

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**Martinho Luís Kelm**

**INDICADORES DE PERFORMANCE EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS  
AUTOGERIDAS – UMA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO POR RESULTADOS**

---

**Tese de Doutorado**

Florianópolis(SC)

2003

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

**Martinho Luís Kelm**

**INDICADORES DE PERFORMANCE EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS  
AUTOGERIDAS – UMA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO POR RESULTADOS**

---

Tese apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Engenharia de Produção do  
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu, Ph.D.

Florianópolis (SC)

2003

**MARTINHO LUÍS KELM**

**INDICADORES DE PERFORMANCE EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS  
AUTOGERIDAS – UMA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO POR RESULTADOS**

---

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 13 de outubro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu – Ph.D  
**Orientadora**  
Departamento de Engenharia de  
Produção e Sistemas da UFSC

Prof. Doutor Marcos Lafinn  
**Mediador**  
Departamento de Contabilidade da UFSC

Prof.Doutor Telmo Rudi Frantz  
Departamento de Administração da  
UNIJUÍ

Prof.Doutor Emílio A.Meneses  
Departamento de Engenharia de  
Produção e Sistemas - UFSC

Prof.Doutor Ernani Ott  
Departamento de Administração da  
Unisinos

Prof. Doutor Álvaro Guillermo Rojas  
Lezana  
Departamento de Engenharia de  
Produção e Sistemas - UFSC

Dedico este trabalho a minha esposa, amiga e companheira Mara  
e a meus filhos Maiquel e Mateus  
que em todos os momentos desta caminhada me acompanharam e incentivaram,  
dando sentido a este esforço.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar meu carinho a todas àquelas pessoas que, no decorrer destes três anos, me apoiaram e acreditaram na validade deste esforço e na possibilidade de um sonho tornar-se realidade, em especial:

A professora **Aline França de Abreu**. Mais que minha orientadora nesta tese, pelo seus conhecimentos, infindável capacidade e determinação, é para mim hoje uma referência a ser perseguida, seja como pessoa, seja como profissional, mas, principalmente, como amiga que sempre acreditou na concretização desta caminhada.

A **minha família**, que com sua presença, incentivo e amor, nunca tiveram dúvidas de que com esforço, determinação e dedicação algo significativo poderia ser construído.

A **UNIJUÍ**, pelo suporte material que viabilizou a consecução desta tese e as demais **Universidades** e **professores** participantes que, pelo tempo e informações dispensadas, foram fundamentais à qualidade desta pesquisa.

*“Indivíduos que chegam a um entendimento lingüístico se entendem também quanto às suas ações, pelo simples fato de que a compreensão de um ato de fala e o seu reconhecimento como válido implica em aceitar as suas conseqüências”*

José Pedro Boufleuer

## RESUMO

KELM, Martinho Luís. **Indicadores de Performance em Instituições Universitárias Autogeridas – Uma Contribuição à Gestão por Resultados.** 2003. f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente estudo investiga a dinâmica da autogestão em universidades comunitárias e a configuração de um instrumento de apoio à gestão que possa contribuir no alinhamento dos recursos organizacionais. A autogestão e seus instrumentos são analisados segundo os fatores de coalizão interna, a incorporação desses fatores no planejamento, os mecanismos de expressão e participação e a vitalidade do modelo. Dessa análise e do entendimento de que a comunidade acadêmica é sensível a um conjunto de variáveis essenciais que monitoram a efetividade da Instituição e determinam seus processos de mudança, foi proposto um modelo de indicadores de performance estruturado nas perspectivas do *balanced scorecard*, no intuito constituir-se em um instrumento de monitoramento, comprometimento e responsabilização da comunidade acadêmica. Para a consecução desse objetivo, os procedimentos metodológicos envolveram, primeiramente, um conjunto de entrevistas com professores de uma Universidade para a análise do modelo de gestão autogerido e seleção prévia dos indicadores levantados na literatura. Num segundo momento procedeu-se a validação dos indicadores selecionados pela utilização da técnica *Delphi*. Os resultados foram sistematizados em um modelo analítico de indicadores essenciais e Fatores de Influência que poderão suportar, instrumentalmente, a autogestão e constituir-se em uma base comunicativa da comunidade acadêmica no alinhamento de suas ações à efetividade da Universidade.

**Palavras Chave:** Universidades Comunitárias, autogestão, indicadores de performance, ação comunicativa, alinhamento estratégico.

## **ABSTRACT**

KELM, Martinho Luís. **Performance Indicators in Self-Managed University Institutions – A Contribution to Result-Based Management.** 2003. f. Doctorate Thesis (Doctorate in Production Engineering) Post-Graduation Programme in Production Engineering, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

The present study investigates the dynamics of self-management in community universities as well as the configuration of an instrument to support management that is capable of contributing to the alignment of the organizational resources. The self-management process and its instruments are analyzed according to the internal coalition factors, inclusion of these factors into planning, expression and participation of mechanisms and model vitality. From this analysis and also from the comprehension that the academic community is affected by several essential variables that monitor the Institution effectiveness and determine its processes of change a performance indicator model has been proposed structured in accordance with the balanced scorecard perspectives for the creation of an instrument for measuring monitoring, commitment and responsibility in the academic community. In order to reach such goal the methodological procedures involved a great deal of interviews with teachers from a particular university to analyze the self-management model and the selection of indicators previously approached in the literature. Secondly, the validation of the selected indicators by using the Delphi technique was carried out. The results were then arranged in an analytical model of essential indicators and Factors of Influence that may instrumentally support self-management as well as constitute a communicative base for the academic community in the alignment of its actions towards University effectiveness.

**Key words:** Community Universities, self-management, performance indicators, communicative action, strategic alignment.



## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>13</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>16</b>
<b>LISTA DE REDUÇÕES, ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>23</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>29</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2 PREMISSAS, PRESSUPOSTOS E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>29</b>
<b>1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	<b>42</b>
1.3.1 Objetivo principal .....	42
1.3.2 Objetivos específicos .....	42
<b>1.4 CONTRIBUIÇÃO, ORIGINALIDADE E RELEVÂNCIA DO ESTUDO</b> .....	<b>44</b>
<b>1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>48</b>

<b>2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1. GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....</b>	<b>51</b>
2.1.1 A organização universitária .....	51
2.1.2 O Processo decisório na academia .....	57
<b>2.2 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3 MODELOS DE GESTÃO PARTICIPADA E DE RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>83</b>
2.4.1 A abordagem de Juran .....	84
2.4.2 A abordagem de Campos.....	85
2.4.3 A abordagem de Harrington .....	86
2.4.4 A abordagem de Sink & Tuttle .....	87
2.4.5 A abordagem de Rummler & Brache .....	88
2.4.6 A abordagem da Ernst & Young.....	89
2.4.7 A abordagem de Hronec .....	91
2.4.8 A abordagem de Moreira.....	92
2.4.9 A abordagem da <i>Family Nevada Quality Forum</i> .....	93
2.4.10 A abordagem da <i>Sandia National Laboratories</i> .....	94
2.4.11 A abordagem da Universidade da Califórnia.....	95
2.4.12 A abordagem de Kaplan e Norton.....	96
<b>2.5 FILOSOFIA DA LINGUAGEM E TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA ....</b>	<b>104</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1 FUNDAMENTOS E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>120</b>
3.1.1 Fundamentos da pesquisa .....	120

3.1.2 Classificação da pesquisa .....	123
<b>3.2 DESENHO E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>128</b>
<b>3.3 MODELO BÁSICO DA PESQUISA.....</b>	<b>129</b>
<b>3.4 TÉCNICAS E ETAPAS DA PESQUISA .....</b>	<b>136</b>
<b>3.5 ESPECIFICAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....</b>	<b>143</b>
3.5.1 População e amostra.....	144
3.5.2 Instrumento de coleta de dados.....	156
<b>3.6 TRATAMENTO DOS DADOS .....</b>	<b>164</b>
<b><i>4 MODELO DE INDICADORES DE PERFORMANCE PARA</i></b>	
<b><i>UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS AUTOGERIDAS .....</i></b>	<b><i>168</i></b>
<b>4.1 AS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS.....</b>	<b>168</b>
<b>4.2 O MODELO DE AUTOGESTÃO NAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS</b>	<b>179</b>
4.2.1 As bases da autogestão na UNIJUÍ .....	184
4.2.2 Os Processos comunicativos sustentando o modelo autogerido .....	214
<b>4.3 INDICADORES ESSENCIAIS VALIDADOS À INSTRUMENTALIZAÇÃO DOS</b>	
<b>PROCESSOS COMUNICATIVOS NA UNIVERSIDADE AUTOGERIDA.....</b>	<b>225</b>
4.3.1 Primeira etapa de refinamento dos indicadores .....	227
4.3.2 Validação dos indicadores .....	236
4.3.3 Pesquisa <i>Delphi</i> primeira rodada .....	239
4.3.4 Pesquisa <i>Delphi</i> segunda rodada.....	287
<b>4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>311</b>
<b><i>CONCLUSÕES .....</i></b>	<b><i>330</i></b>

***BIBLIOGRAFIA*..... 337**

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Dinâmica de Auto-ajuste na Organização Universitária .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 2: Perspectiva do Balanced Scorecard.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 3: Estrutura de Indicadores do Balanced Scorecard .....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 4: O Balanced Scorecard como Modelo de Gestão .....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 5: Estrutura Teórica de Habermas .....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 6: Detalhamento das Fases da Pesquisa .....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 7: Modelo Básico da Pesquisa .....</i>	<i>133</i>
<i>Figura 8: Fluxo Típico da Técnica Delphi .....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 9: Localização e abrangência de atuação da UNIJUÍ.....</i>	<i>146</i>
<i>Figura 10: Características Intrínsecas da Autogestão .....</i>	<i>183</i>
<i>Figura 11: O Contexto da Linguagem.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 12: Modelo Geral de Indicadores Essenciais .....</i>	<i>315</i>

## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 :Base Conceitual da Pesquisa.....</i>	<i>138</i>
<i>Quadro 2 : Perfil Analítico da Amostra de Entrevistados na UNIJUÍ.....</i>	<i>153</i>
<i>Quadro 3 : Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva dos Clientes .....</i>	<i>229</i>
<i>Quadro 4 : Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos e Gestão .....</i>	<i>230</i>
<i>Quadro 5 : Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....</i>	<i>231</i>
<i>Quadro 6 : Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva de Suporte Financeiro .....</i>	<i>232</i>
<i>Quadro 7 : Perspectiva dos Clientes – Análise Prévia.....</i>	<i>233</i>
<i>Quadro 8 : Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Análise Prévia.....</i>	<i>234</i>
<i>Quadro 9 : Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Análise Prévia .....</i>	<i>235</i>
<i>Quadro 10 : Perspectiva do Suporte Financeiro – Análise Prévia.....</i>	<i>235</i>
<i>Quadro 11 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Clientes – Primeira Rodada .....</i>	<i>241</i>

<i>Quadro 12 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Primeira Rodada.....</i>	<i>255</i>
<i>Quadro 13 : Indicadores Avaliados na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Primeira Rodada.....</i>	<i>270</i>
<i>Quadro 14 : Indicadores Avaliados na Perspectiva do Suporte Financeiro – Primeira Rodada.....</i>	<i>278</i>
<i>Quadro 15 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Clientes – Segunda Rodada .....</i>	<i>289</i>
<i>Quadro 16 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Segunda Rodada.....</i>	<i>295</i>
<i>Quadro 17 : Indicadores Avaliados na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento– Segunda Rodada.....</i>	<i>300</i>
<i>Quadro 18 : Indicadores Avaliados na Perspectiva do Suporte Financeiro – Segunda Rodada.....</i>	<i>304</i>

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 : Taxa de Retorno 2ª Fase da Pesquisa – Primeira Rodada da Técnica Delphi.</i>	<i>155</i>
<i>Tabela 2 : Taxa de Resposta por Área de Conhecimento.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabela 3 – Percepções sobre a Ideologia de Coalizão.....</i>	<i>193</i>
<i>Tabela 4 – Percepções sobre a Coerência no Estabelecimento de Objetivos.....</i>	<i>197</i>
<i>Tabela 5 – Percepções sobre o Modo e Espaços de Expressão .....</i>	<i>206</i>
<i>Tabela 6 – Percepções sobre a Continuidade da Estrutura.....</i>	<i>213</i>
<i>Tabela 7 – Formulários Enviados e Taxa de Retorno da Primeira Rodada.....</i>	<i>239</i>
<i>Tabela 8 – Taxa de Retorno por Área de Conhecimento .....</i>	<i>239</i>
<i>Tabela 9 – Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva dos Clientes .....</i>	<i>241</i>
<i>Tabela 10 : Resultados por Instituição da Variável: Satisfação dos Estudantes com a Universidade .....</i>	<i>244</i>
<i>Tabela 11 Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Satisfação dos Estudantes com a Universidade.....</i>	<i>244</i>



<i>Tabela 12 : Fatores de Influência da Variável: Satisfação dos Estudantes com a Universidade .....</i>	<i>245</i>
<i>Tabela 13 : Resultados por Instituição da Variável: Desempenho Profissional dos Egressos .....</i>	<i>247</i>
<i>Tabela 14 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Desempenho Profissional dos Egressos.....</i>	<i>247</i>
<i>Tabela 15 – Fatores de Influência da Variável: Desempenho Profissional dos Egressos</i>	<i>248</i>
<i>Tabela 16 : Resultados por Instituição da Variável: Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes.....</i>	<i>249</i>
<i>Tabela 17 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes .....</i>	<i>249</i>
<i>Tabela 18 : Fatores de Influência da Variável: Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes .....</i>	<i>250</i>
<i>Tabela 19 : Resultados por Instituição da Variável: Alunos da Região em Relação à População da Região .....</i>	<i>251</i>
<i>Tabela 20 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Alunos da Região em Relação à População da Região.....</i>	<i>251</i>
<i>Tabela 21 : Fatores de Influência da Variável: Alunos da Região/População da Região</i>	<i>252</i>
<i>Tabela 22 : Fatores de Influência da Variável: Desempenho dos Alunos no Provão do MEC.....</i>	<i>254</i>
<i>Tabela 23 :Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva dos Processos Internos e Gestão .....</i>	<i>256</i>

<i>Tabela 24 : Resultados por Instituição da Variável: Quantidade de Projetos que a Universidade Encaminha para Parceiros Externos .....</i>	<i>258</i>
<i>Tabela 25 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Quantidade de Projetos que a Universidade Encaminha para Parceiros Externos .....</i>	<i>259</i>
<i>Tabela 26 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Projetos Encaminhado a Parceiros Externos.....</i>	<i>259</i>
<i>Tabela 27 : Resultados por Instituição da Variável: Existência de Transparência na Gestão da Universidade .....</i>	<i>261</i>
<i>Tabela 28 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Existência de Transparência na Gestão da Universidade .....</i>	<i>261</i>
<i>Tabela 29 : Fatores de Influência da Variável: Transparência na Gestão .....</i>	<i>262</i>
<i>Tabela 30 : Resultados por Instituição da Variável: Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano.....</i>	<i>263</i>
<i>Tabela 31 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano .....</i>	<i>264</i>
<i>Tabela 32 : Fatores de Influência da Variável: Número de Eventos Participados pelo Corpo Docente .....</i>	<i>264</i>
<i>Tabela 33 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Projetos do Professor com Financiamento Externo a Instituição .....</i>	<i>265</i>
<i>Tabela 34 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Projetos do Professor com Financiamento Externo a Instituição .....</i>	<i>266</i>
<i>Tabela 35 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Projetos do Professor com Financiamento Externo.....</i>	<i>267</i>

<i>Tabela 36 : Resultados por Instituição da Variável: Número de Orientações Concluídas</i>	268
<i>Tabela 37 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Número de Orientações Concluídas</i>	268
<i>Tabela 38 : Fatores de Influência da Variável: Número de Orientações Concluídas</i>	269
<i>Tabela 39 : Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	270
<i>Tabela 40 : Resultados por Instituição da Variável: Qualidade das Aulas</i>	272
<i>Tabela 41 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Qualidade das Aulas</i>	272
<i>Tabela 42 : Fatores de Influência da Variável: Qualidade das aulas</i>	273
<i>Tabela 43 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Publicações com Alunos</i>	275
<i>Tabela 44 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Publicações com Alunos</i>	275
<i>Tabela 45 : Fatores de Influência da Variável Volume de Publicações com Alunos</i>	276
<i>Tabela 46 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Publicação de Alunos</i>	276
<i>Tabela 47 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Publicações com Alunos</i>	277
<i>Tabela 48 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Publicações de Alunos</i>	277
<i>Tabela 49 : Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva do Suporte Financeiro</i>	279
<i>Tabela 50 : Fatores de Influência da Variável: Nível de Endividamento da Instituição</i>	283
<i>Tabela 51 : Fatores de Influência da Variável: Relação Professor Aluno</i>	285
<i>Tabela 52 : Fatores de Influência da Variável: Relação Aluno / Funcionário</i>	286

<i>Tabela 53 : Formulários Enviados e Taxa de Retorno Segunda Rodada .....</i>	<i>288</i>
<i>Tabela 54 : Taxa de Resposta por Área de Conhecimento.....</i>	<i>288</i>
<i>Tabela 55 : Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva dos Clientes .....</i>	<i>289</i>
<i>Tabela 56 : Resultados por Instituição da Variável: Taxa de Evasão de Alunos.....</i>	<i>291</i>
<i>Tabela 57 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Taxa de Evasão de Alunos.....</i>	<i>291</i>
<i>Tabela 58 Fatores de Influência da Variável: Taxa de Evasão de Alunos .....</i>	<i>292</i>
<i>Tabela 59 : Resultados por Instituição da Variável: Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão.....</i>	<i>293</i>
<i>Tabela 60 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão .....</i>	<i>293</i>
<i>Tabela 61 : Fatores de Influência da Variável: Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão .....</i>	<i>294</i>
<i>Tabela 62 : Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva dos Processos Internos e Gestão .....</i>	<i>295</i>
<i>Tabela 63 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Atividades do Professor Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro.....</i>	<i>297</i>
<i>Tabela 64 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Atividades do Professor Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro .....</i>	<i>298</i>
<i>Tabela 65 :Resultados por Instituição da Variável: Volume de Projetos do Professor com Parceiros Externos a Instituição.....</i>	<i>299</i>

<i>Tabela 66 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Projetos do Professor com Parceiros Externos a Instituição</i> .....	299
<i>Tabela 67 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Projetos do Professor com Parceiros Externos</i> .....	299
<i>Tabela 68 :Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i> .....	300
<i>Tabela 69 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Publicações do Corpo Docente</i> .....	302
<i>Tabela 70 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Publicações do Corpo Docente</i> .....	303
<i>Tabela 71 Fatores de Influência da Variável: Volume de Publicações do Corpo Docente</i>	303
<i>Tabela 72 : Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva do Suporte Financeiro</i> .....	304
<i>Tabela 73 : Resultados por Instituição da Variável: Equilíbrio na Execução do Orçamento</i> .....	306
<i>Tabela 74 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Equilíbrio na Execução do Orçamento</i> .....	306
<i>Tabela 75 : Resultados por Instituição da Variável: Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades</i> .....	307
<i>Tabela 76 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades</i> .....	307
<i>Tabela 77 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Receitas Fora do Ensino</i>	308
<i>Tabela 78 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Receitas Fora do Ensino</i> .....	308

*Tabela 79 : Fatores de Influência da Variável Volume de Receitas Fora do Ensino ..... 308*

*Tabela 80 : Resultados por Instituição da Variável: Percentual de Ociosidade do Tempo do  
Docente ..... 309*

*Tabela 81 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Percentual de Ociosidade  
do Tempo do Docente..... 309*

## **LISTA DE REDUÇÕES, ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABRUC** – Associação Brasileira de Universidade Comunitárias

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**CRUB** – Conselho de Reitores das Universidade Brasileiras

**COMUNG** – Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas

**ENC** - Exame Nacional de Cursos

**FCS** – Fatores Críticos de Sucesso

**FIDENE** – Fundação de Integração e Desenvolvimento do Noroeste do Estado do RS

**GPRA** - *Government Performance and Results Act*

**IO** – Indicador de Ocorrência

**IT** – Indicador de Tendência

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**PAIUB** – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

**PAIUNG** – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Comunitárias Gaúchas

**UNIJUI** – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

**UCS** – Universidade de Caxias do Sul

**UNICRUZ** – Universidade de Cruz Alta

**UNISC** – Universidade de Santa Cruz

**UCPel** – Universidade de Pelotas

**UPF** – Universidade de Passo Fundo



## INTRODUÇÃO

As modificações no cotidiano contemporâneo, decorrentes da alteração do paradigma industrial para outro, baseado na informação e no conhecimento, têm suscitado uma série de investigações no que concerne ao estudo da dinâmica organizacional, buscando, com isto, contribuir na interpretação e apoio ao processo decisório e na competitividade organizacional neste novo contexto.

A organização universitária é, sem dúvida, uma organização secular e, desde seus primórdios, tem em sua essência uma estrutura e uma dinâmica operativa calcada na geração e difusão de informações e conhecimentos. Ou seja, a universidade sempre esteve inserida no paradigma informacional, embora muitas vezes a serviço ou subverniente ao modelo industrial de produção e de sociedade. Apesar destes fatos, no que se refere à teoria das organizações, ressen-te-se ainda de estudos aplicados ao contexto universitário que consigam aperfeiçoar seus processos de gestão e que permitam construir estratégias competitivas consistentes e adequadas às suas particularidades.

A gestão tem ainda sua complexidade elevada quando essa universidade assume caráter comunitário, no que concerne à sua propriedade, e possui uma

dinâmica de gestão autogestionária. Ao constituir-se como uma entidade de caráter comunitário, modifica-se a lógica competitiva, que não pode perder a dimensão de mercado e os fatores que a ela conferem sucesso nessa dimensão e agregam-se as preocupações no atendimento de demandas e características que a comunidade regional sinaliza. Com isso, muitas vezes, acrescenta-se uma dificuldade, pois as características das demandas da comunidade, podem conflitar com o perfil competitivo que o mercado pode estar a exigir.

No que concerne à autogestão, esta exige todo um esforço institucional para que se supere o estigma de que ela corresponderia somente a elevados níveis de participação na gestão por parte de toda a comunidade acadêmica. Sob pena de comprometimento da sobrevivência da organização, o conceito deve avançar incorporando em sua dinâmica a capacidade de motivar os diversos agentes organizacionais na consecução efetiva das finalidades institucionais e na responsabilização de cada integrante. Todos esses aspectos devem ser observados buscando-se ainda um alinhamento dos recursos internos, de modo a haver um mínimo de desgaste ou inoperância nas atividades dessa universidade.

O presente estudo insere-se nesse contexto e propõe as bases conceituais e empíricas à introdução de um instrumento de gestão da organização universitária baseado em um sistema de indicadores que incorporam um conjunto de perspectivas da dinâmica dessa organização. Sua proposição decorre da premissa de que, inobstante eventuais fragilidades no planejamento, a comunidade acadêmica é sensível a um conjunto de variáveis essenciais que, se corretamente identificadas e validadas, podem constituir as bases para que seja legitimamente

forjado um compromisso de gestão, que, objetivamente explicitado, constituir-se-á em um instrumento de comunicação e alinhamento organizacional dentro das idiossincrasias da Instituição e de seu modelo de gestão.

Para tanto, tão importante como os aspectos técnicos intrínsecos aos indicadores do modelo é o seu processo de legitimação, pois, após concebidos, esses provavelmente terão um caráter mais impositivo e articulador do que demonstrativo, embora não se deva perder essa dimensão. Neste sentido, o estudo procurou tratar com bastante cuidado e rigor metodológico esse processo de identificação e legitimação das variáveis essenciais à dinâmica organizacional, que, por si só, já se constitui num produto importante da investigação.

Com relação à estrutura do presente documento, no primeiro capítulo é apresentada a sua contextualização, onde são destacadas as questões e premissas que o fundamentam e justificam, bem como seus objetivos, contribuições e limites. No segundo capítulo, são apresentados e discutidos os aspectos conceituais que pretendem fornecer o respaldo e entendimento teórico da problemática sob investigação buscando-se articular os aspectos conceituais.

No terceiro capítulo, são apresentados e detalhados os aspectos metodológicos que nortearam a consecução da pesquisa. Esses aspectos podem ser segregados em dois grandes enfoques: o enquadramento da pesquisa no quadro geral das ciências e a sua formatação metodológico-operacional, que envolve o modo e os instrumentos da fase empírica do estudo. O quarto capítulo da tese apresenta e sistematiza os resultados do estudo empírico cujo desenvolvimento

buscou um concomitante relacionamento com os aspectos conceituais que lhe dão sustentação. No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões gerais e possibilidades de encaminhamentos do tema, seguido das referências bibliográficas e apêndices.

Finalmente, vale comentar que um dos fatores fundamentais que motivaram o estudo foi a vivência profissional do pesquisador em uma organização com as características aqui mencionadas e o entendimento de que a comunidade acadêmica, por mais diversas que sejam as áreas ou opiniões sobre a forma do “fazer universitário”, deseja realmente o sucesso do modelo e está predisposta a incorporar instrumentos que otimizem essa gestão, desde que esses instrumentos também incorporem as características distintivas do modelo.

# **1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

---

## **1.1 TEMA**

O tema da pesquisa insere-se no contexto da gestão universitária e das possibilidades de melhoria de seu desempenho pelo alinhamento dos recursos internos. Entende-se que, para tanto, um dos aspectos que poderão contribuir seja a identificação de um conjunto de Indicadores de modo a instrumentalizar uma gestão por resultados. Ainda constituem a delimitação do tema as organizações universitárias autogestionárias.

## **1.2 PREMISSAS, PRESSUPOSTOS E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

As últimas décadas vêm-se caracterizando por um crescimento exponencial das tecnologias relacionadas ao processamento, geração e comunicação de informações, a tal ponto que Castells (1999) caracterizou o atual contexto dentro de

um novo paradigma de desenvolvimento<sup>1</sup> denominado de “Economia Informacional”, no qual a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar, de forma eficiente, a informação baseada em conhecimentos.

Esse crescimento tecnológico, e as transformações sociais decorrentes, têm dominado a sociedade contemporânea e modificado a vida das pessoas. Entretanto, é nas organizações que as alterações nos processos e na gestão, a partir da tecnologia da informação, são mais intensas, no mínimo com relação aos recursos a ela destinados. Nesse novo contexto organizacional, nunca se investiu tanto em estruturas de suporte e apoio às operações e decisões. Os gestores dispõem de uma base informacional para o respaldo da decisão não comparável a nenhum outro momento histórico e, com certeza, com um vasto campo de desenvolvimento futuro.

Não obstante essas transformações, Etzioni (1989), observa que a grande quantidade de informações que os executivos recebem atualmente não tem resultado em uma maior compreensão dos assuntos sobre os quais devem decidir. Por esse motivo e, também, por que o comportamento dos executivos é mais informal e menos reflexivo do que as teorias administrativas supõem (MINTZBERG e QUINN, et al., 2001; TENÓRIO, 2002), questiona-se e investiga-se, hoje, a eficácia dos Sistemas de Informações Gerenciais e sua efetiva capacidade de otimizar o desempenho das organizações.

---

<sup>1</sup> Entende-se aqui desenvolvimento como os procedimentos mediante os quais os agentes atuam sobre a matéria para gerar um produto e, em última análise, determinam o nível e a qualidade do excedente.

A premissa que norteia este estudo considera que a otimização dos sistemas de informações, no que tange a seus fins, é função, fundamentalmente, de um adequado reconhecimento das condições ontológicas e epistemológicas sob as quais a realidade organizacional é percebida (MORGAN, 1980). Neste sentido, entende-se que essa é construída pelo decisor em um processo cognitivo de interação com outros sujeitos e o meio ambiente a partir de um fluxo de informações, (MORGAN e SMIRCICH, 1980, p. 495), e que nesta concepção, os sistemas de informações podem ser analisados como instrumentos linguísticos que viabilizam a interação entre os diversos atores que compõem a organização, e que esta interação poderá ser mais ou menos crítica ao sucesso da organização dependendo do modelo de gestão adotado. Ao se desconsiderar estes aspectos, a sofisticação tecnológica ou o estabelecimento de relações causais genéricas, a partir das quais ter-se-iam as referências para a elaboração de sistemas de apoio à gestão, tem sua eficácia relativizada.

Nesta perspectiva, a construção de sistemas de apoio à gestão se dá pela análise da dinâmica organizacional na perspectiva de seus atores intervenientes, ou seja, são esses atores que darão sentido à informação e não somente seus atributos técnicos. Conforme vários estudos já comprovaram (SIMON, 1957; SIMON, 1963; MOTTA, 1997; BAETS, 1998; ZACK, 1999, BRETAS PEREIRA, 1997), limitações cognitivas impedem o decisor de efetuar uma análise exaustiva dos problemas e de suas alternativas, o que acaba levando-o a criar filtros cognitivos para agilizar o processo decisório os quais restringem e pré-selecionam a gama de fatores que sensibilizam e motivam o decisor a agir.

A identificação do conjunto de variáveis essenciais, que sensibilizam o decisor em um contexto específico, bem como a investigação sobre a percepção de variáveis comuns a vários agentes organizacionais, constituem-se em questão de pesquisa no presente estudo.

Esta abordagem assume um significado relevante se observado o contexto no qual a pesquisa é proposta, qual seja, a organização universitária, privada, de caráter comunitário de gestão descentralizada em suas unidades organizacionais (BRESSAN e ALLEBRANDT, 1986; BRUM, 1998; FRANTZ e SILVA, 2002). A Universidade é vista aqui como uma instituição com uma missão a ser buscada, recursos e interesses peculiares a serem geridos e considerados, o que, por sua vez, exige a ampliação do conceito de competitividade, seus reflexos sobre a formulação de estratégias e onde as características endógenas são determinantes na estratégia competitiva.

Segundo Leitão (1993), a universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos (BALDRIDGE, et al., 1977; CUNHA, 1999), e executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada dado que se relacionam com o ambiente externo.

O mesmo autor, ao estudar o processo decisório na academia, observa que, para se conceber uma racionalidade acadêmica, deve-se recorrer aos valores e objetivos da educação, e admitir que estes constituem o elemento de integração entre os valores da burocracia, da política e da economia, presentes em sua gestão.



Segundo o autor, o objetivo de transformação do homem pela educação serviria também de elemento integrador, de centro da razão acadêmica.

O que parece ocorrer na Universidade, entretanto, é que esses valores da educação não estão presentes entre todos os profissionais de ensino ou, quando muito, estão subjugados pelos valores políticos, econômicos e burocráticos, presentes no ensino profissionalizante e nas pesquisas patrocinadas por órgãos de fomento ou empresas privadas e governamentais. De acordo com as conclusões de Leitão (ibidem), é dessa forma que são orientadas as decisões na academia, e o que é político, econômico e burocrático pode parecer suficiente para explicitar o comportamento decisório na Universidade, mas deve-se avançar no aprofundamento de modelos profissionalizantes desse modelo organizacional.

A alternativa de análise organizacional buscada nesta pesquisa, oriunda dos estudos de Birnbaum (1988), e mantendo uma coerência com os aspectos ontológicos e epistemológicos definidos por Morgan (1980), descreve a dinâmica administrativa a partir do modelo cibernético, no qual as ações e reações da comunidade acadêmica são vistas como fruto de um processo de auto-ajuste contínuo, a partir do monitoramento de um conjunto de variáveis essenciais que exercem o papel de indicadores de *feedback* negativo.

Investigar a organização universitária nesta perspectiva não implica ignorar os demais modelos de análise organizacional aplicáveis a este tipo de organização, modelo burocrático, colegial, político ou anárquico (BALDRIDGE *et al.*, 1977; HARDY e FACHIN, 2000; BIRNBAUM, 1988). A universidade, em função do

contexto e do problema, acaba por adotar ou enfatizar um ou outro modelo em detrimento dos demais, assumindo nessa dimensão um comportamento bastante contingencialista. Poder-se-ia propor que a abordagem cibernética de análise decisória na academia constitui-se muito mais em um modo de articulação interna e equilíbrio de objetivos e estratégias, do que um modelo específico de estrutura organizacional.

Analisada sob este enfoque, a informação abrange três aspectos da ação administrativa. Primeiramente, esta interage com o decisor à medida que cria uma visão do contexto de ação da organização e permite a construção de estratégias de operação coerentes ao cenário percebido. Em um segundo momento, a informação atua promovendo a interação entre os diversos agentes organizacionais, criando as bases e instrumentalizando-os à busca de situações de entendimento. Finalmente, a informação estruturada por indicadores de desempenho fornece o *feedback* necessário para que se promova o alinhamento entre as estratégias projetadas e as ações empreendidas com os devidos ajustes contingenciais.

O presente estudo, ao tomar como objeto instituições universitárias comunitárias autogeridas, considera como resultado o nível de consecução da missão destas organizações na sociedade e onde a dimensão econômica não pode ser analisada como objetivo último da organização, mas como suporte à consecução desses fins. Adicionalmente, em função do contexto analisado, considera-se que existem outras variáveis e metas no processo de gestão, tais como, coalizões de poder e a influência dos valores e ideologias, que podem restringir a maximização desses resultados e conviver com uma multiplicidade de objetivos, no mínimo em

termos de enfoque e que a comunicação, através de um instrumento lingüístico adequado, constitui-se em um aspecto crítico de sustentação de um modelo de autogestão.

Considerando esta dinâmica organizacional e o fato de que a competitividade das Universidades Comunitárias está muito mais vinculada à sua capacidade de sobrevivência (THOMPSON, 1976; NÓVOA, 1992) a partir de um conjunto de recursos escassos do que sobrepujar possíveis concorrentes, a articulação interna desses recursos (tangíveis e intangíveis), constitui-se em estratégia competitiva, fundamental e coerente com a *Resource-Based View*.

No tocante à competitividade e, reforçando a importância da articulação de variáveis endógenas à organização na formulação de estratégias, Foss (1996) e Grant (1991) *apud* Carneiro, et al. (1997), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991), ao abordarem a estratégia competitiva dentro do enfoque de *Resource-Based*, afirmam que a origem básica do sucesso da empresa está concentrada em seus recursos internos, e que sua estratégia competitiva está na acumulação e utilização destes recursos.

Nessa concepção, os recursos internos à organização, embora fundamentais, são de características genéricas e potencialmente adquiríveis ou imitáveis por outras instituições. O diferencial estratégico está nas competências específicas das empresas, resultantes da aprendizagem organizacional e da combinação de vários recursos, tecnologias e abordagens adequadas às especificidades de cada organização.

Pesquisas de Grant (1991), Dierickx e Cool (1989), Hill e Deeds (1996), Peteraf (1993), Reed e Defillippi (1990) e Carneiro *et al.* (1999), têm procurado evidenciar as características dos recursos internos de modo a se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável. Para exemplificar, Barney (1991) relaciona quatro grandes características necessárias a estes recursos internos, a saber:

- a) potencial para criação de valor, ou seja, devem explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento das receitas da empresa;
- b) serem escassos entre os competidores atuais ou potenciais da empresa;
- c) serem imperfeitamente imitáveis; e
- d) serem imperfeitamente substituíveis (não deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente, mas que sejam raros entre os concorrentes ou imperfeitamente imitáveis).

Nesse sentido, a concepção de um modelo de indicadores em tal contexto de gestão ultrapassa a idéia positiva baseada na racionalidade objetiva dos modelos clássicos de prescrição ou prospecção da decisão. O processo decisório, em uma organização autogestionada deve buscar o equilíbrio entre sua descentralização e democratização e o seu alinhamento aos fatores que fornecem unidade à ação da entidade. Mais que reduzir a incerteza no processo decisório, a informação subjacente a cada indicador, no atual contexto de estudo, deve ser vista como um instrumento de comunicação na busca do entendimento entre as partes sobre determinados aspectos. É esse entendimento, é essa coalizão e o nível de

alinhamento dos diversos fatores de produção que se conseguiu obter desse processo de comunicação e auto-ajuste na e da universidade que, nesta abordagem, lhe confere competitividade (BARNEY, 1991).

Cabe destacar que essa capacidade de auto-organização dos membros de uma organização é culturalmente construída e suportada por um conjunto de instrumentos, instâncias e metodologias que adquirem sentido e funcionalidade pelo modo que são forjados e legitimados. Essa característica torna a dinâmica de interação e os instrumentos de comunicação a essência da competitividade da organização e de difícil replicação por outras organizações visto ser historicamente elaborado.

Finalmente, a análise da universidade, dentro de uma concepção sistêmica, dado seu caráter complexo e dicotômico de organização e gestão, tem, na consecução da essência de sua missão (atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão), grandes dificuldades de adequar-se a modelos de controle executados sobre suas saídas. A avaliação de desempenho, baseada em técnicas contábeis ou orçamentárias tradicionais, tem dificuldade em capturar a essência de sua missão e, desta forma, avaliar sua consecução. Deste modo, a avaliação das conseqüências de suas ações na sociedade parece constituir-se de um indicador mais razoável. Ou seja, a organização universitária, no que concerne à operacionalização de sua missão e motivação de seus partícipes, parece estar mais propensa à articulação com base em modelos de monitoramento baseados em resultados.

Neste sentido, os modelos de gestão por resultados, que já gozaram de elevado prestígio na década de 60 e 70 pela utilização da denominada Administração por Objetivos (APO), ressurgem no contexto contemporâneo em decorrência da alteração dos fatores determinantes da competitividade empresarial. Atualmente, as organizações estão muito mais voltadas à gestão do conhecimento e, em função disso, têm a necessidade intrínseca de afrouxar as estruturas coercitivas de controle para enfatizar abordagens voltadas à descentralização, participação na decisão e autocontrole.

Das diversas metodologias que buscam sustentar este modelo de gestão, tais como gestão pela qualidade total, equipes autogeridas ou gestão por desempenho, a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard*, surge com bastante prestígio e possibilidades de adaptação à organização universitária em função de, em primeiro lugar, articular no modelo um conjunto concatenado de indicadores de ocorrência e tendência capazes de monitorar a consecução dos resultados de uma forma pro-ativa. Em segundo lugar, por tratar-se de uma entidade em que a perspectiva econômica não consegue ser um denominador comum de sua efetividade, uma articulação equilibrada das demais perspectivas permite uma abordagem multidimensional da efetividade.

O *balanced scorecard*, não obstante seu mérito, ainda traz consigo uma perspectiva positiva-prescritiva que, aplicada a uma realidade acadêmica autogerida, tende a provocar uma situação de desconforto entre a comunidade acadêmica e a coalizão dominante. O desdobramento das estratégias, através da aplicação direta do modelo, e a imposição de indicadores de performance de modo *top-down*,

posicionariam o modelo, na perspectiva da comunidade acadêmica, como um controle clássico do modo industrial de produção ou, quando muito, em uma variação transvestida à sociedade do conhecimento.

Dessa forma, a presente pesquisa considera como premissa fundamental que o grande desafio da gestão por resultados, na organização universitária, está em identificar os parâmetros de monitoramento que sejam considerados legítimos por seus diversos agentes e com isto se consiga promover uma coalizão factível entre grupos, áreas e interesses.

Subjacente a esta premissa geral, considera-se que:

- a) dada a multiplicidade de objetivos e variedade de estratégias possíveis à consecução de cada objetivo, as estratégias de ação na universidade não conseguem indicar de modo preciso o comportamento organizacional (ARAUJO, 1996);
- b) as declarações de missão nas instituições de ensino superior tendem a assumir um caráter de generalidade tal que é possível um conjunto considerável de estratégias de ação, muitas vezes conflitantes, em função da percepção de cada área de conhecimento ou segmento operativo dentro da instituição (CECILIO, 2001; ARGUIN, 1989; ZAINKO, 1999);
- c) a ambigüidade na declaração de missão tende a incrementar o nível de conflito interno (BIRNBAUM, 1988; BALDRIDGE, 1974, KAPLAN e NORTON, 1997);

- d) a ambigüidade na declaração de missão não tem conseguido inibir que interesses pessoais sobreponham-se aos interesses institucionais (BIRNBAUM, 1988; BALDRIDGE, 1974, CUNHA e AKEL SOBRINHO, 2002);
- e) segundo Bowmann e Ambrosini (1997), o nível de consenso dos integrantes da organização é bastante sensível ao nível de percepção, por parte desses integrantes, das prioridades estratégicas da instituição;
- f) em organizações, com multiplicidade de objetivos, o nível de consenso com relação aos objetivos e estratégias organizacionais tende a influenciar a efetividade organizacional (HOMBURG et al., 1999; BOWMAN e AMBROSINI, 1997; DESS e PRIEM, 1995).

Neste contexto, a questão central da pesquisa é:

***Quais os indicadores essenciais no monitoramento de diversas perspectivas da efetividade organizacional, na percepção da comunidade acadêmica, que, por sua legitimidade, possam constituir-se como referência a um modelo de gestão por resultados em um conjunto específico de universidades comunitárias autogeridas?***

Para os objetivos desta pesquisa, a autogestão é entendida na acepção de Habermas (1975), como uma forma de gestão definida pelos membros que dela participam através da formação discursiva de uma vontade coletiva. A partir desta



referência, as variáveis determinantes de sua sobrevivência e as condições de seu equilíbrio interno guardam algumas peculiaridades. Segundo Gutierrez (1993), o modelo de autogestão, aplicado a uma instituição universitária diferencia-se da lógica empresarial tradicional, que enfatiza a razão instrumental em seu agir, por utilizar, dentro dos limites da capacidade humana e do bom senso, a dimensão substantiva da razão. Ou seja, que seus membros a percebam em função da evolução dos conflitos estruturais da sociedade e não de objetivos particulares ou por meio de processo de naturalização, atribuindo supostos objetivos à organização como um todo, independente de conflitos permanentes por interesses antagônicos, inerentes ao meio social.

Finalmente, deve-se ressaltar que esta pesquisa, embora não desconsidere a dimensão administrativa da organização universitária, prioriza em sua investigação a dimensão acadêmica da Universidade, em suas diversas perspectivas. Neste sentido, a utilização do *balanced scorecard* deu-se na forma de um quadro de referência analítica. Em nenhum momento pretendeu-se elaborar um BSC para a universidade, mas utilizar sua estrutura conceitual, de perspectivas articuladas, contemplando aspectos financeiros e não financeiros como referência para identificação e organização das variáveis envolvidas neste estudo.

O *balanced scorecard* busca sustentar conceitualmente o alinhamento dos diversos recursos da universidade por ampliar de modo equilibrado as diversas perspectivas da efetividade organizacional, valorizando, em igualdade de condições, os aspectos financeiros e aqueles relacionados aos clientes, processos e colaboradores.

### **1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo principal está ligado a uma visão global e abrangente do tema que, segundo Lakatos e Marconi (1991), relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias pesquisadas e está diretamente vinculado à própria significação da tese proposta.

#### **1.3.1 Objetivo principal**

Este estudo tem como objetivo principal sistematizar uma metodologia para identificar os indicadores essenciais no monitoramento de diversas perspectivas da efetividade organizacional, na percepção da comunidade acadêmica, que, por sua legitimidade, possam constituir-se em referência a um modelo de gestão por resultados em um conjunto específico de universidades comunitárias autogeridas

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) fundamentar conceitualmente o processo decisório na academia, identificando e descrevendo os principais modelos interpretativos da dinâmica decisorial, os

modelos de participação nas organizações e gestão por resultados, a efetividade organizacional e a Teoria da Ação Comunicativa;

- b) analisar as características intrínsecas da autogestão na universidade, tendo como referência a experiência da UNIJUÍ e os desdobramentos desse modelo à proposição de um conjunto de indicadores de performance como instrumento de suporte à gestão por resultados;
- c) identificar as perspectivas e indicadores essenciais determinantes do processo de auto-ajuste organizacional, no entendimento da comunidade acadêmica e considerando os modelos de Birnbaum (1988) e Kaplan e Norton (1997, 2000);
- d) identificar os fatores de influência, na perspectiva dos agentes organizacionais, determinantes do comportamento das variáveis;
- e) sistematizar o modelo geral que articule um conjunto de variáveis essenciais e fatores de influência que, no entendimento dos agentes organizacionais, reflita a dinâmica informacional no contexto analisado e possa suportar a gestão por resultados na universidade autogerida.

#### **1.4 CONTRIBUIÇÃO, ORIGINALIDADE E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A natureza da proposição do presente estudo sugere importante contribuição acadêmica à medida que procura desenvolver um modelo teórico para o entendimento da dinâmica de funcionamento da organização universitária na perspectiva de seus integrantes. Ao considerar que os fatores determinantes da gestão da universidade estão baseados em aspectos subjetivos da realidade e que esta é função da percepção de cada agente social, relativiza-se sobremaneira o papel de instrumentos prescritivos como determinantes centrais deste tipo de organização.

Pretender restringir e otimizar o processo decisório a partir do estabelecimento de relações perfeitas de causa e efeito é, senão uma postura ingênua do pesquisador, uma presunção em detrimento de décadas de estudos da dinâmica organizacional.

A ascensão do ensino superior no Brasil como um empreendimento empresarial trouxe consigo uma forte tendência de busca de eficiência, esta entendida como a otimização na relação entre recursos despendidos e resultados gerados. Nesse contexto, a discussão sobre a avaliação do ensino superior emergiu com destaque no cenário nacional, acalentando em muitos a esperança de uma total reformulação da dinâmica de ação social destas organizações e a concepção de uma metodologia que conseguisse determinar o comportamento na universidade.

No bojo deste debate e oriundo de um retumbante sucesso junto ao meio empresarial, o *balanced scorecard* tem buscado constituir-se também na organização universitária em um instrumento à otimização das estratégias (MONTEIRO PESSOA, 2000) e articulação dos vários esforços e frentes de ação. Rocha (2000), Lima (2003) e Olve *et al.*(1999), corroboram esta idéia ao indicarem que, pelo fato de buscar um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, é nas organizações sem fins lucrativos que a metodologia tem maior potencial de aplicação.

A originalidade do presente estudo está em propor a utilização dos conceitos fundamentais do *balanced scorecard* na organização universitária a partir da crítica a um de seus principais sustentáculos, a construção de indicadores de performance calcados na determinação de relações de casualidade, aspecto não tratado nas pesquisas anteriores. O estabelecimento de relações de conseqüência exatas pressupõe, conforme afirma Sguissardi (1997), objetivos claros e consensuais, tecnologias certas e estáveis, consistência e conexão entre planejamento e ação, políticas e resultados, e muitas vezes ignora o sentido específico da atividade universitária, que repousa na liberdade e autonomia acadêmica de decidir por si só o que e como ensinar, o que e como pesquisar. Isto constitui a verdadeira essência e pedagogia da universidade.

A partir da adequação da dinâmica de construção do modelo em estudo à realidade da organização universitária, as características intrínsecas do modelo, principalmente nos aspectos relacionados à explicitação das grandes orientações estratégicas percebidas pela comunidade acadêmica, poderão ter um impacto

positivo sobre a coalizão interna de objetivos e a efetividade organizacional, como sugerem Bowman e Ambrosini (1997). Ao integrar o modelo cibernético de organização da dinâmica da universidade relatado por Birnbaum (1988) com a metodologia do *balanced scorecard* proposta por Kaplan e Norton (1997, 2001), esta pesquisa contribui no desenvolvimento de uma metodologia singular de entendimento da realidade acadêmica em um contexto de autogestão.

Pelas observações pessoais do autor desta investigação, há vários anos atuando no apoio à gestão universitária, constata-se uma expressiva carência de instrumentos de suporte à decisão, especificamente no que concerne à geração de informações, compatíveis com as peculiaridades deste tipo de organização. Percebe-se, também, um crescimento significativo do papel deste modelo de universidade na formação superior clássica, nos programas de aperfeiçoamento e, nos últimos anos, em programas de pesquisa, conduzidos isoladamente ou em conjunto com outras instituições nacionais ou internacionais.

As características do modelo de gestão e a multiplicidade de objetivos que perpassam toda a estrutura organizacional da Universidade ampliam seu foco competitivo. Deve-se considerar que em muitos objetivos a competitividade não se dá pela busca e manutenção de uma posição privilegiada diante de outras instituições, mas em função da capacidade de articulação e busca de coerência interna. O estilo de gestão descentralizado que tem ainda, na cúpula diretiva, a gestão colegiada, exige que existam instrumentos de suporte que permitam, de modo concomitante, decisões ágeis e articuladas ou, no mínimo, que considerem o

conjunto de objetivos a serem conduzidos e que disputam o mesmo montante de recursos escassos (financeiros, humanos e tecnológicos).

Entende-se, ainda, que uma das contribuições relevantes da pesquisa é sua metodologia de consecução que, ao tomar como parâmetro motivador inicial à análise do entendimento dos atores sobre as possibilidades e condicionantes do modelo autogerido e da finalidade da Universidade, conduziu o estudo vendo nos indicadores ou variáveis essenciais os elementos operativos do processo comunicativo, que constitui a “alma” da autogestão nessas organizações. Identificar estes elementos operativos significa esclarecer e estabelecer o canal de comunicação entre os vários agentes organizacionais na universidade, integrando seus colaboradores internos, as instâncias de decisão e a sociedade.

O processo de investigação deixou transparecer com bastante clareza que não tem sido por falta de informações ou instrumentos de apoio à gestão que a autogestão não apresentou avanços administrativos, ainda, maiores e ainda tem dificuldades em operar com o conceito de gestão por resultados. A carência está na existência de informações ou instrumentos considerados legítimos pela academia e tecnicamente consistentes por seus gestores, fatores bastante presentes na metodologia adotada. Neste aspecto, a metodologia de investigação utilizada, tendo como referência a técnica *Delphi*, como mecanismo de identificação e validação dos indicadores essenciais e fatores de influência em um modelo referenciado no *balanced scorecard*, constitui-se igualmente em uma contribuição original e que se mostrou bastante adequada às peculiaridades da organização e objetivos do estudo. Pôde-se observar uma sensível redução da resistência na discussão de indicadores

de performance por parte da comunidade acadêmica, aspecto bastante latente nas investigações diretas. Desta forma, o uso da técnica *Delphi* em pesquisa de temas mais polêmicos apresentou um potencial bastante positivo.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os limites da presente pesquisa estão relacionados à sua natureza. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa com orientação filosófica humanista, que procura identificar, para um conjunto determinado de instituições, as variáveis essenciais que possam determinar o processo decisório e que sirvam de referência à construção de um modelo de indicadores de suporte à gestão por resultados. Cabe ressaltar que o modelo apresentado reflete a percepção dos diversos atores organizacionais que compõem a pesquisa no que concerne aos aspectos investigados.

O estudo aborda o contexto específico das universidades comunitárias do Rio Grande do Sul agregadas no COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, segundo a percepção de sua comunidade acadêmica.

Com relação ao *balanced scorecard*, sua utilização na pesquisa está limitada às suas referências conceituais que, sem prejuízo das demais, envolveu o uso e articulação das perspectivas presentes no modelo em que as relações causais foram



reinterpretadas como “fatores de influência”, por entender-se que essa acepção tem um trânsito mais tranqüilo na comunidade acadêmica.

A pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo de caso, modalidade multi-caso. Desta forma, ressentem-se das limitações inerentes à metodologia no que concerne à generalização dos resultados, não obstante, em situações similares, esses possam conseguir níveis elevados de replicabilidade. Com relação ainda à generalização de seus resultados, esta é possível em sua dimensão teórica, pois os resultados aqui apresentados podem contribuir de modo consistente para o aprofundamento do conhecimento constituído

## **2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA**

---

Esse capítulo, a partir de uma ampla revisão bibliográfica, apresenta os principais aspectos conceituais que fundamentam o estudo, buscando articular um conjunto de abordagens teóricas aos seus objetivos. Neste sentido, inicialmente são recuperadas as discussões pertinentes à estrutura e gestão universitária, posto ser esta uma organização que apresenta uma série de peculiaridades que a tornam mais complexa que as demais. Em seguida, são discutidos os aspectos gerais relacionados à definição e mensuração da efetividade organizacional, para então apresentar os fundamentos relacionados à participação dos agentes organizacionais no processo decisório.

A participação na gestão e as possibilidades de implementação de modelos baseados em resultados, têm sido tratados na literatura em conjunto com a introdução de instrumentos de mensuração de desempenho, conceito e estruturas que são discutidos na seqüência. O capítulo apresenta também a referência conceitual que, entende-se deverá permear a proposição de indicadores na universidade que é a possibilidade de esses constituírem-se igualmente em instrumentos de comunicação entre seus membros. Nesse sentido, o tema é abordado sob a perspectiva da Teoria da Ação Comunicativa habermarsiana.

## **2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

A organização universitária, não obstante poder ser investigada à luz das teorias organizacionais clássicas, face às suas peculiaridades, tem suscitado o surgimento de abordagens diferenciadas aplicáveis ao seu entendimento. Neste sentido, este estudo se preocupará, primeiramente, em efetuar uma breve caracterização da universidade na perspectiva organizacional, e consoante os principais autores preocupados com o tema. Na seqüência, serão apresentadas as principais abordagens pertinentes ao processo decisório na academia e detalhado o modelo que servirá de referência a este estudo.

### **2.1.1 A organização universitária**

A instituição universitária, dada sua natureza, traz para dentro de sua dinâmica operativa os conflitos sociais e metodológicos inerentes ao meio em que está inserida, ou que estão relacionados com seus integrantes. Deste modo, conforme bem destaca Bertucci (1999), seus objetivos acabam por ser pouco definidos, complexos, mutáveis e contraditórios; as conexões entre meios e fins não são claras, tecnologias ou estratégias diversas produzem resultados similares, conexões entre entradas e saídas não são facilmente estabelecidas; as influências do ambiente impactam de modo desigual nas unidades internas; diferentes padrões de efetividade operam simultaneamente e podem, inclusive, interferir negativamente

entre si. Além disso, as conexões entre a estrutura e os recursos utilizados com as atividades resultantes são ambíguos e fluidos.

A Universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo à universidade, (Sleutjes, 1999). Diferente de muitas organizações, que têm na remuneração do capital investido o indicador que consegue de certa forma sumarizar a efetividade de seu desempenho, a universidade, segundo Birnbaum (1988), não consegue nunca avaliar seu desempenho de modo tão objetivo e cartesiano.

Segundo Baldrige et al. (1993), esta ambigüidade e subjetividade são agravadas pelo fato de, aos moldes de organizações hospitalares e agências de assistência, a universidade pode ser caracterizada como uma instituição de “processamento de pessoas”, visto que o aluno é ao mesmo tempo cliente e produto de seus serviços e, como tal, seguidamente reivindica e atua diretamente no processo decisório.

Diferente de uma indústria em que a consecução do produto é dividida em etapas e é possível se efetuar uma avaliação através de uma engenharia reversa do processo fabril, na universidade, a interação com o aluno não pode ser vista de modo segmentado, visto que não se consegue decompor o impacto de cada etapa do processo de formação do estudante quando de seu egresso da universidade.

Este aspecto, conforme destacam Baldrige et al. (1993), torna a tecnologia a ser utilizada bastante problemática.

Neste contexto, os profissionais, especificamente o corpo docente, encontram e exigem um ambiente de atuação bastante peculiar utilizando-se de um repertório de técnicas, habilidades e estratégias que devem avaliar sobre sua adequação segundo sua especialidade. A prescrição e a padronização da ação docente é praticamente inviabilizada. Baldrige et al. (1993), caracterizam o trabalho profissional como demandante de maior autonomia e que requer lealdade destes profissionais, dividida entre seus pares, segundo sua área de atuação, e a própria universidade, existindo fortes tensões entre os valores profissionais e os procedimentos burocráticos da instituição. Finalmente, segundo os autores e corroborado por Clark (1984), os profissionais da universidade acreditam que somente seus pares tenham condições de avaliar sua atuação, aspecto que torna potencial o conflito entre estes e a estrutura formal da universidade.

Outra característica de organizações complexas é sua vulnerabilidade ao ambiente. Todas as organizações interagem com seu ambiente social em alguma extensão. Nenhuma organização é completamente autônoma, e existem diferentes graus de liberdade de ação conforme as características intrínsecas das instituições. Nesta perspectiva, a universidade pode ser posicionada em um ponto intermediário dentro de um *continuum* entre independência e dependência de fatores externos. Esta assertiva é fundamentada no fato de que, não obstante a instituição deter os meios de ação sobre sua clientela, os currículos, programas e conteúdos são determinados por agentes e organizações externas a ela. Esses fatores acabam por

elevar significativamente sua vulnerabilidade com relação ao ambiente, aumentando com isto os problemas de governança corporativa.

Esses problemas na gestão são também destacados por Birnbaum (1988), ao identificar um dualismo de controle na dinâmica acadêmica. De um lado, existe uma estrutura administrativa, hierarquicamente estruturada, cuja autoridade respalda-se no sistema burocrático de delegação e responsabilização racionalmente concebido. No outro extremo está a estrutura profissional, que tem sua fonte de autoridade no conhecimento e nas relações entre os pares dentro de cada área de conhecimento, muitas vezes também conflitante entre elas. Na maioria das organizações este conflito é equacionado pela submissão da autoridade profissional à autoridade administrativa. Na universidade, entretanto, não obstante existir um entendimento de que a estrutura administrativa é meio à consecução dos objetivos calcados no conhecimento, na prática, o conflito é potencialmente permanente.

Ao efetuar a caracterização de organizações complexas, Thompson (1976), identificou três níveis de responsabilidade e controle: técnico, administrativo e institucional. Segundo Birnbaum (1988), no contexto universitário o nível técnico inclui pesquisadores e professores os quais percebem no contexto externo a origem primeira de sua formação e relacionamento. A responsabilidade institucional, representada pelos conselhos superiores e presidência, visa a assegurar que a organização esteja apta a responder apropriadamente às incertezas das forças sociais externas. O nível administrativo é representado por toda a estrutura administrativa e que efetua a mediação entre os outros dois níveis e fornece o suporte às atividades do nível técnico.

A peculiaridade da instituição universitária está no fato de que um docente do nível técnico pode estar, ao mesmo tempo, compondo um dos colegiados do nível institucional ou, em um extremo bastante possível, um professor pode estar em um momento barganhando fervorosamente, e muitas vezes agressivamente, benefícios para os níveis técnico ou administrativo e, no ano seguinte, pode se ver à frente da presidência da instituição.

Considerando este conjunto de características e a definição de sistema apresentada por Kast e Rosenzweig (1973), que afirmam que um sistema é um todo organizado, que tem duas ou mais partes ou subsistemas interdependentes e são separados de seu ambiente por limites, Birnbaum (1988) sugere que a universidade seja investigada dentro de uma visão sistêmica, avaliando-se o nível de interação destes diversos subsistemas que a compõem.

Segundo este autor, a relação entre os vários subsistemas organizacionais pode oscilar dentro de um *continuum* que vai de “firme” e “frouxo”, sendo que a vinculação firme é a característica de estruturas mecânicas e dificilmente é percebida de modo pleno nas organizações sociais. Conexões frouxamente articuladas podem ser percebidas em subsistemas em que as relações são esporádicas e frágeis em seus efeitos.

A diferenciação entre as duas vinculações é efetuada em função da intensidade que os subsistemas possuem variáveis comuns e a importância dessas variáveis para o sistema. Se os subsistemas têm muitos elementos em comum, e se esses elementos estão entre os mais importantes, os subsistemas tendem a ser

firmemente articulados. A recíproca é verdadeira. O autor sugere ainda que todos os subsistemas sejam analisados, no mínimo, tendo como referência o ambiente no qual a instituição está inserida, visto que este é crítico porque a organização tem uma contínua e mútua troca de energias para além de seus limites. Entender o sistema técnico é importante porque este descreve as características sob as quais as universidades convertem entradas em saídas.

A complexidade da organização universitária, evidenciada pelos estudos de Baldrige (1971) *apud* Hardy e Fachin (2000), Baldrige et al. (1977), Riley e Baldrige (1977), Cohen e March (1974) e Birnbaum (1988), reflete-se de forma igualmente peculiar no que concerne a seu processo decisório. As dificuldades de se operar com um conceito de “decisão perfeita” ou decisão racional já foi destacado por March e Simon (1967), porém Birnbaum (1988) elenca algumas restrições adicionais quando este aspecto é discutido na dimensão da universidade.

Em primeiro lugar, a decisão racional exige um processo de cálculo e comparação. Ora, à medida que a organização opera com uma gama de objetivos concorrentes e de caráter bastante abrangente, a redução das conseqüências a termos quantitativos e a comparação de alternativas passa a ser um aspecto extremamente subjetivo, (Clark, 1984). Outro aspecto destacado refere-se à necessidade de se obter uma variável que mensure o nível de satisfação ou conformidade dos resultados efetivados e esperados, o que é bastante abstrato se for considerado o objeto da Universidade.



Considerando este perfil de organização, a literatura apresenta um conjunto de modelos que buscam retratar atributos dominantes do processo decisório presentes nesse tipo de organização. Embora os modelos sejam explicitamente uma representação simplificada da realidade, e não obstante o fato de que nenhum dos modelos pode ser encontrado em sua forma pura nas organizações reais, sua utilização permite uma análise mais conseqüente de diversas nuances da organização universitária, visto que esta opera como uma lente conceitual que foca sobre alguma dimensão particular da organização que se pretende analisar.

O tópico, a seguir, preocupa-se em apresentar os principais modelos conceituais discutidos na literatura sobre o processo decisório na academia tendo como pano de fundo a organização descrita até este momento.

### **2.1.2 O Processo decisório na academia**

Os modelos que descrevem o funcionamento e a tomada de decisão na academia, apresentam, ou refletem, visões parciais e segmentadas, representando contribuições limitadas ao seu conhecimento. Por outro lado, como destaca Leitão (1993), sendo a decisão um fenômeno de múltiplas dimensões, impossível de ser apreendido por uma abordagem única, torna-se necessário empreender um esforço de compreensão mais abrangente, tentar uma visão totalizante do processo para capturar seus múltiplos fatores intervenientes. O mesmo autor ressalva que é necessário fugir à visão reducionista e cartesiana da ciência clássica – na qual o

objeto de estudo pode ser entendido se reduzido às suas menores partes constituintes, e se isola e mensura um limitado número de variáveis, estabelecendo-se relações de causalidade – porque ela tem trazido poucos progressos à compreensão do processo decisório.

Na literatura sobre a governança na universidade, Baldrige *et al.* (1977), Riley e Baldrige (1977), Hardy e Fachin (2000) têm analisado tradicionalmente a estrutura e a gestão a partir de quatro modelos: o burocrático, o colegial, o político e a anarquia organizada. Leitão (1993), ao investigar a decisão na academia, destaca, do modelo burocrático, ainda o modelo racional. Birnbaum (1988), analisa os quatro primeiros modelos e acrescenta o que denomina de modelo cibernético de governança.

No que concerne às principais características do modelo burocrático de organização, derivado da abordagem de Weber (1994) e analisado na perspectiva da academia por Stroup (1966), pode-se mencionar que a busca de coordenação se dá através da divisão das atividades, a padronização dos produtos e atividades a partir de normas e determinações formais, hierarquicamente estabelecidas, supervisão direta bastante rigorosa, e elevado nível de centralização. Analisando este modelo na organização universitária, deve-se primeiramente distinguir nesta as dimensões administrativa e acadêmica.

No tocante à dimensão administrativa, observam-se características bastante marcantes do modelo burocrático. Neste, a impessoalidade erige-se a partir de um conjunto de regras e procedimentos emanados da direção superior ou de órgãos

reguladores externos, tais como Ministério da Educação, CAPES, CNPq, entre outros. A supervisão tende a obedecer a uma estrutura hierárquica bastante rígida, e a flexibilidade com relação aos produtos e serviços gerados pelos órgãos de apoio torna-se bastante reduzida.

Por outro lado, sob a perspectiva acadêmica, a característica da atividade acaba por inviabilizar as formas mais rígidas de controle que passa a ser mais sutil e muito mais sensível às normas de profissão, conselhos de classe profissional e livre arbítrio dos profissionais envolvidos, principalmente se envolver atividades de pesquisa como bem destaca Blau (1973). Conforme Hardy e Fachin (2000), as universidades incluem uma comunidade acadêmica descentralizada, embora também burocrática, ao lado de uma comunidade não-acadêmica tipicamente burocratizada, onde se aplica bastante o conceito de “tecnocracia” talhado por Mintzberg et al. (2000).

A fragilidade da aplicação do modelo burocrático para descrever o comportamento decisorial na academia é destacado por Baldrige *et al.* (1977), quando afirmam que, em primeiro lugar, o modelo preocupa-se demasiadamente com as relações de autoridade a partir da estrutura formal, descuidando-se dos tipos informais de força e influência bastante presentes nesse tipo de organização. Em segundo lugar, o autor critica o demasiado enfoque nas questões estruturais, decorrentes do modelo, em detrimento da dinâmica operacional. O terceiro aspecto refere-se à dificuldade de o modelo atuar em um contexto de mudanças e, finalmente, o modelo burocrático tende a ignorar as questões políticas tão presentes na dinâmica universitária.

O segundo modelo de estrutura, o colegial, provém de uma concepção de comunidade de letrados, onde a dinâmica decisória poderia ser obtida, majoritariamente, pelo consenso. Para Leitão (1993), isto implica que as alternativas são determinadas pelo *background* e pelo interesse dos participantes, valorizando-se a responsabilidade compartilhada.

Esta abordagem, embora por muitos considerada clássica na academia, segundo Clark (1972), é observada em ambientes permeados por uma saga organizacional bastante forte, em que a lealdade e o comprometimento dos membros ligam-se aos objetivos organizacionais. Segundo o mesmo autor, nessas circunstâncias a consensualidade tende a permear muito mais que a estrutura, perpassando todas as atividades, processos e relações de seus integrantes. Nestas características o modelo não pode ser tomado como padrão, mas deve ser visto como adequado em algumas situações.

O terceiro modelo em questão, o político, erige-se a partir das limitações contextuais do modelo colegiado. Segundo Baldrige (1971 *apud* HARDY e FACHIN, 2000), neste modo, os valores são múltiplos, não consensuais e baseados no auto-interesse, e as escolhas geralmente ratificam a proposta do grupo que prevaleceu. O processo de articulação e barganha, característico do modo político de ação, pode ser percebido independente da estrutura formal adotada e tende a ser bastante sensível ao grau de participação de departamentos ou grupos nas comissões e colegiados institucionais, ou ainda, bastante correlacionado à capacidade desses grupos ou membros específicos na alavancagem de recursos

externos, ou na constituição de relacionamentos importantes na comunidade acadêmica, ou política do entorno institucional.

Finalmente, no quarto modelo decisório “puro”, a anarquia organizada, Leitão (1993), destaca a existência de valores múltiplos e difusos que são manifestados basicamente em oportunidades de escolha, as quais são acidentais e geralmente envolvem apenas problemas emergentes. Ainda segundo Cohen e March (1974) e Chafee (1983) *apud* Hardy e Fachin (2000), nesta concepção o comportamento administrativo é não-proposital em virtude de ambigüidades nas preferências, na tecnologia ou na participação. As decisões são tomadas por ausência de ação, de modo inercial. Deve-se destacar que, embora estas características tenham sido encontradas pelos autores em diversas instituições, elas parecem preponderar apenas em assuntos periféricos, mudando-se de modelo para assuntos mais estratégicos.

Parece claro que, dificilmente se encontrará um modelo puro que reflita a dinâmica organizacional na academia. É muito mais provável observar a coexistência de vários modelos que se farão sentir de modo mais contundente em função do contexto no qual se encontra a Instituição, o tipo de decisão a ser deliberada, o equilíbrio, ou não, de forças entre departamentos ou grupos, a cultura e o clima organizacional vigente e um grande número de outras circunstâncias que não cabe aqui elencar. Não obstante este fato, se tomada uma instituição específica, é bastante provável que se identifique um modelo ou uma conjugação de dois que apareçam, de forma mais definida, em seu cotidiano.

Birnbaum (1988) e Frackmann (2001), afirmam que, apesar das restrições anteriormente levantadas, as universidades apresentam uma certa estabilidade. Desse modo, as decisões podem ser coordenadas por controles cibernéticos, isto é, mecanismos de autocorreção, por meio de sistemas de *feedback* capazes de detectar e corrigir erros quando alguma força interna ou externa tenta mover a organização para uma direção indesejável.

Considerando que os vários autores analisados até o momento confirmam a convivência concomitante dos diversos modelos decisórios (burocrático, colegial, político e anárquico) na organização universitária, onde, em função do contexto um ou outro se sobressai, Birnbaum (1988), analisa a Universidade na perspectiva do modelo denominado Cibernético (como já haviam mencionado em termos gerais ASHBY, 1956; 1960; LINDBLON, 1959; CYERT e MARCH, 1963; MARCH e SIMON, 1958 e STEINBRUNER, 1974, *apud* BIRNBAUM, 1988). Nesse modelo, a instituição teria um conjunto de mecanismos que estariam monitorando suas funções e chamando a atenção ou gerando *feedback* negativo aos participantes, quando algum aspecto não estivesse em seu curso normal. Segundo o autor, a coordenação não é efetuada por um determinado agente racional, no caso, o dirigente superior, mas por ações corretivas espontâneas por parte do conjunto da comunidade acadêmica.

A utilização da abordagem denominada cibernética surgiu como uma ciência destinada a estabelecer relações entre várias ciências, no sentido de preencher tanto os espaços vazios interdisciplinares não pesquisados por nenhuma ciência, como permitir que cada ciência utilizasse para o seu desenvolvimento os

conhecimentos desenvolvidos pelas demais. Subjacentes a este enfoque estão os conceitos de sistemas abertos, sistemas complexos, homeostase, retroalimentação, teoria da informação, redundância e entropia. No campo da administração, a cibernética insere-se na denominada abordagem sistêmica. Bertalanffy (1973), já desenvolvia estes conceitos ao discutir os sistemas abertos. Beer (1969) recomenda a utilização dessa abordagem em sistemas excessivamente complexos e probabilísticos.

Esta abordagem considera a existência dos demais modelos decisoriais, mas se articula por um sistema cujas funções são controladas por um ciclo de *feedback* vertical criado e reforçado pela estrutura institucional e ciclos de *feedback* existentes no sistema social da instituição. A universidade é vista como um sistema fragmentado e, ao mesmo tempo, hierárquico. Segundo Birnbaum (1988), é fragmentada, pois responde a múltiplos e conflitantes objetivos atribuídos através de frágeis vinculações às subunidades organizacionais que respondem e modificam seus comportamentos em resposta àqueles *feedbacks*. Ao mesmo tempo, essa organização segue uma estrutura hierárquica, pois a administração superior monitora e coordena as atividades dessas subunidades na perspectiva de se atingir os objetivos organizacionais.

O mesmo autor comenta que a universidade possui um conjunto de objetivos, na maioria das vezes representados por restrições, cujo comportamento deve manter-se dentro de uma área aceitável, onde a dinâmica de gestão é determinada pelo monitoramento desse conjunto de variáveis essenciais que, ao deslocarem-se para uma faixa de desempenho indesejável, sofrem um auto-ajuste.

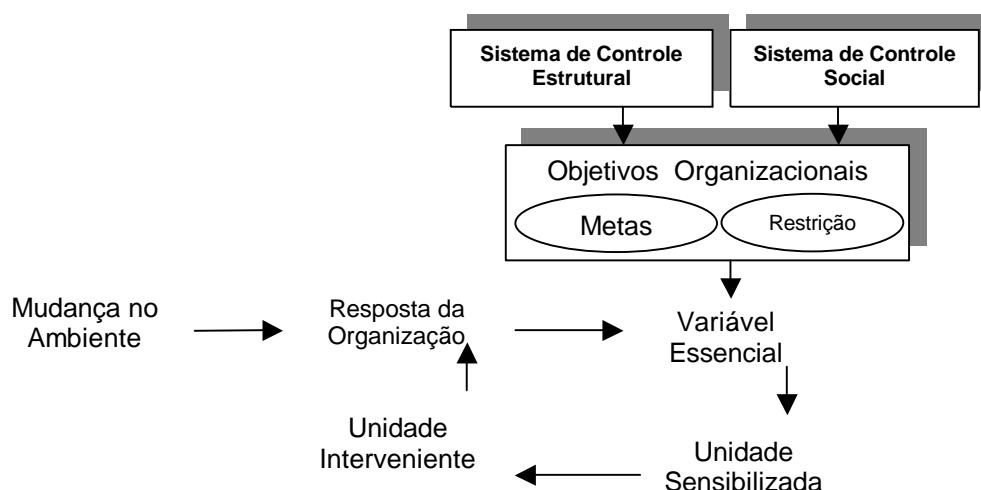
O controle é efetuado por duas classes de sistemas que operam a partir do conjunto de restrições estabelecidas e aceitas pela cultura organizacional. O primeiro sistema, denominado de controle estrutural, consiste de instrumentos explícitos e geralmente representados pelas regras, regulamentos e estrutura organizacional. A segunda classe de sistemas, abarcando os denominados de controles sociais, incluem instrumentos implícitos desenvolvidos pela interação de indivíduos nos grupos que sinalizam a partir de atitudes compartilhadas e determinantes da coesão desses grupos.

Por atuar em um ambiente complexo, uma dificuldade adicional à gestão universitária refere-se à tomada de decisão, visto que, dado um determinado problema, existe um conjunto amplo de alternativas viáveis à sua solução. Segundo Setinbruner (1974, *apud* BIRNBAUM, 1988), a alternativa encontrada passa pela fragmentação do problema em um conjunto de questões específicas e focadas. Esta estratégia permitiria que cada decisor, diante de uma parcela do problema geral, tivesse condições de avaliar as alternativas de modo mais consistente, ampliando os limites da racionalidade clássica (SIMON, 1963).

Outra característica inerente a este modelo organizacional refere-se ao caráter genérico dos objetivos. A alternativa encontrada consiste em definir uma variável dependente relacionada ao objetivo em questão que se constituiria em sua objetivação, passando-se a adotá-la como critério de referência para a avaliação destes objetivos. Desta forma, o decisor focaria sua atenção sobre um pequeno



número de variáveis de resultado sem ter de despendar esforços na análise das conseqüências em uma dimensão mais ampla.



**Figura 1: Dinâmica de Auto-ajuste na Organização Universitária**

**Fonte:** Adaptado de Birnbaum (1988; p.192)

O processo de coordenação entre subunidades no modelo cibernético é efetuado, primeiramente, pelas metas ou restrições estabelecidas pelos níveis organizacionais superiores, pelo contexto cultural com o qual as unidades interagem e pelo perfil e experiência de seus vários participantes. Somente quando estes sistemas de controles internos mostram-se ineficientes é que uma intervenção hierárquica é requerida.

A dinâmica do modelo pode ser visualizada na figura 01. Conforme Birnbaum (ibidem), inicialmente são definidos os objetivos e restrições que darão a identidade organizacional e servirá de plano subjetivo de ação. Em termos dinâmicos, o processo de auto-ajuste inicia-se quando uma mudança no ambiente interno ou externo repercute resultando em uma resposta organizacional que alterará uma ou

mais variáveis dentro da Universidade. Se esta variável está sendo monitorada por algum grupo formal ou informal (Unidade Sensibilizada), e esta mudança conduz a variável (essencial) para padrões fora do limite aceitável, o grupo irá buscar influenciar a administração (ou outra unidade interveniente) para modificar o comportamento organizacional até que a variável essencial mova-se novamente para uma faixa de desempenho aceitável.

O ciclo de auto-ajuste, entretanto, não é estanque e suplanta a superação do problema que originou o primeiro movimento de ajuste. Ações tomadas para restaurar o comportamento da variável essencial monitorada provavelmente repercutirão em outras variáveis ou unidades, podendo afetá-las negativamente. Desta forma, o processo de ajuste cria outros desequilíbrios e ações que irão, sucessivamente, solucionar alguns problemas e criar outros. Conforme Blau (1964, *apud* BIRNBAUM, *ibidem*), “a imprevisibilidade é previsível e o monitoramento e ajuste é um processo contínuo”.

Muito deste processo de ajuste permanente deriva da dificuldade de equacionamento de uma variável comum que reflita a performance global da instituição. À medida que convivem múltiplos objetivos, muitos dos quais conflitantes entre si, a estratégia de utilização de restrições e monitoramento de indicadores ou variáveis essenciais surge como alternativa de articulação.

Essa ambigüidade e multiplicidade na visualização dos objetivos da universidade torna extremamente complexa a tarefa de determinação do nível de efetividade pretendido ou obtido. Como conseqüência, esse fato torna também

difusa a percepção de possíveis medidas que poderiam ser encaminhadas quando da identificação de problemas ou na consecução de estratégias mais específicas. Neste sentido, o tópico a seguir busca recuperar os principais aspectos atinentes a efetividade organizacional para subsidiar, posteriormente, o tratamento do tema no contexto da universidade.

## **2.2 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

A definição de efetividade organizacional pode ser considerada uma tarefa significativamente complexa e está diretamente vinculada com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente. Considerando a afirmação de Kerr (1982, p.15 *apud* BERTUCCI, 1999) de que a universidade é “muitas coisas ao longo de um contínuo” onde convivem múltiplos objetivos e interesses internos e externos, pode-se relacionar a investigação de sua efetividade, conforme propõe Bertucci (1999), através da análise de sua capacidade para inovar e adaptar-se a novas demandas do ambiente.

Segundo Hannan e Freeman (1977a), a literatura tem trabalhado com três conceitos distintos sobre o tema. A primeira abordagem encara a efetividade em uma perspectiva da capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização, que seria conseqüência da manutenção de um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. A segunda abordagem estaria vinculada com a

capacidade da organização em atingir determinados objetivos previamente definidos. Finalmente, na terceira abordagem, a ênfase concentra-se na capacidade de adaptação da organização diante de um contexto externo de profundas e permanentes modificações.

Um dos principais estudiosos da efetividade no contexto universitário, (CAMERON, 1984), organizou os modelos conceituais de efetividade num *continuum* que varia em função da importância atribuída ao ambiente e da influência exercida pelos administradores no processo de busca de efetividade organizacional. Quatro diferentes modelos emergiram dessa categorização, o modelo da Ecologia das Populações, do Ciclo de Vida, das Escolhas Estratégicas e da Ação Simbólica.

Sob a abordagem do modelo da Ecologia das Populações (HANNAN e FREEMAN, 1977b; ALDRICH, 1979; PFEFFER e SALANCICK, 1978; BIRNBAUM, 1983), o ambiente é determinante no processo de adaptação, seleção e retenção das formas organizacionais mais capazes, e a efetividade, nesse contexto, reside na capacidade da organização de desempenhar adequadamente essas três funções. Neste contexto, a gerência assume um papel mais passivo na obtenção da efetividade, posto que o centro de investigação está em uma população de organizações, e o papel gerencial no processo de escolhas estratégicas que buscam facilitar o processo de adaptação da organização é bastante relativizado.

A segunda abordagem, Ciclos de Vida (CAMERON e WHETTEN, 1981; QUINN e CAMERON, 1983) sugere algumas alterações em relação ao modelo anterior. Nesse é sugerido que as organizações passam por diferentes ciclos desde

sua criação, e em cada um desses ciclos a efetividade possui diferentes acepções, sendo atingida por diferentes estratégias. Gerentes têm um importante papel no gerenciamento de cada um desses ciclos, e o nível de análise proposto por essa abordagem situa-se ao nível da organização.

A terceira abordagem, das Escolhas Estratégicas, tem como centro os administradores e não o ambiente como determinante do processo de adaptação das organizações (CHILD, 1972; MILES e SNOW, 1978; MILES e CAMERON, 1982; SNOW e HREBINIAK, 1980, MILLIKEN, 1987 e 1990), onde organizações efetivas predizem, operam, controlam e influenciam seu ambiente.

A quarta abordagem, denominada de Ação Simbólica, considera o aspecto da construção social da realidade organizacional (CAMERON e ETTINGTON, 1988; DILL, 1982; PFEFFER, 1981; WEICK, 1977, dentre outros), no qual gerentes têm um papel primordial na construção dos significados objetivos que serão adotados pela organização. Nesta abordagem, a percepção de realidade por parte da comunidade acadêmica e a capacidade da direção em detectar esta percepção e significados são fundamentais ao alinhamento das ações institucionais.

Segundo Bertucci (1999), essa forma de agrupamento dos modelos conceituais existentes exclui pelo menos duas perspectivas de efetividade. A primeira delas, denominada Abordagem dos Múltiplos Constituintes, pode ser atribuída, inicialmente, a Pennings e Goodman (1977). Essa abordagem advoga que organizações efetivas possuem dinamismo, flexibilidade e capacidade para aprender e adaptam seus processos, estruturas, valores e estratégias para atender

às expectativas de seus constituintes estratégicos. A abordagem dos múltiplos constituintes introduz um outro complicador nessa categorização, uma vez que diferentes perspectivas emergiram a partir dos vários critérios adotados pelos pesquisadores para acessar efetividade. Pelo menos três meta-critérios foram identificados por Zammuto (1982): o relativismo a partir do qual o conceito de efetividade é levado a um nível de abstração tal que nenhum julgamento se torna viável; a visão de efetividade acessada a partir da ótica da coalizão dominante ou do grupo que detém o poder e que constitui a forma mais viável de acessar efetividade para Pennings e Goodman (1977), Pfeffer e Salancick (1978) e Cameron (1978). Finalmente, a justiça social como meta-critério para utilizar efetividade a partir da perspectiva dos constituintes menos poderosos foi utilizada por Keeley (1978) e constitui uma perspectiva teórica a partir da qual efetividade em organizações não-lucrativas pode ser analisada. Efetividade, portanto, é um conceito mutável, conflitante e contraditório em função da abordagem realizada por cada grupo de interesse (CAMERON, 1978; ZAMMUTO, 1984; WHETTEN e CAMERON, 1994).

Na segunda abordagem evidenciada por Bertucci (1999), denominada Perspectiva Paradoxal (WHETTEN e CAMERON, 1994), são enfatizadas as características conflitantes das organizações. Esse modelo adota a perspectiva contingencial no sentido de que a organização tem que se ajustar internamente para atender às demandas do ambiente; usa as expectativas do modelo de múltiplos constituintes como critério para mensurar efetividade; parte do princípio de que as organizações operam em diferentes, simultâneos e, muitas vezes, conflitantes domínios ambientais que requerem diferentes arranjos para lidar com a complexidade organizacional.

Whetten e Cameron (1994), sintetizaram o estado da arte dos estudos de efetividade como um reflexo das dinâmicas e complexas versões teóricas que compartilham diferentes visões das organizações. Nesse contexto, quatro conclusões podem ser inferidas dos estudos até o momento: 1) os múltiplos modelos de efetividade organizacional são um reflexo do modelo de organização adotado; 2) o constructo espacial de efetividade não permite delinear com clareza o que é de fato indicador, preditor ou resultado de efetividade em função do dinamismo do processo organizacional; 3) não é possível definir o “melhor” critério para acessar efetividade, seja por que os indivíduos nem sempre conseguem identificar suas preferências, seja por que preferências e expectativas mudam com o tempo ou ainda por que elas são um reflexo de interesses freqüentemente irreconciliáveis de diferentes grupos de constituintes; e 4) é mais promissor buscar formas para acessar e compreender efetividade do que tentar desenvolver teorias gerais de efetividade.

Algumas pesquisas sobre efetividade em instituições de ensino superior foram realizadas nos Estados Unidos, a partir dos anos 80, e importantes contribuições nessa área foram desenvolvidas por Cameron e associados. Cameron (1978) parte do mesmo pressuposto de Baldrige (1974) de que universidades são anarquias organizadas, cujas partes são frouxamente articuladas e as subunidades largamente autônomas. Algumas características dessas organizações introduzem sérios complicadores para a análise de efetividade, basicamente por que os objetivos, de um modo geral são pouco definidos, complexos, mutáveis e contraditórios; as conexões entre meios e fins não são claras; tecnologias ou estratégias diversas produzem resultados similares; conexões entre *inputs* e *outputs* não são facilmente

estabelecidas; as influências do ambiente impactam de forma desigual as unidades internas; diferentes padrões de efetividade operam simultaneamente na organização e podem, inclusive, interferir negativamente entre si; finalmente, as conexões entre a estrutura e as atividades são ambíguas e fluidas.

Cameron (1978), destaca algumas dificuldades no que concerne à mensuração da efetividade em organizações de ensino superior. Segundo o autor, a dificuldade de especificar objetivos e resultados concretos e mensuráveis é um aspecto crítico. Um segundo aspecto importante refere-se ao ceticismo e comportamento defensivo por parte da comunidade acadêmica diante dos processos de mensuração de performance. O autor destaca ainda que as preocupações com questões financeiras nas universidades tendem a direcionar as pesquisas para análise da eficiência (relação entre dispêndios e resultados), em detrimento da efetividade. Finalmente, muitos autores têm contestado a efetividade organizacional em instituições de ensino superior por utilizarem-se do conceito de “anarquia organizada” para descrever as relações de governança neste tipo de instituição.

Não obstante as dificuldades, seja de definição conceitual da efetividade organizacional, seja na introdução de métricas que a evidenciem, esse desafio deve ser encarado, e de algum modo equacionado, principalmente por ambicionar processos consistentes de descentralização administrativa. Os processos de descentralização pedem referências de desempenho seja como elemento de coalizão e alinhamento de recursos como na etapa posterior, na avaliação da execução das ações.



Nas organizações que viabilizaram o presente estudo, deve-se agregar um elemento adicional, posto que, por constituírem-se em modelos autogestionados, a descentralização deve vir acompanhada de níveis mais elevados na participação dos diversos agentes organizacionais em sua gestão, e as referências de efetividade assumem um caráter ainda mais crítico e determinante de seu sucesso. O tópico seguinte recupera, na literatura, as abordagens pertinentes à participação na gestão e seus desdobramentos para, em seguida, apresentar as características gerais dos modelos de gestão por resultados que se têm subjacente à presente pesquisa.

### **2.3 MODELOS DE GESTÃO PARTICIPADA E DE RESULTADOS**

Um dos aspectos essenciais no estudo de qualquer modelo de produção está na investigação dos contatos sociais que se estabelecem e o relacionamento dos diversos fatores de produção. Desde os folclóricos estudos de Elton Mayo sobre as relações sociais no trabalho e o reflexo do nível de participação e cooperação sobre a produtividade, já se tem consciência de que este tema é de fundamental interesse no estudo das organizações.

Dentro da uma perspectiva das relações sociais de produção, Marx (1975), já denominava de cooperação a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos.

O termo participação traz implícito, primeiramente, uma relação estática e passiva que denota a inserção pura e simples de um indivíduo em uma organização e gerando afirmações do tipo: “...eu trabalho neste lugar”. Por outro lado, o termo carrega consigo um conjunto de indagações teleológicas que relacionam aquele alguém e a citada empresa. Conforme Mendonça (1987), estão implícitas na enunciação da participação questões fundamentais relacionadas com a distribuição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, mecanismos de coordenação e integração e processo de tomada de decisão.

O modelo industrial/capitalista de produção, dada a divisão do trabalho, a massificação da produção, a separação entre os produtores e seus meios de produção, a transformação do trabalho em *commodity* e a posse privada dos meios de produção (CASTELLS, 1999), tendo como base o controle do capital, trouxe consigo um profundo processo de alienação e coisificação do trabalhador, cujas repercussões já foram mencionadas por Ramos (1989).

Neste escopo, a questão da participação, principalmente como estratégia de envolvimento e motivação do trabalhador, tem suscitado diversos estudos quando relacionados a esse modelo industrial de produção, o que é bem evidenciado na afirmação de Ramos (1989), que a encara como fruto de uma tendência inelutável que se pode deduzir dos processos de desalienação e que tende a se manifestar em toda ação coletiva.

No modo informacional de desenvolvimento, caracterizado por um já avançado processo de globalização, segmentação de mercados, alta volatilidade do ciclo de vida dos produtos e a própria natureza intangível de uma enorme gama de produtos, pode-se observar uma valorização compulsória do indivíduo como ente criativo e criador. Em termos organizacionais, a competitividade está estreitamente vinculada à capacidade dessas organizações em interagirem com seu meio e de fazer com que seus colaboradores sejam capazes de converter informações em conhecimento, e esse último em competências e produtos.

Neste panorama, posto que a criatividade dificulta sobremaneira a segmentação de tarefas, estratégia amplamente utilizada no paradigma anterior, a alienação e assunção mecânica de papéis tornam-se sagazes inibidores do processo criativo. Conforme afirma Montuclard (1981), por mais logicamente racional que pareça, a estrutura burocrática é incapaz de se dar conta de dois fatos essenciais: a coexistência, num mesmo e único agente, da criatividade e da submissão. Desta forma, a participação, seja através da constituição de grupos autogeridos, círculos de controle da qualidade, cogestão, autogestão ou outras formas de envolvimento induzido, transforma-se em condicionante à produtividade e competitividade organizacional e que, para os objetivos deste trabalho esta culmina em várias arquiteturas de gestão baseadas em resultados.

A literatura pertinente ao tema segrega o estudo em quatro concepções distintas: a visão social, a teoria democrática, as relações e desenvolvimento humanos e a visão da produtividade e eficiência.

A primeira concepção de participação, segundo Mendonça (1987), pode ser apresentada dentro de um *continuum*, tendo como extremos a heterogestão (ausência de participação na gestão) e a autogestão e como fonte doutrinária as idéias de Proudhon e Marx ao discutirem o problema na perspectiva da alienação dentro do modelo capitalista de produção.

Nessa abordagem, segundo Carvalho (1983), a autogestão exige algumas características intrínsecas para que seja viabilizado seu sucesso. Um aspecto vital é a homogeneidade, que pode ser expressa na capacidade de seus membros em formular uma ideologia que os auxilie a alcançar objetivos comuns. Em seguida, a autogestão exige que haja uma coerência, ou plasticidade, no estabelecimento de objetivos e seu desenvolvimento em termos de interesses de indivíduos e uma ordenação desses objetivos de modo que a organização possa distingui-los entre curto e longo prazo. Um terceiro aspecto refere-se à auto-organização, ou o modo como os grupos sociais se expressam e, em quarto lugar, à necessidade de continuidade, o que implica a aceitação da estrutura interna de gestão de modo que esta seja estável não obstante as forças internas não o sejam.

As dimensões propostas por Carvalho aprofundam a discussão da autogestão e fornecem um modelo sistemático para a investigação de eventuais patologias ou deformidades. A partir dessa referência obtém-se uma base conceitual de análise que extrapola a caracterização de autogestão que, muitas vezes, de modo simplista, a qualifica apenas em função do nível de participação dos agentes organizacionais na gestão da entidade.

Já a concepção democrática de participação, tendo como referência Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville, advoga que o tema somente terá consistência se aplicado a todas as instâncias da vida social, seja em nível macro seja em termos de envolvimento na organização fabril pela incorporação de valores democráticos (GUTIERREZ, 1993).

A concepção das relações e desenvolvimento humano tem como base a afirmação de Storch (1985) de que indivíduos menos alienados são também trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos. Esta corrente busca equacionar o problema da alienação a partir de arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento do indivíduo e grupos.

A quarta concepção, produtividade e eficiência caracterizada como gerencialista, segundo Storch (1985), tem como foco central a participação no conteúdo dos cargos e no seu enriquecimento, o que, embora pertinente, representa uma visão mais restrita do tema.

No que concerne às técnicas administrativas, a questão da participação assumiu um caráter técnico mais formal na década de 50 com a denominada Administração por Objetivos (APO) ou administração por resultados (DRUCKER, 1998) e classificada por Chiavenato (1983), como uma abordagem neoclássica. Na percepção de Park (1977 *apud* CHIAVENATO, 1983), esta abordagem incentiva os subordinados a participarem da fixação dos objetivos organizacionais, contrariando a concepção clássica em administração de que os objetivos devem ser definidos pelo topo da pirâmide organizacional.

Segundo Odiorne (1965), esta abordagem origina-se de um ciclo de recrudescimento dos controles operacionais promovido pelas organizações que, como resposta, obtiveram uma maior resistência por parte dos trabalhadores e que, por sua vez, incitava a um maior controle sem que se obtivessem resultados satisfatórios. Neste contexto, como estratégia a se equilibrar objetivos, foi admitida uma maior participação, descentralização das decisões, autocontrole e autoavaliação, gerando maior liberdade e relaxamento dos controles.

Esta abordagem, que se constituiu no berço da gestão por resultados, marcou a teoria administrativa e fez florescer um conjunto de metodologias e técnicas de suporte que convivem hoje com técnicas como planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, entre outras.

Embora a APO tenha gozado de um razoável prestígio em seu período áureo, foi também alvo de diversas críticas que questionavam a superficialidade dos objetivos definidos (HAMPTON, 1977, *apud* CHIAVENATTO, 1983), a fragilidade na contextualização que precedia a definição dos objetivos, a tendência de motivar comportamentos individualistas e oportunistas dada a pressão da organização pelo cumprimento dos objetivos (LODI, 1972), da centralização no processo de definição de metas e descentralização na sua execução (LODI, 1972), do papel autodestrutivo do método em uma dimensão de longo prazo, por basear-se em uma psicologia de recompensa e punição (LEVINSON, 1972).

Por ser considerada uma abordagem prescritiva e, com a ascensão dos modelos administrativos de orientação humanista e interpretativa, a discussão acadêmica da APO foi enfraquecida até ressurgir rejuvenescida na década de oitenta, no bojo da gestão pela qualidade total (TQM) e gestão pelas diretrizes (CAMPOS, 1992).

A nova abordagem, agora denominada de Gestão por Resultados ou *Performance Management*, redirecionou o foco, antes centrado nos métodos de planejamento e controle para constituir-se em um método de administração da produtividade por objetivos (SINK e TUTTLE, 1989, MOREIRA e ARAÚJO, 2000 ). Esta nova abordagem surge em um período de grande questionamento dos sistemas contábeis clássicos de mensuração de desempenho (JOHNSON e KAPLAN, 1993) especificamente no que concerne à limitação das medidas financeiras de performance principalmente diante das novas tecnologias produtivas.

Esta concepção de gestão por resultados, segundo Bredrup (1994, *apud* ROLSTADAS, 1995), vincula a performance com a efetividade, eficiência e adaptabilidade da organização diante das mudanças do ambiente. Nesta abordagem, ficam claras as limitações dos modelos clássicos de controle na sociedade do conhecimento, e o foco passa a ser na definição de orientações genéricas, alinhadas à missão organizacional e às definições estratégicas, possibilitando um elevado grau de liberdade na operacionalização dessas estratégias.

A descentralização do processo decisório volta à cena administrativa, porém agora em uma dimensão de grupo, de equipes autogeridas, ou outra denominação que se considere adequada, porém é na premissa da produção a partir de relacionamentos interpessoais que se sustenta a *performance management* (ROLSTADAS, 1995).

Esta abordagem também começa a ter um papel relevante na gestão pública a partir da aprovação, nos EUA, do *Government Performance and Results Act – GPRA* (KRAVCHUK e SCHACK, 1996; ROBERTS, 1997; JENNINGS e EWALT, 1998). A variedade de objetivos presentes nos diversos organismos governamentais, sua complexidade, a existência de objetivos intangíveis ou secundários, para mencionar alguns agravantes, levaram o governo americano a incorporar a abordagem cibernética na análise do processo decisório de seus diversos organismos buscando a articulação através do GPRA (KRAYCHUK e SCHACK, 1996).

O GPRA, segundo Freitas (1999), sustenta-se a partir do planejamento estratégico (*strategic planning*), dos planos e relatórios anuais de performance (*performance plans and reports*), da flexibilidade gerencial (*managerial accountability and flexibility*) e do orçamento direcionado aos resultados (*performance budgeting*).

No Brasil, a gestão por resultados na administração pública estrutura-se a partir das orientações do Decreto 2.829/98, que fixa normas para a elaboração do próximo Plano Plurianual (2000 - 2003) e orçamentos relacionados. Segundo Oliveira (2000), este decreto busca consolidar as experiências positivas geradas no



Brasil em Ação, assim como as experiências advindas de reformas orçamentárias empreendidas por outros países, baseadas na gestão por resultados e na avaliação do desempenho. Bresser Pereira e Spink (1999), observam que a nova gestão do Estado é fundamentalmente uma gestão empreendedora, baseada na profissionalização dos servidores e gerentes. A avaliação contínua de seu trabalho deve conferir maior autonomia e flexibilidade aos gerentes para a realização de suas tarefas, ao mesmo tempo em que os responsabiliza pelos resultados alcançados.

Oliveira (2000), aponta que o novo modelo orçamentário brasileiro, pautado na gestão por resultados, deverá apresentar as seguintes características:

- a) visão estratégica, com estabelecimento de objetivos;
- b) identificação dos problemas a enfrentar ou oportunidades a aproveitar, objetivando tornar realidade essa visão estratégica;
- c) concepção dos programas que deverão ser implementados, com vistas ao atingimento dos objetivos que implicarão a solução dos problemas ou aproveitamento das oportunidades;
- d) especificação das diferentes ações do programa, com identificação dos respectivos produtos que darão origem, quando couber, aos projetos e atividades;
- e) atribuição de indicadores aos objetivos, produtos e metas.

A utilização de variações ao modelo de gestão por resultados já vem há algum tempo sendo utilizada em alguns órgãos públicos, exemplo disto são os

contratos de gestão em empresas estatais (ROBLES e FISCHMANN, 1995; ANDRÉ, 1999).

No que concerne à utilização da gestão por resultados nas organizações de natureza privada/empresarial, esta não deve ser confundida com os programas de participação nos lucros (MARINAKIS, 1997), posto que estes, embora possam estar inclusos na gestão por resultados, constituem-se em um subsistema de um modelo mais amplo e complexo de gestão.

Independente da abordagem ou nível de participação dos colaboradores na gestão, seja na gestão pública, seja na iniciativa privada, com ou sem fins lucrativos, a descentralização do processo decisório tem na definição das medidas concretas de performance um aspecto crítico ao sucesso de qualquer modelo adotado. Embora a gestão por resultados possua um escopo muito mais amplo e complexo que um conjunto de medidas de performance possam refletir, esse conjunto de medidas, estruturadas na forma de um sistema de mensuração de performance, é imprescindível à operacionalização do modelo.

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado (MOREIRA, 1996, p.17).

Considerando o escopo do presente estudo e o papel da informação e dos indicadores de performance no modelo cibernético e na elaboração de modelos de gestão por resultados, o tópico seguinte preocupar-se-á com a apresentação das principais abordagens teóricas pertinentes ao tema para, na seqüência, detalhar a

abordagem de Kaplan e Norton (1997; 2000), que se constituiu na referência conceitual da pesquisa, nos aspectos pertinentes à estrutura do modelo analisado para a universidade.

## 2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Todas as empresas, sejam elas com finalidades lucrativas ou não, possuem algum tipo de sistema de mensuração de desempenho, geralmente calcado em informações econômico-financeiras. Entretanto, a ascensão dos estudos relacionadas com a qualidade dos processos de produção e gerência passaram a incorporar também indicadores não financeiros no suporte e mensuração do desempenho que até há pouco tempo não eram considerados relevantes. Outro fator que influenciou o surgimento de diversas abordagens relacionadas com a construção de indicadores de performance, foi o movimento ligado à qualidade total e à melhoria dos processos de trabalho que trouxeram inclusas, em suas metodologias, diversas abordagens de indicadores.

O presente tópico objetiva descrever os aspectos essenciais das abordagens relacionadas aos indicadores de desempenho mais consagradas na literatura. Dentre essas abordagens, o *Balanced Scorecard* será destacado com um maior grau de detalhes por contribuir com a organização das variáveis analisadas nesta pesquisa. No que concerne às demais abordagens, uma apresentação mais detalhada pode ser encontrada em Nauri (1998).

### 2.4.1 A abordagem de Juran

Na abordagem de Juran (1992), o monitoramento é efetuado por um sistema denominado pelo autor de "alça de *feedback*", que tem como referência os clientes da organização a qual buscaria uma série de passos sistemáticos para manter a conformidade com as metas/os padrões, através da retroalimentação de dados de desempenho para o funcionário responsável e/ou "decisor", permitindo-lhe tomar as ações apropriadas. A essência da abordagem é o conhecimento e monitoramento das atividades críticas e a busca permanente de melhorias.

Os passos e suas inter-relações, são:

- ?? o sensor avalia o desempenho atual;
- ?? o sensor reporta esse desempenho ao funcionário responsável;
- ?? o funcionário responsável recebe a informação de qual é a meta/padrão;
- ?? o funcionário responsável compara o desempenho atual com a meta; se a diferença justificar uma ação, o funcionário a reportará ao "decisor" responsável (o que poderá significar a necessidade de uma ação corretiva);
- ?? o "decisor" responsável verifica a diferença e determina se uma ação corretiva é necessária.

### 2.4.2 A abordagem de Campos

A abordagem de Campos (1992), insere-se nas abordagens construídas para a qualidade total e em seu enfoque fortemente voltado para o monitoramento de processos. Nesta concepção, para cada processo de produção são identificadas relações de causa e efeito que passariam a ser monitoradas por um conjunto de indicadores de controle (efeitos) e indicadores de verificação (causas).

Este enfoque também possui forte direcionamento aos clientes. O controle dos indicadores construídos é efetuado considerando-se as dimensões da qualidade, quais sejam:

- ?? **qualidade Intrínseca:** Característica essencial esperada do produto ou serviço;
- ?? **custo:** de cada produto e serviço;
- ?? **entrega:** na quantidade, local e prazo;
- ?? **moral:** nível de participação e motivação dos trabalhadores e das equipes;
- ?? **segurança:** acidentes gerados pelo produto ou no decorrer do processo.

### 2.4.3 A abordagem de Harrington

Segundo Harrington (1993), considerado um clássico na melhoria dos processos empresariais, as atividades devem ser abordadas sob a perspectiva de processamento de informações. O gerenciamento de processos está relacionado com a geração de dados e informações a partir das necessidades dos clientes. Essa relação de dados e informações somente pode ser gerada com a definição de medidas de desempenho, ponto de partida para o aperfeiçoamento, uma vez que permitem estabelecer metas e controles para os processos críticos, facilitando a observação e o monitoramento dos processos.

As medidas devem ser relevantes para a missão da organização e específicas para os processos críticos. Todos, dentro da organização, devem concordar com essas medidas - amplamente documentadas para uma análise imediata ou posterior.

Segundo Harrington (1993), corroborado por Rolstadas (1995), os processos são controlados em função de sua eficácia, eficiência e adaptabilidade. A eficácia avalia como as saídas de cada processo satisfazem as necessidades dos clientes; necessidades essas, diretamente relacionadas com as dimensões do produto ou serviço que agregam valor (aparência, pontualidade, exatidão, confiabilidade, custo, utilidade, receptividade, adaptabilidade). A eficiência sinaliza como a utilização de recursos é minimizada, incluindo a eliminação de desperdício. Já a adaptabilidade refere-se à capacidade do processo em suprir as expectativas dos clientes.

Segundo o autor, as etapas para a construção de medidas de desempenho, são:

- entender as dimensões do processo, avaliando o nível de desempenho atual desse processo, e identificar os problemas e as oportunidades de melhoria;
- estabelecer especificações de eficiência, eficácia e adaptabilidade do processo, assim como os pontos-chave de controle;
- definir sistemas de medições e de *feedback* em processo. As medidas de desempenho permitem o monitoramento e o controle contínuo de todos os processos. Assim, a existência de sistemas de *feedback* possibilita que um funcionário, que executa um determinado tipo de tarefa, reforce seu desejo de continuar fazendo um bom trabalho (*feedback* positivo) ou corrija e melhore a sua forma de trabalhar (*feedback* negativo). Em consequência, os sistemas de *feedback* oferecem a oportunidade de retornar à fase de entendimento do processo, fornecendo informações que avaliam melhor o nível de desempenho e compreensão dos processos, fazendo com que ocorra um aperfeiçoamento contínuo;
- estabelecer metas organizacionais e de desafio das medidas.

#### **2.4.4 A abordagem de Sink & Tuttle**

O modelo proposto por Sink e Tuttle (1993), estabelece que o desempenho de um sistema organizacional é composto por um complexo inter-relacionamento de

vários parâmetros ou critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade.

O processo de planejamento para melhoria da *performance* é desenvolvido em oito etapas:

- ?? técnica de análise de sistemas gerenciais;
- ?? hipótese de planejamento;
- ?? objetivos de melhoria;
- ?? itens de ação;
- ?? equipes de ação;
- ?? gerenciamento do projeto;
- ?? medição e avaliação;
- ?? acompanhamento e controle.

#### **2.4.5 A abordagem de Rummler & Brache**

Segundo Nauri (1998), na abordagem de Rummler e Brache (1994), a mensuração de desempenho consiste na quantificação de quão bem um negócio (atividades e processos) atinge uma meta específica. O gerenciamento efetivo do desempenho exige o estabelecimento, a estruturação e o gerenciamento de três níveis interdependentes de desempenho:

- ?? organização;
- ?? processos;
- ?? trabalho executor.



Segundo os autores, existem três necessidades de desempenho que determinam a eficiência em cada um desses níveis:

- ?? objetivos;
- ?? projeto;
- ?? gerenciamento.

Algumas especificações/caraterísticas críticas das medidas de desempenho, apontadas por Rummler e Brache (1994), são: a existência de solidez, a disposição de uma base documentável e a compreensão por parte de todos.

Os autores recomendam que as medidas sejam desenvolvidas na seguinte seqüência:

- ?? identificar as saídas mais significativas da organização;
- ?? identificar as dimensões críticas - originadas das necessidades dos clientes, externos e internos, e financeiras do negócio - do desempenho para as saídas: qualidade, produtividade e custo;
- ?? desenvolver medidas para cada dimensão crítica;
- ?? desenvolver metas/padrões para cada medida.

#### **2.4.6 A abordagem da Ernst & Young**

A medição de desempenho estabelecida pela Ernst & Young (*apud* ÑAURI, 1998), é feita através de dois tipos de projetos: os projetos de controle estratégico, que têm como objetivo melhorar as informações para a diretoria, e os projetos de

medição de desempenho, com o mesmo objetivo, mas voltados para os níveis organizacionais inferiores.

Nesta abordagem, o aperfeiçoamento dos sistemas de informações tem início no desenvolvimento de medidas de controle estratégico para que, em um segundo momento, estas sejam desdobradas em medidas de desempenho para os escalões inferiores da organização.

Os principais benefícios de um sistema de medição de desempenho são:

- ?? permitir o monitoramento da organização e orientar os esforços para aspectos que precisam de maior atenção;
- ?? ser uma importante ferramenta de comunicação, lembrando às pessoas aquilo que é mais importante;
- ?? servir como base dos sistemas de premiação da organização.

Segundo Ostrenga et al. (1994) (*apud* NÁURI, 1998), existem três técnicas básicas, que são usadas de modo mais eficaz quando combinadas entre si, para documentar os aspectos importantes do desempenho:

1. **Identificar os Fatores Críticos de Sucesso:** uma técnica-chave para essa identificação é fazer a pergunta: "quando nosso desempenho global foi muito bem sucedido, o que, especificamente, estávamos fazendo extremamente bem?". A seguir, faz-se a pergunta associada: "quando nosso desempenho foi fraco, o que, especificamente, estávamos fazendo mal?". Essas duas perguntas podem ser feitas em muitos níveis.

2. **Analisar um modelo de negócio baseado em processos:** a pesquisa dos FCS é um ponto de partida importante para a identificação dos elementos-chave de desempenho. Todavia, essa análise, algumas vezes, deixa falhas no quadro. Uma análise baseada em processos permite completar o perfil de desempenho da organização, visto que engloba o conjunto de informações de desempenho adequado aos executivos que chefiam as outras áreas da organização.
  
3. **Analisar causas básicas:** incorporar os resultados da Análise do Processo do Negócio (*Business Process Analysis - BPA*), onde se identificam as principais áreas problemáticas dos processos e suas possíveis causas.

#### 2.4.7 A abordagem de Hronec

O modelo de desempenho Quantum, de Hronec (1994, *apud* ÑAURI, 1998), baseia-se em uma matriz que inclui três famílias de medidas: custo, qualidade e tempo, que são usadas ou mobilizadas através de toda a organização, em três níveis: organização, processos e pessoas. O autor considera que:

CUSTO + QUALIDADE = VALOR

TEMPO + QUALIDADE = SERVIÇO

O modelo de mensuração de desempenho contempla quatro elementos:

Elemento 1 – **Geradores**: o princípio gerador de medidas é a própria estratégia da organização;

Elemento 2 – **Facilitadores**: fornecem apoio para:

?? a implementação das medidas, pela comunicação e de treinamento;

?? o processo de mudança, por recompensas;

?? a procura das melhores práticas, pelo *benchmarking*.

Elemento 3 – **O processo em si**: a definição de metas, a compreensão e identificação dos processos críticos, o estabelecimento de medidas de *output*, controle e monitorização das atividades-chave, definição das medidas de processo e sua implementação;

Elemento 4 - **Melhoria contínua**: possibilidade de *feedback* para a melhoria contínua através da definição de novas metas, do ajuste de estratégias e de medidas de desempenho. É vital considerar a medição de desempenho como um processo contínuo, não como um evento.

#### 2.4.8 A abordagem de Moreira

Na abordagem de Moreira (1996), a construção dos indicadores de performance toma como referência-mestre a missão da organização, a partir da qual

são desdobradas as estratégicas e identificados os Fatores Críticos de Sucesso.

Moreira elege um conjunto de seis indicadores como suficientes ao suporte da estratégia empresarial:

- ?? **utilização de recursos** (destaque para custos);
- ?? **qualidade** (do processo);
- ?? **tempo** (confiabilidade de entrega; velocidade de desenvolvimento e entrega);
- ?? **flexibilidade** (capacidade de reação e adaptação frente às mudanças);
- ?? **produtividade** (uso de um ou mais recursos em relação à produção obtida, aos serviços prestados, em um dado intervalo de tempo);
- ?? **capacidade de inovação** (capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos e serviços, estrutura e sistemas gerenciais da organização às necessidades dos clientes).

#### **2.4.9 A abordagem da *Family Nevada Quality Forum***

O processo de medição de desempenho, da *Family Nevada Quality Forum* USA-DoE (1997, *apud* NÁURI, 1998), é apresentado através de um modelo de onze fases, etapas genéricas ou diretrizes, que podem ser livremente adaptadas de acordo com as necessidades de cada organização, estabelecendo uma adequação melhor ao uso, segundo as próprias características operacionais da organização.

A metodologia envolve os seguintes passos:

- ~~///~~ identificar o fluxo do processo;
- ~~///~~ identificar a(s) atividade(s) crítica(s) a ser(em) medida(s);
- ~~///~~ estabelecer metas/padrões;
- ~~///~~ estabelecer medidas de desempenho;
- ~~///~~ identificar as partes responsáveis;
- ~~///~~ coletar dados;
- ~~///~~ analisar/Reportar desempenho atual;
- ~~///~~ comparar o atual desempenho com a meta;
- ~~///~~ verificar se ações corretivas são necessárias;
- ~~///~~ fazer as mudanças necessárias para realinhar-se com a meta;
- ~~///~~ verificar se novas metas são necessárias.

#### **2.4.10 A abordagem da *Sandia National Laboratories***

Desenvolvida pela *SANDIA NATIONAL LABORATORIES* (USA-DoE,1997), esta abordagem ajuda a evidenciar uma das maiores causas pelas quais as medidas de desempenho são, usualmente, impróprias, devido aos métodos de seleção randômica. A proposta de uma abordagem estruturada promove uma base racional e sistemática para a definição de medidas. Desse modo, as medidas corretas terão embasamento nos resultados esperados do sistema. Na verdade, o método sistemático a ser descrito resulta de uma ampliação de seis tarefas:

- ~~///~~ definir os resultados procurados;
- ~~///~~ descrever os principais processos envolvidos;

- ~~///~~ identificar as saídas-chave necessárias;
- ~~///~~ estabelecer metas de desempenho para os resultados;
- ~~///~~ definir medidas para as metas;
- ~~///~~ identificar as métricas requeridas.

#### **2.4.11 A abordagem da Universidade da Califórnia**

Segundo Nauri (1998), esta abordagem foi desenvolvida a partir de contratos estabelecidos entre a Universidade da Califórnia e o Departamento de Energia dos Estados Unidos (USA-DoE,1997) para a operação de seus laboratórios, o que originou a promulgação de um grupo de linha-guia para a administração total da qualidade, a qual indica que as métricas de desempenho devem conduzir a avaliação quantitativa dos ganhos em:

- ?? satisfação do cliente;
- ?? desempenho organizacional;
- ?? excelência da força de trabalho.

As métricas de desempenho também devem estar direcionadas a determinados elementos-chave, entre os quais: o alinhamento com a missão organizacional e a satisfação do cliente. O modelo para o desenvolvimento de métricas de desempenho tem os seguintes passos:

1. Envolver as pessoas que são responsáveis pelo trabalho a ser medido, uma vez que são elas as que conhecem, melhor, o trabalho e seus problemas;
2. Identificar os requerimentos dos clientes e os processos críticos;

3. Identificar os resultados críticos desejados e alinhá-los com os requisitos dos clientes;
4. Desenvolver medidas para os processos críticos ou resultados críticos;
5. Estabelecer metas/padrões ou *benchmarks* de desempenho.

#### **2.4.12 A abordagem de Kaplan e Norton**

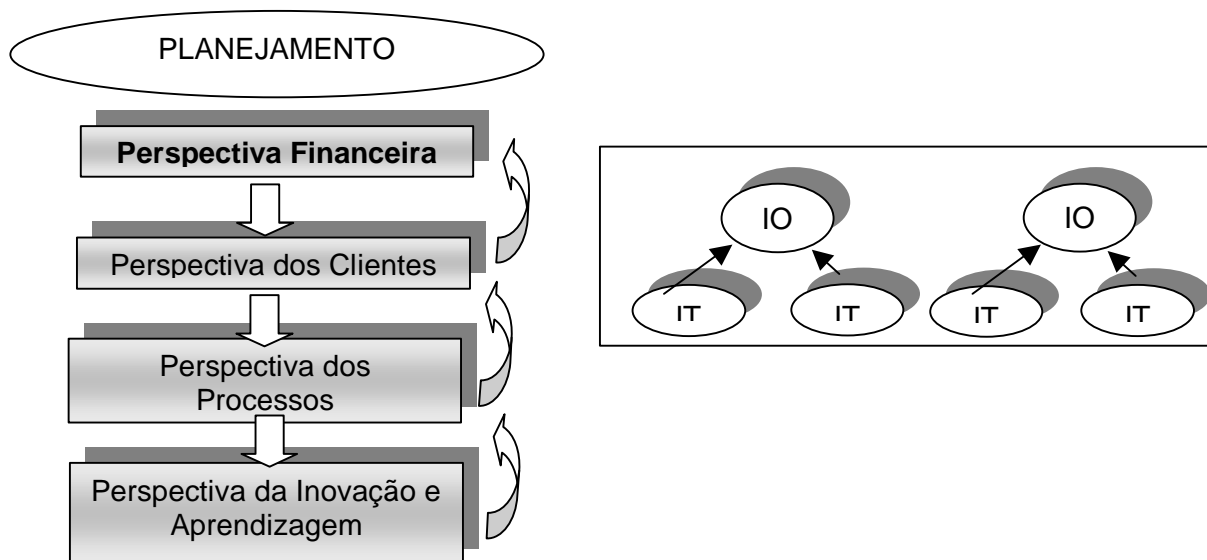
A abordagem de Kaplan e Norton (1997; 2000), é elaborada a partir de uma premissa comum às várias abordagens de mensuração de performance constantes na literatura, qual seja, a identificação de relações causais para determinados aspectos críticos da organização. No bojo desta discussão, e em um contexto onde, de um modo nunca antes visto, os gerentes passaram a ter informações em tempo real de todas as atividades e processos, percebe-se que os dados financeiros já não conseguem abarcar a gama de variáveis e condicionantes da nova dinâmica competitiva das organizações. Somado a este fato, as limitações cognitivas do ser humano no processamento de informações e na construção de relacionamentos, acabaram por transformar a antiga demanda por informações em uma avalanche de dados que carecem de uma perspectiva para que a eles se agregue valor.

Paralelo a este fato, no que concerne ao modelo de gestão, o planejamento estratégico, grande “vedete” dos anos oitenta e noventa, conforme mencionado anteriormente, começa a ser questionado sobre a sua eficácia gerencial que, dado seu caráter prescritivo e determinístico, tem deixado as organizações presas a estratégias elaboradas em um contexto diferente do percebido, (Mintzberg *et al.*



2000). Ao optarem por ajustar suas estratégias aos novos contextos, as determinações e metas do planejamento constituíam-se em “letra-morta” na dinâmica organizacional. Estas, então, deslocam-se cada vez mais para conceitos como gestão estratégia e gestão do conhecimento, para mencionar alguns.

Tendo como cenário esses dois aspectos - a limitação dos indicadores financeiros no apoio à gestão e a fragilidade do planejamento estratégico em um contexto de permanente mudança, Kaplan e Norton , apresentam uma metodologia de mensuração do desempenho empresarial denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que se propõe a administrar a própria execução da estratégia empresarial pela ponderação de indicadores distribuídos, de modo *top-down*, em quatro macro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos e da inovação e aprendizado.



**Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard**

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A estrutura do modelo tem como referência central, e inicial, as opções estratégicas, em nível macro, definidas pela empresa. A partir desta referência, avalia-se a empresa em um complexo relacionamento de causas e efeitos desejados para, na seqüência, definir os denominados indicadores de **ocorrência - IO** (aspectos finais mensurados com as devidas metas definidas) e de **tendência - IT** (fatores que determinam a performance dos indicadores de ocorrência).

A modelagem do sistema é então encaminhada, definindo-se variáveis centrais de desempenho que se espera na área financeira, tal como o retorno sobre o capital investido, crescimento das vendas, entre outras. Indexados a estes, são identificados e definidos os indicadores de tendência que determinam a performance dessa variável central e que seja coerente com a opção estratégica da organização. Este processo é desdobrado em cadeia para as dimensões dos clientes, processos internos e inovação e aprendizagem.

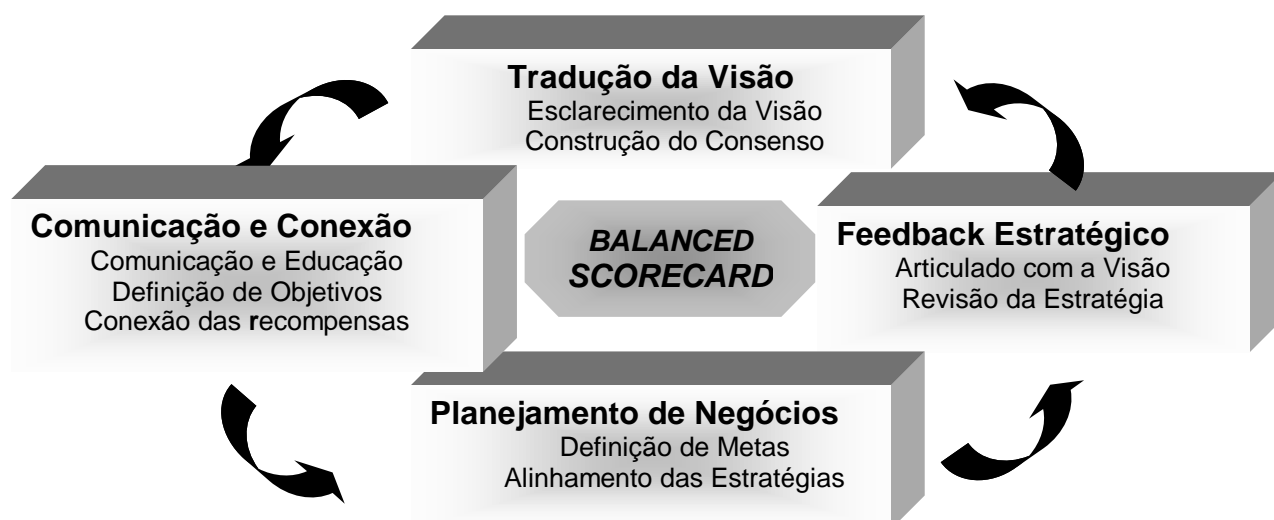


**Figura 3: Estrutura de Indicadores do *Balanced Scorecard***

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.12)

O *balanced scorecard* parte da premissa conceitual, extremamente funcionalista, de que o que é passível de mensuração é passível de gerenciamento, e que a existência de um *feedback* estratégico consistente serve como um motivador ao desempenho dos gerentes. Ao consolidar-se como instrumento de mensuração, o uso do BSC foi aos poucos assumindo um caráter de sistema gerencial ao, segundo seus proponentes, viabilizar a conexão das estratégias de longo prazo às ações de curto prazo.

Como sistