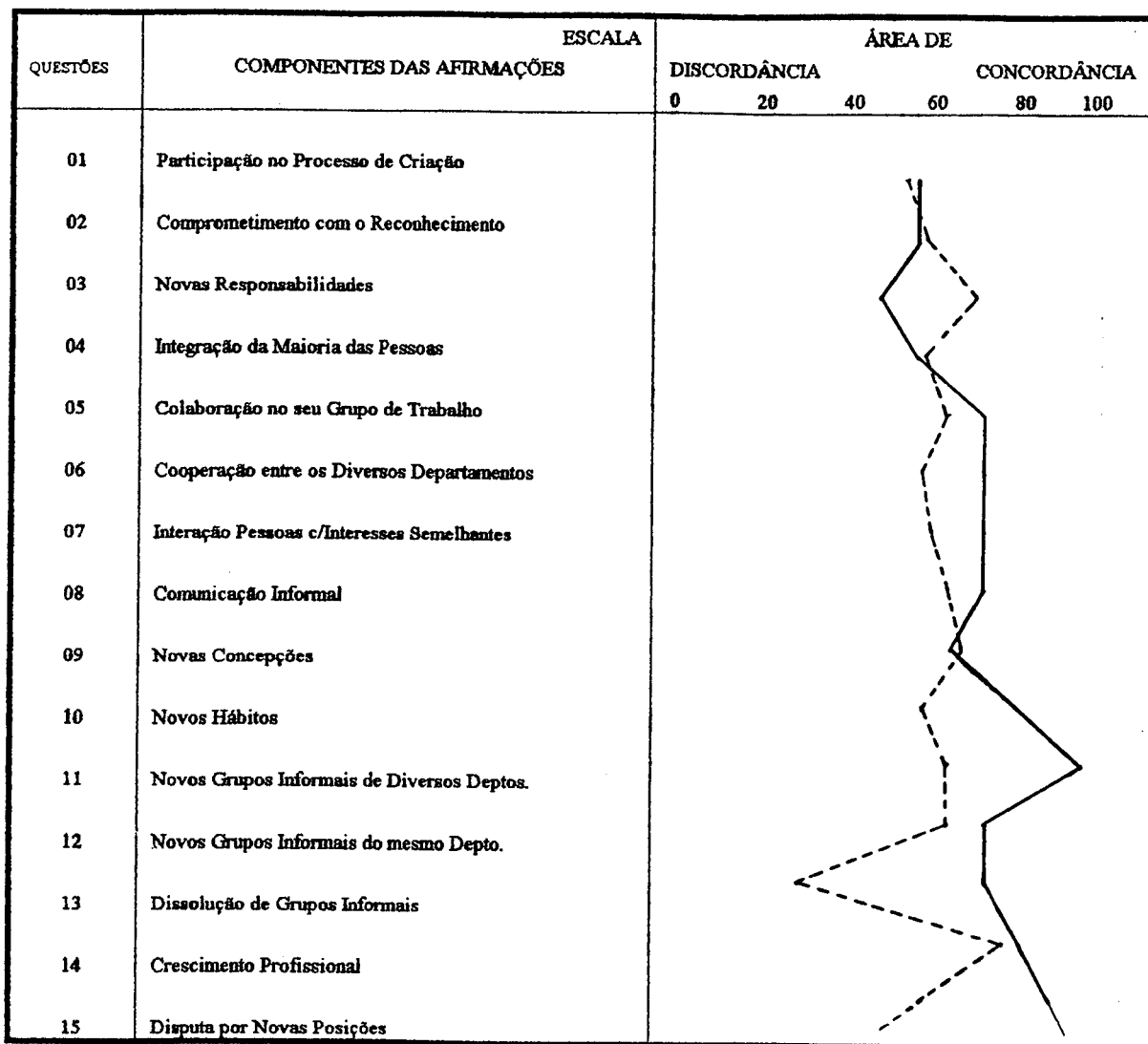
A este respeito, cabe ressaltar que Motta (1979) enfatiza que em um processo de mudança organizacional, as pessoas criam expectativas quanto ao crescimento da organização e delas mesmas.

5.3. Diferenças de Percepção das Mudanças no Subsistema Social

Este tópico tem por objetivo apresentar e interpretar as diferenças de percepção dos administradores e docentes em relação às mudanças que estão ocorrendo no subsistema social.

Analisando o gráfico I, é possível comparar o percentual de concordância das duas categorias de entrevistados quanto as mudanças neste subsistema, evidenciando as diferenças de percepção entre os administradores e docentes em relação aos seguintes aspectos:

GRÁFICO I: Perfil das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Social



LEGENDA: — Administradores
 - - - - - Docentes

Fonte: Entrevista

- 1) Novas Responsabilidades - verifica-se uma diferença de percepção entre as duas categorias analisadas. Para a categoria docente apurou-se um índice de concordância, indicando que novas responsabilidades estão sendo assumidas com a criação da Universidade. No caso dos administradores, no entanto, verificou-se um índice próximo de 50% na área de discordância.

Pode-se concluir que os docentes estão sentindo uma maior responsabilidade com a mudança da Instituição. Com relação aos administradores, o índice na área de discordância próximo de 50%, não permite que se conclua algo a respeito.

2. Dissolução de grupos informais - com relação à dissolução de grupos informais antigos, o gráfico I indica que os docentes apresentam um índice de discordância significativo, enquanto os administradores apresentam um índice de concordância, conforme a Tabela 5, sugerindo que os docentes continuam nos seus grupos informais antigos e que os administradores estão formando novos grupos informais.

Estes resultados, possivelmente, se devem ao fato de que o processo de transformação está exigindo da Universidade a contratação de novos professores, com dedicação integral à Instituição. Estes novos professores, em sua maioria, ocupam cargos de chefes de departamentos e coordenadores de cursos, especialmente dos cursos recém criados, como os de ciências biológicas, geografia, agronomia e ciências da computação. Assim, ao que tudo indica, estes novos membros com dedicação integral, em conjunto com os demais administradores que já atuavam no Campus, estão formar novos grupos. Os docentes, por outro lado, como não têm tempo integral, continuam nos grupos antigos de professores horistas e ficam no Campus por um curto período, sem formarem novos grupos.

5.4. Mudanças no Subsistema Gerencial

Este item tem por objetivo apresentar as mudanças que estão ocorrendo no subsistema gerencial com a criação da UNOESC, a partir da percepção dos administradores e docentes entrevistados.

Foram formuladas quatorze afirmações com base na teoria analisada e nas propostas contidas no projeto de criação da UNOESC. Sendo que alguns aspectos foram reunidos num item para facilitar o entendimento. A Tabela 6 apresenta os percentuais de concordância e de discordância de cada uma das categorias para as afirmações formuladas em relação ao subsistema em estudo.

5.4.1. Resolução de problemas e decisões compartilhadas: No tocante à resolução de problemas no Campus, os dados indicam que 63,63% dos administradores concordam estar havendo dificuldades na sua resolução. Segundo a percepção dos docentes, no entanto, 44,44% deles discordam dessa afirmação. Tal resultado não permite, pois, concluir que a transformação em UNOESC esteja dificultando a solução de problemas no Campus. No caso dos administradores, este resultado se explica, em parte, porque são eles os que estão tomando as decisões para solucionar os problemas decorrentes da criação da nova Instituição, muitos deles relacionados com os novos objetivos, como, por exemplo, a necessidade de desenvolver pesquisas.

Com relação à **decisões compartilhadas**, 55,55% dos docentes e 90,91% dos administradores discordam de que a transformação da FUNDESTE em Universidade Multi-campi está favorecendo a tomada de decisões do Campus de forma compartilhada com os demais Campi da UNOESC. O resultado dos docentes, no entanto, não permite concluir se isto está ou não ocorrendo. No caso da percepção dos administradores, por sua vez, o alto percentual de discordância indica que o processo decisório no Campus não está sendo conduzido com a participação dos demais campi. Este resultado se explica, porque os Campi da UNOESC, embora devam seguir as políticas, diretrizes e metas gerais da UNOESC, devem eles próprios elaborar e executar esses planos, visando a alcançar os objetivos desejados pela Universidade.

5.4.2. Novas atribuições e responsabilidades: De acordo com a Tabela 6, verifica-se que 100,00% dos administradores e 85,19% dos docentes concordam que a transformação em Universidade está ensejando **novas atribuições e responsabilidades**. Estes resultados indicam que tanto os administradores como os docentes percebem que estão assumindo novos compromissos, possivelmente decorrentes das funções de pesquisa e extensão, instituídas com a criação da Universidade. A este respeito, cabe ressaltar que Finger (1991) enfatiza que uma universidade é um instituição reconhecida como capaz de tomar suas próprias decisões e ser responsável por suas ações. Neste sentido, a transformação da FUNDESTE em Universidade está ensejando novas atribuições e maiores responsabilidades para o Campus.

5.4.3. Formalização: Outro aspecto analisado neste estudo refere-se à **formalização** dos procedimentos acadêmicos e administrativos. A este respeito, os dados indicam que, 72,73% dos administradores e 55,55% dos docentes concordam. No caso dos docentes, o percentual não permite afirmar que a criação da UNOESC esteja tornando os procedimentos acadêmicos e administrativos padronizados. Os administradores, por sua vez, parecem concordar que esteja ocorrendo a padronização destas atividades. Pode-se citar, como exemplo, o regulamento do estágio dos cursos de graduação, que está padronizado e normatizado formalmente e deverá ser seguido por todos os campi da UNOESC.

5.4.4. Plano de cargos, salários e carreiras: No tocante à implementação do **plano de cargos e salários**, verifica-se que as respostas de 45,45% dos administradores e 44,44% dos docentes estão na área de discordância. No entanto, este resultado, muito próximo de 50%, não permite concluir se a mudança para

Universidade está ensejando ou não a implementação do plano de cargos e salários privilegiando a qualificação e o tempo de serviço. Na realidade, por ocasião da coleta de dados este plano ainda estava em fase de conclusão tendo sido aprovado e implantado logo após. Assim, este resultado demonstra que tanto os administradores como docentes não estavam a par da elaboração e conclusão deste plano.

De acordo com os dados da tabela 6, verifica-se que 54,54% dos administradores e 55,55% dos docentes concordam que a transformação da FUNDESTE em Universidade, está proporcionando a implementação de um **plano de carreiras** incentivando a busca de uma maior qualificação. Estes percentuais, no entanto, muito próximos de 50%, não permitem afirmar que esteja implementado o plano de carreira e que este esteja incentivando a maior qualificação.

5.4.5. Plano de capacitação e treinamento: Com relação a implementação do **plano de capacitação**, os dados da tabela 6 indicam que tanto os administradores (72,73%) como os docentes (66,67%) concordam que a mudança da FUNDESTE para Universidade está provocando a implementação do plano de capacitação docente. Este plano é uma exigência da Comissão Externa de Acompanhamento da UNOESC. Cabe ressaltar que o fato de que, nos meses de maio e junho de 1994, portanto, pouco antes da entrevista, o plano de capacitação da Universidade tinha sido entregue à Comissão Externa de Acompanhamento da UNOESC. Assim, a implementação deste plano foi iniciada de acordo com o previsto no projeto.

No tocante a **treinamento**, os dados da tabela 6 indicam que 45,45% dos administradores concordam, e 51,85% dos docentes discordam de que a mudança para uma Universidade esteja proporcionando um treinamento para melhorar a qualidade no trabalho. Estes resultados, no entanto, não permitem concluir que o processo de transformação esteja ensejando programas de treinamento. A este

respeito, é importante ressaltar que a falta de recursos financeiros impede a administração do Campus para investir na melhoria da qualificação de seu pessoal.

TABELA 6: Frequência Relativa (%) das Respostas dos Administradores e Docentes Referentes às Mudanças no Subsistema Gerencial

QUESTÕES	COMPONENTES DAS SENTENÇAS	ADMINISTRADORES		DOCENTES	
		CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA
01	Resolução de Problemas no Campus	63,63	36,36	44,45	44,44
02	Decisões Compartilhadas	9,09	90,91	33,33	55,55
03	Novas Atribuições e Responsabilidade	100,00	0,00	85,19	14,81
04	Formalização	72,73	18,18	55,55	37,03
05	Implem. Plano de Cargos e Salários	36,36	45,45	44,45	44,44
06	Implem. Plano de Capacitação	72,73	18,18	66,67	29,63
07	Implem. Plano de Carreira	54,54	45,45	55,55	37,04
08	Implem. Avaliação Institucional	45,45	45,45	25,93	51,85
09	Treinamento	54,55	45,45	25,93	51,85
10	Comunicação Informatizada	36,36	45,45	33,34	33,33
11	União de Recursos Financeiros	0,00	90,91	14,81	51,85
12	Novas Fontes de Recursos Financeiros	36,36	54,54	33,33	51,85
13	Contribuição Financeira do Governo	18,18	72,73	14,81	40,74
14	Novos Investimentos	63,64	18,18	81,49	14,81

Fonte: Entrevista

5.4.6. Avaliação institucional: Outro aspecto analisado neste estudo refere-se à implementação da **avaliação institucional**. A este respeito, os dados indicam que, segundo a percepção dos entrevistados, 45,45% dos administradores e 51,85% dos docentes se situam na área de discordância. O resultado das duas categorias, muito próximo de 50%, também não permite afirmar que o processo de transformação esteja ensejando a implementação do sistema de avaliação institucional. Cabe

ressaltar que este sistema de avaliação institucional foi planejado mas não foi implementado. Este é uma exigência da Comissão de Reconhecimento e estava previsto no projeto de criação da UNOESC, mas ainda não foi implementado no Campus, por falta de pessoas com tempo disponível para este trabalho.

5.4.7. Comunicação informatizada: No tocante à comunicação informatizada entre os campi da UNOESC, os dados indicam que apenas 36,36% dos administradores e 33,33% dos docentes percebem que ela esteja ocorrendo. Estes baixos índices de concordância refletem a realidade da Instituição, pois, apesar de ter sido planejado o sistema de comunicação informatizado, e previsto no projeto de criação da UNOESC, ele não foi implementado por falta dos recursos financeiros necessários para a aquisição de equipamentos e software adequados à instalação da rede de comunicação entre os campi.

5.4.8. Recursos financeiros: Com relação à união da **gestão dos recursos financeiros**, os dados indicam que 90,91% dos administradores e 51,85% dos docentes discordam. O resultado dos docentes não permite concluir se a mudança de Instituição Isolada para Universidade Multi-campi esteja ensejando, ou não, a união da gestão dos recursos financeiros. No caso da percepção dos administradores, no entanto, o alto percentual de discordância parece indicar que a criação da UNOESC não está ensejando a união da gestão dos recursos financeiros. Este resultado decorre do fato de o Campus continuar se mantendo com os recursos próprios arrecadados, e sua gestão ser realizada no Campus pela pró-reitoria de Administração. O resultado dos docentes indica não estarem eles envolvidos com a gestão dos recursos financeiros do Campus.

Com relação a **novas fontes de recursos financeiros**, os dados da tabela 6 indicam que 54,54% dos administradores e 51,85% dos docentes entendem que a

mudança para uma Universidade não está proporcionando a busca de novas fontes de recursos financeiros para aumentar a receita do Campus. Estes percentuais, no entanto, não permitem concluir se a criação da UNOESC esteja ou não alterando a captação de recursos financeiros do Campus.

No tocante à **contribuição financeira do Governo**, os dados indicam que 72,73% dos administradores e 40,74% dos docentes discordam de que a criação da UNOESC esteja provocando o aumento de receitas provenientes dos Governos municipal, estadual e federal. Segundo a percepção dos administradores, não está ocorrendo aumento de contribuições por parte do Poder Público. O Governo Estadual, em verdade, apenas continua com a contribuição determinada pelo Art. 170 da Constituição Estadual. As verbas federais, por sua vez, são inexpressivas e o Município contribui com investimentos, na ampliação do espaço físico.

5.4.9. Investimentos: Com relação a investimentos na ampliação do espaço físico, os dados indicam que tanto os administradores (63,64%) como os docentes (81,49%) concordam que a mudança para UNOESC esteja promovendo investimentos para ampliar o espaço físico. Estes investimentos, no entanto, estão sendo financiados pela Prefeitura Municipal de Chapecó, porque o Campus não tem condições financeiras para realizá-los.

5.5. Diferenças de Percepção das Mudanças no Subsistema Gerencial

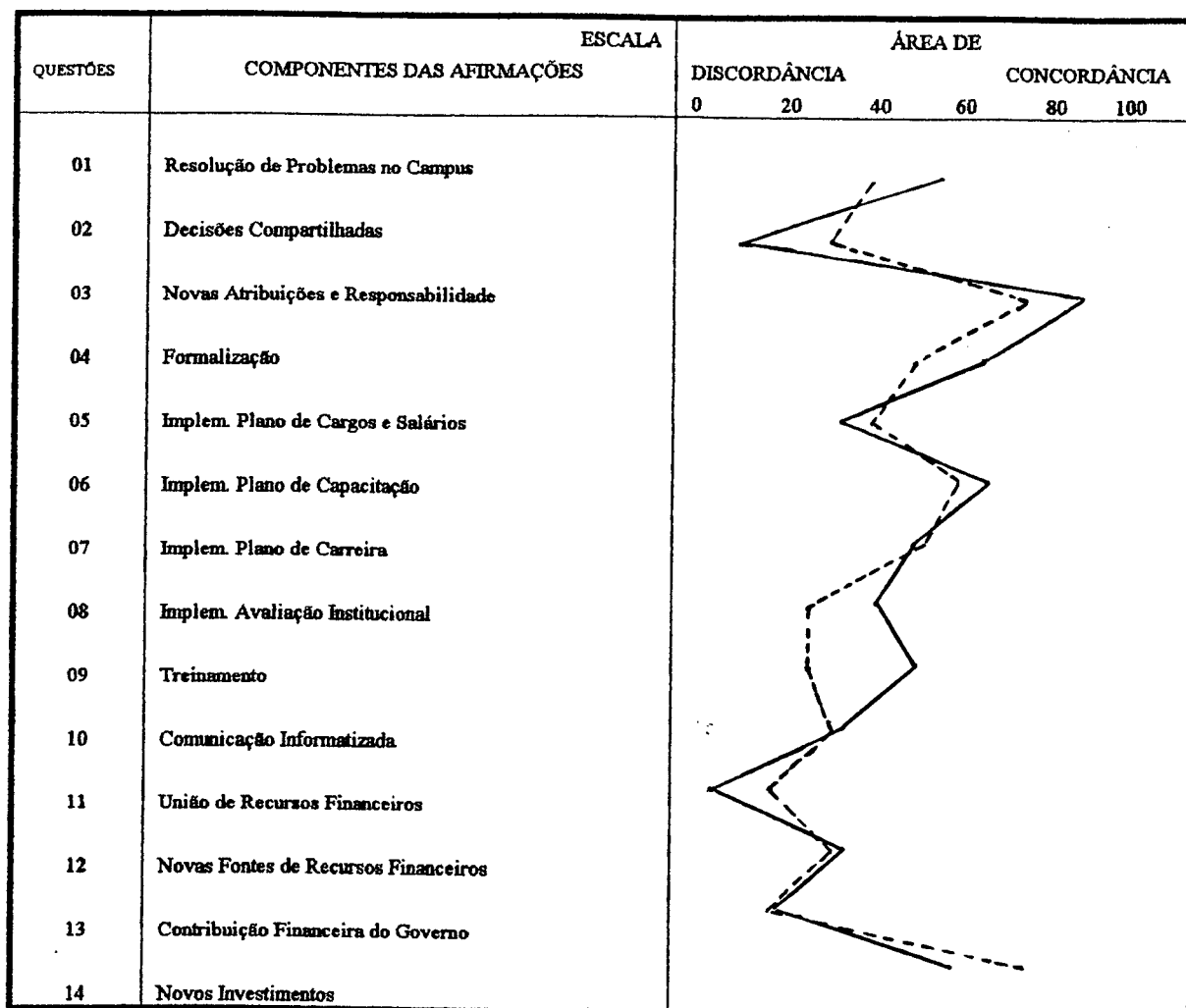
O presente item tem por objetivo apresentar e interpretar as diferenças de percepção entre administradores e docentes, em relação às mudanças que estão ocorrendo no subsistema gerencial, a partir dos percentuais de concordância dos entrevistados, como apresentados no gráfico II.

Dentre os quatorze aspectos analisados neste subsistema, verifica-se que apenas dois apresentam diferenças de percepção entre as duas categorias entrevistadas.

- Resolução de Problemas - Com relação à resolução de problemas a percepção dos administradores aponta para uma concordância de 63,63%, enquanto que o índice dos docentes, na área de discordância, próximo de 50%, o que não permite concluir a respeito de mudanças neste aspecto. Esta situação se explica, em parte, porque os administradores estão diretamente envolvidos com os problemas do Campus e atuam em tempo integral, enquanto que a maioria dos docentes só comparece na Instituição para lecionar. Assim, os óbices relativos a solução de problemas estão atingindo os administradores e não os docentes.

- Treinamento - Os dados do gráfico II indicam um índice de discordância de 51,85% dos docentes contra o índice de concordância de 54,55% dos administradores. Este resultado, apesar de indicar uma diferença, não permite concluir que a transformação em Universidade está ensejando, ou não, programas de treinamento. Efetivamente a criação da UNOESC não está resultando em maiores investimentos na área de treinamento e desenvolvimento de docentes, tendo em vista a escassez de recursos financeiros para investir nos programas desta natureza.

GRÁFICO II: Perfil das Respostas dos Administradores e Docentes Referentes às Mudanças no Subsistema Gerencial



LEGENDA: ————— Administradores
 - - - - - Docentes

Fonte: Entrevista

5.6. Mudanças no Subsistema Técnico

Este item tem por objetivo apresentar e interpretar os dados relativos à percepção de administradores e docentes, com relação às mudanças que estão ocorrendo no subsistema técnico, em decorrência da transformação da FUNDESTE em Universidade.

A Tabela 7 contém os percentuais de concordância e discordância de cada uma das duas categorias entrevistadas, para as quinze afirmações formuladas para o subsistema em estudo, sendo que alguns aspectos foram reunidos em um item para facilitar o entendimento. Destaca-se que a análise se refere ao Campus de Chapecó da UNOESC.

5.6.1. Professores com mestrado e doutorado, com dedicação exclusiva e prática docente em universidade: No tocante ao aumento de professores com mestrado e doutorado em regime de dedicação exclusiva à UNOESC, verifica-se que 100% das respostas dos administradores situa-se na área de discordância. Este resultado indica que, segundo a percepção dos administradores, a mudança para Universidade não está provocando um aumento de professores com mestrado e doutorado em regime de dedicação exclusiva. A percepção dos docentes indica um percentual de 51,85% na área de concordância. Este índice, no entanto, não permite concluir se a transformação está contribuindo para um significativo aumento de professores com mestrado e doutorado com dedicação exclusiva no Campus. O resultado dos administradores, em verdade, reflete a realidade do Campus, pois, no momento da coleta dos dados somente existiam três professores com dedicação exclusiva, ocupando os cargos de pró-reitores do Campus.

Com relação à **seminários** para discutir a prática docente em universidades, os dados indicam que 90,91% dos administradores e 81,48% dos docentes discordam que a transformação em UNOESC esteja ensejando sua realização. Este resultado decorre do fato de que, realmente, não tinham sido promovidos até o momento da coleta dos dados eventos que propiciam tais discussões.

5.6.2. Novos métodos de ensino e atualização de professores: Outro aspecto analisado neste estudo refere-se a **novos métodos de ensino**. A este respeito,

os dados indicam que, segundo a percepção dos administradores e dos docentes, a transformação da FUNDESTE em Universidade não está favorecendo a utilização de novos métodos do ensino, tendo-se em vista os índices de discordância de, respectivamente, 90,91% e 62,97%. Com relação à **atualização dos professores**, 62,97% dos docentes discordam, enquanto 54,54% dos administradores concordam que a mudança para Universidade está proporcionando ao corpo docente a oportunidade de participar de cursos e seminários de atualização. A discordância dos docentes se explica, em parte, em vista da escassez de recursos destinados a programas de treinamento, já mencionado no item 5.4.5. O percentual de concordância dos administradores, por sua vez, muito próximo de 50%, não permite qualquer conclusão a respeito.

TABELA 7: Frequência Relativa (%) das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes às Mudanças no Subsistema Técnico

QUESTÕES	COMPONENTES DAS SENTENÇAS	ADMINISTRADORES		DOCENTES	
		CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA
01	Professores com Dedicção Exclusiva	0,00	100,00	51,85	48,14
02	Prática Docente em Universidade	9,09	90,91	14,81	81,48
03	Novos Métodos e Ensino	9,09	90,91	18,52	62,97
04	Atualização dos Professores	54,55	45,45	29,63	62,97
05	Unificação dos Currículos	72,73	9,09	40,74	22,22
06	Qualidade dos Cursos	72,73	27,27	70,37	18,52
07	Políticas e Diretrizes para Pesquisa	45,45	54,55	37,04	33,33
08	Núcleos de Pesquisa Interdisciplinar	36,36	63,64	18,52	48,15
09	Projetos de Iniciação Científica	54,55	45,45	44,45	40,74
10	Financiamento de Projetos de Pesquisa	45,45	36,36	25,93	25,93
11	Número de Publicações	63,64	27,27	59,26	18,52
12	Programa de Cooperação nacional e Internac.	36,36	63,64	33,33	29,63
13	Definição de Política para Extensão	63,64	36,36	55,56	22,22
14	Envolvimento com a Comunidade	72,73	27,27	55,56	29,63
15	Acervo Bibliográfico	90,91	9,09	81,48	18,52

Fonte: Entrevista

5.6.3. Unificação dos currículos e qualidade dos cursos: Outro aspecto analisado neste estudo refere-se à **unificação dos currículos** para os mesmos cursos ainda que oferecidos nos diferentes campi da UNOESC. Os dados apontam para índices de concordância de administradores e docentes de, respectivamente, 72,73% e 40,74%. No entanto, o índice dos docentes não permite concluir se está ou não ocorrendo a unificação dos currículos com a criação da Universidade. Segundo a percepção dos administradores, no entanto, pode-se afirmar estar havendo esta unificação. O currículo do curso de Administração, por exemplo, é o mesmo nos campi de Chapecó, Joaçaba e Videira.

No tocante à **qualidade dos cursos**, os dados da tabela 7 indicam que 72,73% dos administradores e 70,37% dos docentes concordam que a transformação em UNOESC provocou a revisão dos currículos, com uma melhoria na qualidade dos cursos. Esta concordância deve-se ao fato de que por ocasião da revisão dos currículos, foram consultadas as melhores universidades do País para elaborarem-se as ementas das disciplinas dos cursos. O curso de Ciências Contábeis, por exemplo, elaborou sua ementa com base num estudo do currículo da USP, que é uma das poucas universidades do Brasil a oferecer o curso de doutorado nesta área. Deste modo, a UNOESC, ao revisar os currículos por exigência legais, primou pela atualização e por maior qualidade.

5.6.4. Pesquisa: Com relação a políticas e diretrizes para pesquisa, os dados relativos à percepção dos docentes (37,04% na área de concordância e 33,33% na área de discordância) não permitem afirmações a respeito de sua implementação, ou não. Na percepção dos administradores, 54,55% discordam de que a transformação em Universidade esteja provocando a implementação de políticas e

diretrizes gerais para incentivar pesquisas. Este índice próximo a 50%, no entanto, não permite que se conclua algo a respeito. Ressalta-se que a regulamentação para as atividades de pesquisas na UNOESC foi aprovada pela Resolução n.11/92 do CONSEPE, em 17 de agosto de 1992. Este documento define a política e as diretrizes gerais para a pesquisa e foi distribuído a todos os departamentos.

No tocante à criação de **núcleos de pesquisa interdisciplinares**, os dados da tabela 7 indicam que 63,64% dos administradores discordam de que a mudança para UNOESC esteja provocando sua criação. Com relação à percepção dos docentes, o índice de 48,15% na área de discordância não permite afirmar-se se estão, ou não, ocorrendo mudanças com relação à implementação de núcleos de pesquisa interdisciplinares.

Outro aspecto analisado neste estudo com relação à pesquisa refere-se à implementação de programas de apoio a **projetos de iniciação científica**. A este respeito, os dados indicam que 54,55% dos administradores e 44,45% dos docentes concordam que isto esteja ocorrendo. Estes percentuais, no entanto, muito próximos de 50%, não permitem uma conclusão a respeito da criação de programas de apoio a projetos de iniciação científica, envolvendo professores e alunos, decorrentes do processo de criação da Universidade. Ressalta-se que, pela Resolução n.006/93 do CONSUN, foi criado o Fundo de Apoio à Pesquisa (FAPE), com o objetivo de estimular e financiar projetos de iniciação científica.

Com relação ao encaminhamento de **projetos de pesquisas às agências financiadoras**, os dados da tabela 7 indicam que, segundo a percepção dos entrevistados, 45,45% dos administradores concordam e 36,36% discordam, enquanto que para os docentes, verificam-se percentuais de concordância e discordância iguais (25,93%), sendo que 48,15% são neutros. Estes resultados não permitem fazer afirmações acerca da concordância ou discordância dos administradores e docentes com relação à elaboração de projetos.

5.6.5. Número de publicações: No tocante à ampliação do número de **publicações**, os dados indicam que 63,64% dos administradores e 59,26% dos docentes tendem a concordar que o processo de criação da UNOESC está provocando a ampliação de publicações de artigos, textos, pesquisas e estudos produzidos pelo corpo docente do Campus. Ressalta-se que, pela Resolução n.12/93 do CONSUN, foi criado o Conselho Editorial da UNOESC, com o objetivo de definir sua política editorial, estabelecendo critérios para seleção de títulos e artigos a serem editados. Os membros deste Conselho são professores na Universidade e estão incentivando e motivando a produção de textos e artigos para publicação revista GRIFFOS, que começou a ser editada a partir da transformação em Universidade.

5.6.6. Programas de cooperação nacional e internacional: No tocante a **programas de cooperação nacional e internacional**, os dados da tabela 7 indicam que 63,64% dos administradores discordam que a transformação em Universidade tendo dado lugar a uma intensificação destes programas. No caso dos docentes, verificam-se índices de concordância de 33,33% e de discordância de 29,63%, o que não permite afirmar que esteja havendo uma intensificação destes programas, em decorrência da criação da UNOESC. No caso da percepção dos administradores, o percentual de discordância parece indicar que não estão ocorrendo mudanças neste aspecto do subsistema técnico.

5.6.7. Extensão: Outro aspecto analisado neste estudo refere-se à **definição de políticas institucionais para as atividades de extensão**. A este respeito, os dados indicam que 63,64% dos administradores e 55,56% dos docentes concordam que a transformação em Universidade está ensejando uma política para a extensão com a definição de novas prioridades e ações participativas na região. De acordo com

estes resultados, apenas a percepção dos administradores indica que estejam ocorrendo alterações nestes aspectos, haja vista que a dos docentes situa-se muito próxima dos 50%.

Com relação à **integração com a comunidade**, os dados indicam que 72,73% dos administradores e 55,56% dos docentes concordam que a mudança para UNOESC esteja provocando um maior envolvimento com a comunidade pela realização de cursos, palestras, treinamentos e atividades de assessoria. A percepção dos administradores, de certa forma, parece condizente com o resultado do aspecto definição de políticas para a extensão com novas prioridades e ações participativas, para o qual também se verifica um índice de concordância significativo.

5.6.8. Biblioteca: No tocante à **ampliação do acervo bibliográfico**, os dados indicam que 90,91% dos administradores e 81,48% dos docentes concordam que a transformação em Universidade está favorecendo uma melhoria na quantidade e na qualidade deste acervo. Este resultado já era esperado, haja vista a instalação de uma nova Biblioteca Central no Campus de Chapecó, pelo fato de que, no dia 27 de dezembro de 1992, um incêndio destruiu completamente as dependências da Biblioteca Central do Campus e o Salão de Atos. Naquela ocasião foram perdidos 51.000 volumes. A Biblioteca foi reconstruída e seu acervo recuperado, em parte, por doações e aquisições. No final de 1993, a Biblioteca tinha 25.000 volumes com 15.624 títulos, 7.514 periódicos com 614 títulos e 52 fitas de vídeo.

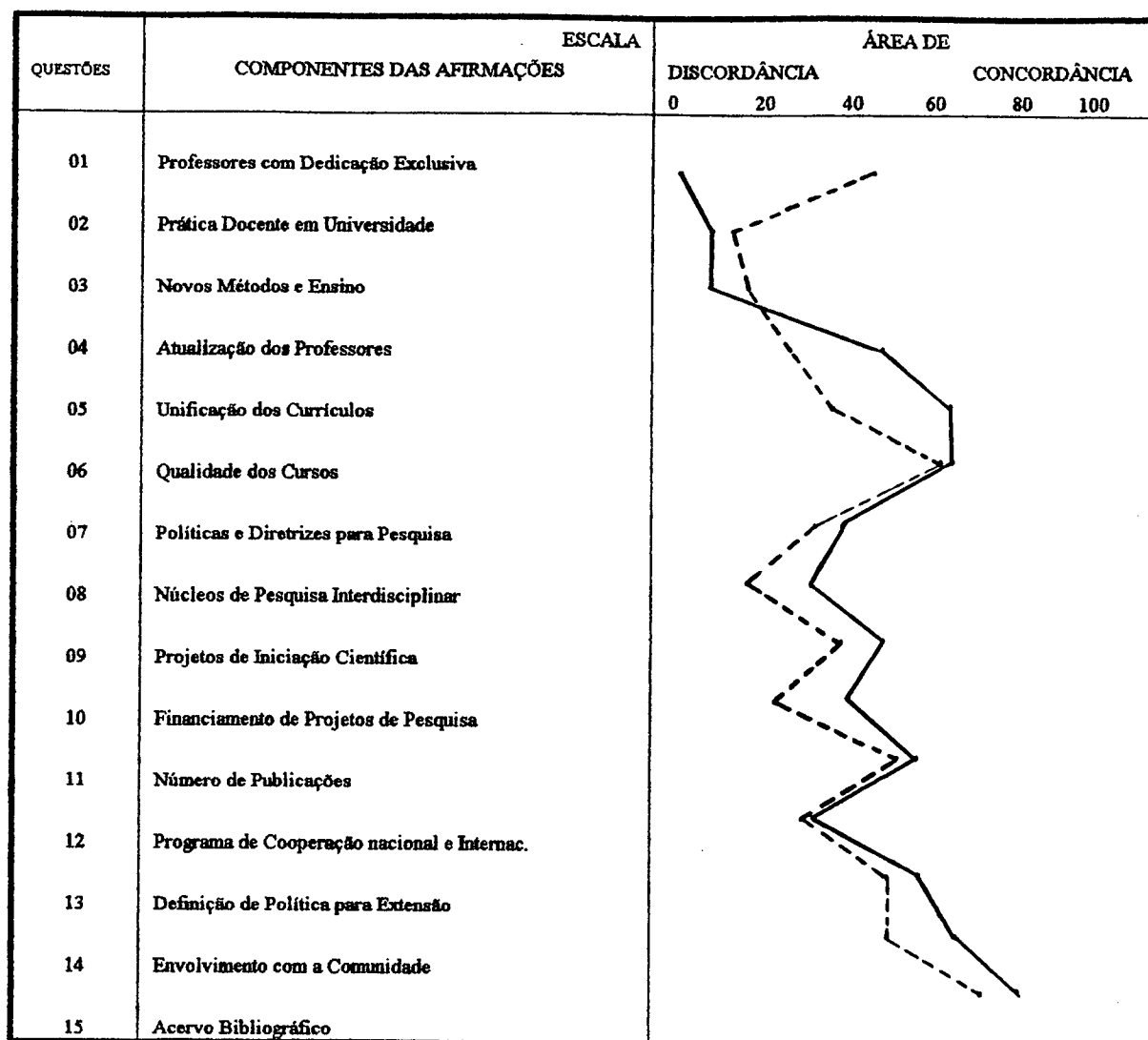
5.7. Diferenças de Percepção das Mudanças no Subsistema Técnico

O presente item tem por objetivo apresentar e interpretar as diferenças de percepção dos administradores e docentes, em relação às mudanças que estão ocorrendo no subsistema técnico.

Pelo gráfico III, é possível compararem-se os percentuais de concordância dos entrevistados quanto às mudanças neste subsistema. Pela análise do gráfico em sua totalidade verifica-se que dois aspectos deste subsistema apresentam diferenças de percepção.

- Professores com mestrado e doutorado, com dedicação exclusiva - Analisando os percentuais de concordância, o aspecto relacionado com o aumento numérico de professores com mestrado e doutorado em regime de dedicação exclusiva, verifica-se uma diferença acentuada de percepção entre os administradores e docentes, haja vista a alta discordância dos administradores e a baixa concordância dos docentes.

GRÁFICO III: Perfil das Respostas dos Administradores e Docentes às Afirmações Referentes as Mudanças no Subsistem Técnico



LEGENDA: _____ Administradores
 - - - - - Docentes

Fonte: Entrevista

Em verdade pode-se afirmar não estar ocorrendo mudanças no Campus em relação a professores com mestrado e doutorado com dedicação exclusiva. Ressalta-se que no Campus de Chapecó só existe um professor doutor na área de física, em regime de tempo integral, contratado após a transformação em Universidade. No entanto, três professores estão em fase de doutoramento nas áreas de ciências

humanas, de ciências econômicas e de ciências biológica e saúde, sendo que, antes da transformação, não havia professor com esta titulação.

- Atualização dos Professores - A análise dos dados mostra uma pequena diferença de percepção entre as categorias entrevistadas, tendo-se em vista que os índices relativos aos docentes situam-se na área de discordância e os administradores na área de concordância. Esta situação de discordância dos docentes reflete a realidade do Campus que não tem recursos financeiros disponíveis para investir em treinamento. Com relação ao percentual dos administradores, próximo de 50%, tal índice não permite que se conclua algo a respeito.

VI - CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões relativas aos resultados encontrados pela pesquisa realizada a respeito das mudanças que estão ocorrendo com a transformação da FUNDESTE em Universidade. A pesquisa limitou-se ao Campus de Chapecó, tendo em vista a sua representatividade, conforme já mencionado. As recomendações e sugestões decorrentes do estudo encontram-se também registradas neste capítulo.

6.1. Conclusões

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar que mudanças estão ocorrendo nos subsistemas social, gerencial e técnico, em decorrência da transformação da FUNDESTE, uma Instituição Isolada, em Universidade, segundo a percepção dos administradores e docentes.

Ressalta-se que esta transformação completa somente ocorrerá por ocasião do reconhecimento da Universidade, previsto para 1995.

Cabe salientar, também, que todas as pessoas entrevistadas trabalhavam na FUNDESTE antes do início do processo de transformação. Conheciam, portanto, a situação anterior da Instituição e acompanharam as mudanças que estão ocorrendo com a criação da UNOESC.

Com relação à amostra, ressalta-se que todos administradores são professores no Campus, e foram classificados como tal porque ocupam cargos de pró-reitores, chefes de departamentos ou coordenadores de cursos. Portanto, são administradores acadêmicos com uma situação diferente dos demais docentes, à medida em que a maioria deles (63,64%) têm tempo integral (40 horas semanais), enquanto a maioria dos docentes (66,74%) tem até 20 horas semanais, como mostra a Tabela 4; sendo, assim, considerados como professores horistas.

Em termos gerais pode-se afirmar que a literatura ampara as conclusões levantadas pela análise, especialmente no que se refere aos subsistema social e gerencial, o subsistema técnico, por se tratar de um estudo em uma universidade, tem características específicas quanto a sua tecnologia.

Para orientar esta pesquisa e chegar-se às conclusões finais, foram elaboradas perguntas de pesquisa, respondidas a seguir.

01. Que mudanças estão ocorrendo no subsistema social com a transformação da FUNDESTE para UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes?

Mudanças no subsistema social são alterações na cultura da organização. Segundo Mota (1979) o subsistema social constitui a cultura da organização e mudanças neste subsistema visam a alterar o padrão de comportamento das pessoas e grupos.

Deste modo, foram analisados quinze aspectos importantes no tocante ao comportamento de pessoas e grupos, para verificar-se eventuais mudanças neste

subsistema, segundo a percepção de seus administradores e docentes. Dentre eles, para doze verificam-se percentuais de concordância acima de 60%, indicando, assim, que estejam ocorrendo estas mudanças. São elas:

01. Novas responsabilidades;
02. Colaboração no seu grupo de trabalho;
03. Cooperação de pessoas de diversos departamentos;
04. Interação de pessoas com interesses semelhantes;
05. Comunicação informal;
06. Novas concepções;
07. Novos hábitos;
08. Novos grupos informais de diversos departamentos;
09. Novos grupos informais do mesmo departamento;
10. Dissolução de grupos informais
11. Crescimento profissional; e
12. Disputa por novas posições.

De acordo com Motta (1979) mudanças no subsistema social ocorrem com o rompimento de antigos hábitos de comportamento, como, por exemplo, a dissolução de antigos grupos. Os resultados deste estudo corroboram o que o autor entende ser uma característica básica de mudança no subsistema social, em relação a romper com antigos hábitos, separar antigos grupos, com a formação de novos grupos e novas concepções.

Os resultados obtidos indicam que estar ocorrendo uma alteração no subsistema social, em decorrência da criação da UNOESC. Entre os administradores, destaca-se a formação de novos grupos informais, integrados por pessoas de diversos departamentos, bem como a disputa por novas posições na organização, para os quais foram apurados índices de concordância de, respectivamente 100,00% e 90,91%.

No tocante à colaboração no grupo de trabalho e entre os diversos departamentos, os dados parecem indicar que os grupos estão trabalhando para alcançar as metas dos departamentos, de forma colaborativa. De acordo com Stoner (1982), os departamentos devem cooperar e suas tarefas devem ser integradas, quando necessário, sem diminuir as diferenças que contribuem para a realização da tarefa. Segundo Motta (1979), uma mudança planejada tem como objetivo trazer satisfação e harmonia para o ambiente de trabalho.

Neste sentido, os resultados demonstram que, em relação ao comportamento das pessoas nos grupos, existe a integração e envolvimento.

Os resultados obtidos com relação à cooperação e à colaboração no grupo demonstram que os entrevistados percebem mudanças em seu próprio grupo de trabalho, bem como entre os diversos grupos, decorrente da criação da UNOESC.

Outro aspecto para o qual estão sendo percebidas significativas mudanças refere-se à comunicação informal; os resultados obtidos indicam que esta mudança é consequência da transformação da FUNDESTE em UNOESC. A este respeito, Freitas (1991), enfatizou que as culturas são mudadas por meio de interação social. Champion (1985) também destaca que a interação social é o ponto principal para realizar alterações. Assim, as mudanças no comportamento das pessoas e grupos estão ocorrendo em decorrência da transformação da FUNDESTE em Universidade. Observa-se que as pessoas estão empenhadas em atingir o objetivo principal, que é o reconhecimento da UNOESC.

Assim, reitera-se que a literatura confirma as observações conclusivas, feitas pela análise deste estudo.

03. Que mudanças estão ocorrendo no subsistema gerencial com a transformação da FUNDESTE para UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes?

Os dados levantados nesta pesquisa mostram que segundo a percepção dos administradores e docentes a transformação em universidade não está provocando mudanças significativas neste subsistema, já que, dentre as quatorze aspectos analisados, apenas cinco deles apresentam indicativos de mudança. São eles:

01. Resolução de problemas no Campus;
02. Novas atribuições e responsabilidades;
03. Formalização;
04. Implementação do plano de capacitação docente;
05. Novos investimentos.

Segundo o entendimento dos administradores está havendo uma maior dificuldade no tocante à resolução de problemas no Campus. Isto se deve, em parte, ao fato de que, ao se instalar uma nova estrutura administrativa no Campus, composta por uma Administração Central e uma administração em cada Campus modificou o processo de decisão, acarretando algumas dificuldades para o Campus, como, por exemplo, a falta de autonomia para criar novos cursos ou para implementar um projeto de extensão, sem consulta prévia à Administração Central. Paralelamente, a necessidade de se incrementar as atividades em pesquisas e extensão fez crescer o número de problemas.

Ao transformar-se em Universidade, a Instituição incorporou ao ensino mais duas funções: a de pesquisa e a de extensão, provocando mudanças nas atribuições e responsabilidades de seus membros e exigindo uma nova estrutura. Segundo Motta (1979) uma reformulação na estrutura formal implica em mudanças nas definições de linhas de autoridade e responsabilidades dos cargos e departamentos. Assim, a criação da UNOESC provocou uma redefinição das atribuições e responsabilidades, para atender aos novos objetivos da Instituição, que passaram a ser uma exigência para que esta se torne uma Universidade de fato.

Outro aspecto importante no subsistema gerencial refere-se à formalização necessária para que as mudanças ocorram. É pela formalização que, segundo Hall (1984) se definem normas e procedimentos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização. Deste modo, as mudanças neste aspecto são imprescindíveis quando se realizam alterações na estrutura formal e na gestão.

Na antiga FUNDESTE esta formalização não existia. Não havia, por exemplo, definição de cargos e salários, ou plano de carreiras, implementados recentemente, nem outros documentos formalizados, como normas para os estágios supervisionados para os cursos de graduação. Com a mudança para Universidade, esta formalização está ocorrendo por exigência legal e o Campus está definindo formalmente todos os procedimentos das atividades de ensino, pesquisas e extensão.

Também por exigência legal da comissão externa, que está acompanhando o processo de criação da UNOESC, foi implementado o plano de capacitação docente, inexistente na FUNDESTE. Ele tem por objetivo intensificar a qualificação e a capacitação dos docentes, bem como o encaminhamento de docentes da Instituição para cursos de mestrado ou de doutorado de acordo com as necessidades do Campus. Assim, o Campus já elaborou este plano de capacitação de docente para 1995 e 1996, definindo o número de professores de cada departamento que irão se afastar para cursar o mestrado ou o doutorado.

O investimento na ampliação do espaço físico é outro aspecto importante do subsistema gerencial. Segundo Finger (1991) a universidade precisa realizar investimentos na ampliação de salas de aulas e de professores, e na construção de laboratórios e de bibliotecas. Todos esses investimentos visam a proporcionar o suporte para as atividades-fim. Neste sentido, o Campus, em conjunto com a Prefeitura Municipal de Chapecó, construiu um novo prédio, com instalações para novas salas de aula, laboratórios e para a instalação da Administração Central e da

Reitoria. Também está ampliando o número de salas de aulas nos blocos já existentes, bem como, o de novas salas para as chefias de departamento.

03. Que mudanças estão ocorrendo no subsistema técnico com a transformação da FUNDESTE para UNOESC, segundo a percepção de seus administradores e docentes?

Os dados indicam que, segundo a percepção dos administradores e dos docentes, os aspectos que apresentaram indicativos de mudanças significativos. no subsistema técnico são:

01. Unificação dos currículos;
02. Qualidade dos cursos;
03. Número de publicações;
04. Política para a extensão;
05. Envolvimento com a comunidade;
06. Acervo bibliográfico.

Os dados não indicam que estejam ocorrendo mudanças significativas em relação às atividades de pesquisa, embora esta seja uma função considerada importante para uma Universidade. De acordo com a Lei n. 5.540/68, são atribuídas à Universidade três funções básicas, representadas por suas atividades-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. No entanto, há indicativos de que a transformação da FUNDESTE em Universidade não está mudando os aspectos relacionados à pesquisa. Destaca-se, também, que parece não estar ocorrendo mudanças com relação ao regime de trabalho de professores e novos métodos de ensino.

Segundo a percepção dos entrevistados, estão ocorrendo alterações na qualidade dos cursos e nos currículos. A transformação da FUNDESTE em UNOESC, pela da união com outras IES, obrigou todas elas a unificar os currículos

daqueles cursos que são oferecidos em mais de um campus, já que agora, compõem uma única Instituição.

Na revisão dos currículos, houve ênfase na qualidade. O fato de ostentar o título de Universidade intensificou os trabalhos para que os cursos ofereçam maior qualidade. Deste modo, a mudança para UNOESC está ensejando uma maior preocupação com o ensino.

Em relação à atividade de extensão, os dados parecem indicar que estão ocorrendo mudanças com relação à definição de políticas para a área e um maior envolvimento com a comunidade. Por ocasião da criação da UNOESC já se definira que a Instituição estaria voltada para o desenvolvimento da Região Oeste. Deste modo, as políticas para as atividades de extensão foram determinadas de acordo com as prioridades da região, entre elas, a de formação de professores para o primeiro e segundo graus, a alfabetização de trabalhadores da indústria, os programas de interação universidade-comunidade por meio de cursos, palestras, treinamento e assessorias aos diversos segmentos da comunidade. A partir da criação da UNOESC já se realizaram inúmeras atividades de extensão, a exemplo da palestra "As Principais Funções de um Economista", da Semana de Estudos sobre Metodologia da Língua Inglesa, do Curso de Artes Plásticas em convênio com a Prefeitura Municipal de Chapecó, do Curso de Capacitação sobre Memórias e História da Fotografia, entre outros, intensificando, assim, a atuação do Campus junto à comunidade. Cabe salientar, também, que muitos deste eventos foram motivados pela criação da UNOESC.

Com relação a publicações, ressalta-se que após a transformação, o Campus passou a editar a revista GRIFFOS, que é mensal, e foi ainda criado um jornal de circulação interna.

Neste sentido, embora estejam ocorrendo algumas mudanças no subsistema técnico, estas alterações dizem respeito às atividades de ensino e de extensão, que já eram desenvolvidas na FUNDESTE, enquanto Instituição Isolada.

A pesquisa, no entanto, é um aspecto importante para o ensino. De acordo com Romero (1988), a pesquisa e o ensino são igualmente importantes para os investigadores e para a instituição, pois somente por sua integração se pode assegurar a produção de conhecimento e de atitudes científicas, decisivas para o progresso da ciência.

Cabe salientar, todavia, que o processo de criação da UNOESC está sendo implementado há três anos e a pesquisa é uma atividade que exige professores capacitados e com dedicação exclusiva à Universidade além de condições adequadas, como espaço físico, laboratórios e equipamentos, material bibliográfico e disponibilidade de recursos financeiros. Estes recursos, ultimamente, estão escassos até mesmo nas universidades públicas. Desta forma, a Instituição somente poderá apresentar resultados, neste campo, dentro de alguns anos.

04. Há diferença entre as percepções de administradores e de docentes, quanto às mudanças nos subsistemas social, gerencial e técnico que estão ocorrendo com a transformação da FUNDESTE para UNOESC?

Este estudo procurou apurar as diferenças de percepção do processo de mudança entre os administradores e docentes, porque a situação de cada uma dos grupos é dispar, no Campus. Os administradores são professores que ocupam funções na estrutura formal da Universidade, em sua maioria com dedicação integral, sendo, por assim dizer, profissionais do ensino superior. Os docentes por outro lado, em sua maioria só estão no Campus no horário de suas aulas, geralmente no período noturno, exercendo outras atividades alhures. Esta situação é significativa para influenciar suas opiniões.

No que se refere ao subsistema social, de acordo com os dados obtidos pelo do instrumento de pesquisa, os administradores tem percepções diferentes quando comparados aos resultados apresentados pelos administradores, quanto a:

01. Novas responsabilidades;
02. Dissolução de grupos informais.

A diferença de percepção no subsistema social, deve-se ao fato dos docentes continuarem a desenvolver as atividades de ensino, como desenvolviam na Instituição Isolada.

Com relação às mudanças no subsistema gerencial, verifica-se uma percepção diferenciada com relação aos aspectos:

01. Resolução de problemas no Campus;
02. Treinamento.

A diferença de percepção neste subsistema deve-se, principalmente, ao fato de os aspectos analisados se relacionarem com as atividades administrativas, para as quais existe pouco envolvimento dos docentes.

No tocante às mudanças no subsistema técnico, segundo os resultados obtidos, as diferenças de percepção relacionam-se com os aspectos:

1. Professores com mestrado e doutorado, em regime de dedicação exclusiva;
2. Atualização de professores.

A diferença no subsistema técnico está relacionada com a condição dos docentes na Instituição que não tem regime de trabalho com dedicação exclusiva e não estão se atualizando profissionalmente. Neste sentido, não houve mudanças em relação à condição dos docentes com a criação da Universidade.

Respondidas as questões de pesquisa que nortearam este trabalho, retorna-se ao problema central de investigação. - Que mudanças estão ocorrendo nos subsistemas básicos da UNOESC a partir da transformação da FUNDESTE, uma Instituição Isolada, para Universidade, segundo a percepção dos seus administradores

e docentes? - e conclui-se, de acordo com os resultados levantados e analisados neste estudo, que a maioria das mudanças está ocorrendo no subsistema social, no qual, dentre os quinze aspectos analisados, verificaram-se mudanças em doze deles, quais sejam: novas responsabilidades, colaboração no seu grupo de trabalho e cooperação de pessoas de diversos departamentos, interação de pessoas com interesses semelhantes, comunicação informal, novas concepções e novos hábitos, formação de novos grupos informais e dissolução de grupos antigos, crescimento profissional e disputa por novas posições.

No subsistema gerencial estão ocorrendo mudanças na resolução de problemas no Campus, nas atribuições e responsabilidades, na formalização, na implementação do plano de capacitação docente e com relação a investimentos.

Finalmente, no subsistema técnico estão ocorrendo mudanças, nos aspectos currículos unificados, qualidade dos cursos, número de publicações, políticas para a extensão, envolvimento com a comunidade e acervo bibliográfico.

6.2. Sugestões e Recomendações

Levando-se em conta os resultados da presente pesquisa, sugere-se a realização de novos trabalhos visando a verificar:

1. Se as mudanças encontradas no Campus de Chapecó, são também encontradas nos Campi de Joaçaba e Videira;
2. Se existe diferença de percepção de mudanças entre os Campi da UNOESC e entre os seus departamentos acadêmicos;
3. Se as mudanças encontradas na categoria dos administradores e docentes também são sentidas pelo corpo discente e pelo pessoal técnico-administrativo;
4. Qual é a reação de favorabilidade ou desfavorabilidade dos administradores e docentes em relação à criação da UNOESC?

De acordo com o estudo realizado e a literatura pesquisada em relação à mudança organizacional, julgou-se relevante apresentar algumas recomendações à UNOESC.

- Criar um veículo de comunicações que alcance todas as categorias da Universidade, com informações das modificações que estão sendo realizadas, como fonte de incentivo e de aceitação pelas pessoas e por grupos às mudanças efetivadas.
- Realizar seminários para discutir a prática de pesquisas na UNOESC, como incentivo para professores e alunos.
- Apresentar, a cada início de semestre, todos os trabalhos de pesquisas concluídos e todos os que estão em andamento, também como forma de incentivar as pesquisas.
- Organizar seminários de extensão, para que se fomente a necessária integração entre universidade e sociedade;
- Buscar novas metodologias de ensino, principalmente para os alunos que trabalham durante o dia e estudam a noite.
- Realizar um fórum para debater a UNOESC; qual é sua concepção, quais são seus objetivos, definição de qual é sua clientela, entre outros assuntos, para que a UNOESC possa atuar de acordo com a sua realidade interna e externa.
- Criar uma Comissão de Avaliação Interna para verificar a correspondência entre o planejamento e a implantação da UNOESC.

VII. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- AGUIAR, M. A. F. de. *Psicologia aplicada à administração: uma introdução psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BALDRIDGE, U. J. et al. *Estruturación de políticas e liderazgo efectivo em la educacion superior*. México: Noema, 1982.
- BALLY, V. J. A força de trabalho: fator de mudança. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 15, n.12, 1975.
- BARRY, B. *A reação das organizações à mudança*. Rio de Janeiro, Idort. set/out. 1977
- BECKHAD, R. Melhoramento em uma organização descentralizada. In: LOBOS, Julio. *Comportamento Organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1978. v.2.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 16, n.2, 1976.
- BRUYNE, et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco alves, 1977.
- CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1977.

- CHAMPION, D. J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- COHEN, M. D., MARCH, J. G. *Leadership an ambiguity*: The Americam College President. New York: McGraw, 1974.
- CUNHA, L. A. *Qual universidade?* São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- DIAS, D. S. *O sistema de informação e a empresa*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- DREZE, J., DEBELLE, J. *Concepções da universidade*. Fortaleza: UFC, 1983.
- FÁVERO, M. L. de A. *A universidade brasileira em busca de sua identidade*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- FINGER, A. P. Construindo uma universidade. In: TEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA./organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração*, São Paulo. v. 24, n.1, jan./mar. 1989.
- FRANCO, M. E. D. P. O poder na universidade enquanto burocracia: um estudo sobre dimensões organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 19, n.4, out./dez. 1984.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GLEN, F. *Psicologia social das organização*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- GIBSON, et. al. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GRILLO, A. N. Políticas de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: TEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA./organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.

- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- JUDSON, A. S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980.
- KAST, F. E., R. *Organizações e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KATZ, D., KAHN, R. L. *Psicologia das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU, 1980.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. *A escolha de estratégias para mudança*. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- LEAVITT, H. A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagem humana, técnica e estrutural. In: LOBOS, Julio. *Comportamento Organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1978. v.2.
- LEWIS, J. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Pioneira, 1982.
- LITTERER, J. A. *Análise das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MANAS, A. V. *Gestão de tecnologia e inovação*. São Paulo: Érica, 1993.
- MATTOS, R. de. *Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: um introdução*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MOTTA, P. R. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

- NORDVALL, R. C. *The process of change in higher education intitutions*. Highers Education Research Report. Washington, n.7, 1982.
- NORMANN, R. *Administração de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável?. In: FLEURY, M. T. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- PINOTTI, J. C. Organização e administração da universidade estadual e municipal. *Revista Estudos e Debates*, Brasília, n.5, 1982
- PROJETO DE UNIVERSIDADE. Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Joaçaba/Chapecó/Videira. Porto Alegre: Evangraf, 1991.
- RIBEIRO, N. de F. *Administração universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: LTC, 1977.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SANCHE, M. de F. C.F.C. *Cultura Organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento, 1992.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro. v.16, 1976.
- STONER, J. A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- WANDERLEY, L. E. W. *O que é universidade*. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1988
- WATSON, G. Resitência à mudança. In: LOBOS, Julio. *Comportamento Organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1978. v.2.
- WERTHER JR., W. B. *Administração de pessoal, recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983

VIII - ANEXO

8.1. Entrevista

ENTREVISTA A RESPEITO DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE CHAPECÓ, PARA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

Entrevista nº....
Adm.() Doc.()

DADOS PESSOAIS

01. Faixa Etária:

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- mais de 50 anos

02. Maior titulação:

- Graduação
- Especialização
- Mestrado

- Doutorado
- Pós Doutorado

03. Tempo de trabalho na Instituição:

- até 5 anos
- + de 5 anos até 10 anos
- + de 10 anos até 15 anos
- + de 15 anos

04. Carga horária na Instituição:

- menos de 10 horas
- 10 a 20 horas
- 21 a 30 horas
- 31 a 40 horas
- Dedicção Exclusiva

QUESTÕES A RESPEITO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NO SUBSISTEMA SOCIAL

01. NA SUA PERCEPÇÃO, A MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ ENSEJANDO A PARTICIPAÇÃO DAS PESSOAS E GRUPOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA UNOESC:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

02. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DAS FUNDAÇÕES EM UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ ENSEJANDO O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS E GRUPOS COM AS METAS PARA A UNOESC SER RECONHECIDA:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

03. NA SUA OPINIÃO, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE NÃO ESTÁ ENSEJANDO NOVAS RESPONSABILIDADES NAS PESSOAS E GRUPOS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO

- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

04. NO SEU ENTENDER, A TRANSFORMAÇÃO DAS FUNDAÇÕES ISOLADAS EM UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO UMA INTEGRAÇÃO DA MAIORIA DAS PESSOAS E GRUPOS PARA QUE A UNOESC SEJA RECONHECIDA:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

05. NA SUA PERCEPÇÃO, A ALTERAÇÃO PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO A COLABORAÇÃO ENTRE AS PESSOAS NO SEU GRUPO DE TRABALHO PARA QUE A UNOESC SEJA RECONHECIDA:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

06. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, A MUDANÇA PARA UNOESC ESTÁ ENSEJANDO A COOPERAÇÃO ENTRE AS PESSOAS DOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS NO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

07. NA SUA OPINIÃO, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ ENSEJANDO UMA INTERAÇÃO POSITIVA ENTRE AS PESSOAS QUE COMPARTILHAM DE INTERESSES SEMELHANTES:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

08. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, A TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO EM UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ ENSEJANDO AUMENTO DA TROCA INFORMAL DE INFORMAÇÕES ENTRE AS PESSOAS DOS DEPARTAMENTOS DO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

09. NO SEU ENTENDER, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE ESTÁ PROMOVEDO NAS PESSOAS NOVAS CONCEPÇÕES A RESPEITO DE COMO REALIZAR AS SUAS ATIVIDADES:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

10. NA SUA OPINIÃO, O PROCESSO DE MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE ESTÁ ENSEJANDO O SURGIMENTO DE NOVOS HÁBITOS (COMPORTAMENTO ESPERADO) DAS PESSOAS EM CONFORMIDADE COM A NOVA INSTITUIÇÃO:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

11. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, ESTÃO SURGINDO NOVOS GRUPOS INFORMAIS COMPOSTO POR PESSOAS DE DIVERSOS DEPARTAMENTOS QUE TENHAM INTERESSES COMUNS DENTRO DO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

12. NA SUA OPINIÃO, A TRANSFORMAÇÃO DAS FUNDAÇÕES EM UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO O SURGIMENTO DE NOVOS GRUPOS FORMADO POR PESSOAS DO MESMO

DEPARTAMENTO PARA DEFENDER SEUS INTERESSES DO DEPARTAMENTO:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

13. NO SEU ENTENDER, A MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE ESTÁ PROVOCANDO A DISSOLUÇÃO DE GRUPOS INFORMAIS DE PESSOAS QUE TINHAM OBJETIVOS COMUNS NAS ANTIGAS FUNDAÇÕES:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

14. NA SUA OPINIÃO, A TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO EM UNOESC ESTÁ PROVOCANDO NOVAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

15. NO SEU ENTENDER, O PROCESSO DE MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE ESTÁ ENSEJANDO A DISPUTA ENTRE AS PESSOAS POR NOVAS POSIÇÕES QUE SURGIRAM COM A ALTERAÇÃO PARA UNOESC:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

QUESTÕES A RESPEITO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NO SUBSISTEMA GERENCIAL

01. NO SEU ENTENDER, A TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ DIFICULTANDO A RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS NO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

02. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE MUDANÇA EM UNIVERSIDADE ESTÁ TORNANDO AS DECISÕES DO CAMPUS COMPARTILHADAS COM TODOS OS CAMPI:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

03. NO SEU ENTENDER, A TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO PARA UNOESC ESTÁ ENSEJANDO NOVAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES PARA O CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

04. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE NÃO ESTÁ PROVOCANDO A FORMALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS NO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

05. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, A MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE ESTÁ ENSEJANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DOCENTE PRIVILEGIANDO A QUALIFICAÇÃO E O TEMPO DE SERVIÇO:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

06. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE MUDANÇA DA FUNDAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO DOCENTE:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

07. NO SEU ENTENDER, NA TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO PARA UNOESC A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DOCENTE ESTÁ INCENTIVANDO A BUSCA DE UMA MAIOR QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

08. DE ACORDO COM A SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ESTÁ DANDO ENSEJO A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

09. NA SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ ENSEJANDO TREINAMENTOS COM A INTENÇÃO DE AUMENTAR A QUALIDADE DO TRABALHO:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

10. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE DEU LUGAR A UM NOVO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO, VIA COMPUTADOR, PARA TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES ENTRE OS CAMPI:

- DISCORDO TOTALMENTE

- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

11. NA SUA OPINIÃO, A MUDANÇA DAS FUNDAÇÕES PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO A UNIÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

12. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE ESTÁ DANDO ENSEJO A BUSCA DE NOVAS FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS PARA AUMENTAR AS RECEITAS DO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

13. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO O AUMENTO DO RECEBIMENTO DE VERBAS DO GOVERNO (ESTADO, MUNICÍPIOS E DA UNIÃO):

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

14. NA SUA PERCEPÇÃO, EM DECORRÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO NUMA UNIVERSIDADE ESTÁ OCORRENDO INVESTIMENTO NA AMPLIAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO DO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

QUESTÕES A RESPEITO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NO SUBSISTEMA TÉCNICO

01. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, COM A TRANSFORMAÇÃO DA FUNDAÇÃO EM UNIVERSIDADE HÁ UM SIGNIFICATIVO AUMENTO DE PROFESSORES COM MESTRADO E DOUTORADO QUE TEM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA NO CAMPUS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

02. NA SUA OPINIÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNOESC ESTÁ ENSEJANDO SEMINÁRIOS PARA DISCUTIR A PRÁTICA DOCENTE EM UMA UNIVERSIDADE:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

03. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, EM DECORRÊNCIA DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO NUMA UNIVERSIDADE ESTÃO SENDO UTILIZADOS NOVOS MÉTODOS DE ENSINO PELOS PROFESSORES:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

04. NO SEU ENTENDER, A MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE ESTÁ PROPORCIONANDO AO CORPO DOCENTE A OPORTUNIDADE DE PARTICIPAREM DE CURSOS, SEMINÁRIOS PARA ATUALIZAÇÃO NA SUA ÁREA:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

05. NA SUA OPINIÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE ESTÁ ENSEJANDO A UNIFICAÇÃO DOS CURRÍCULOS DOS MESMOS CURSO OFERECIDOS PELA UNOESC:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

06. NO SEU ENTENDER, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE ESTÁ PROVOCANDO A REVISÃO DOS CURRÍCULOS COM O OBJETIVO DE MELHORAR A QUALIDADE DOS CURSOS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

07. SEGUNDO SEU ENTENDIMENTO, A MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E DIRETRIZES GERAIS PARA INCENTIVAR A PESQUISA:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

08. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE MUDANÇA PARA UNOESC ESTÁ PROVOCANDO A CRIAÇÃO DE NÚCLEOS DE PESQUISA INTERDISCIPLINARES:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

09. NA SUA OPINIÃO, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE DEU LUGAR A PROGRAMAS DE APOIO A PROJETOS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA ENVOLVENDO PROFESSORES E ALUNOS PARA INTENSIFICAR AS ATIVIDADES CIENTÍFICAS NA INSTITUIÇÃO:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO

- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

10. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE TEM PROVOCADO O SURGIMENTO DE PROJETOS DE PESQUISAS E TECNOLOGIAS JUNTO AS AGÊNCIAS FINANCIADORAS DE PESQUISA:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

11. NO SEU ENTENDER, A MUDANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE MULTI-CAMPI ESTÁ PROVOCANDO A AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE PUBLICAÇÕES DE ARTIGOS, TEXTOS, PESQUISAS E ESTUDOS PRODUZIDOS PELO CORPO DOCENTE DA UNOESC:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

12. SEGUNDO SUA PERCEPÇÃO, A TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE DEU LUGAR A UMA INTENSIFICAÇÃO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL COM OUTRAS UNIVERSIDADES PARA INTENSIFICAR A PRODUÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

13. NO SEU ENTENDER, O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE ESTÁ ENSEJANDO UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A EXTENSÃO COM A DEFINIÇÃO DE NOVAS PRIORIDADES E AÇÕES PARTICIPATIVAS NA REGIÃO:

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- NÃO TENHO OPINIÃO
- CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

14. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, A MUDANÇA PARA UNOESC ESTÁ AUMENTANDO O TRABALHO DA UNIVERSIDADE JUNTO A COMUNIDADE ATRAVÉS DA REALIZAÇÃO DE CURSOS, PALESTRAS, TREINAMENTO, ASSESSORIA AOS DIVERSOS SEGMENTOS DA COMUNIDADE:

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

NÃO TENHO OPINIÃO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

15. DE ACORDO COM SUA PERCEPÇÃO, A PARTIR DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE ESTÁ SENDO AMPLIADO O ACERVO BIBLIOGRÁFICO COM UMA MELHORA NA QUALIDADE DESTE ACERVO:

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

NÃO TENHO OPINIÃO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE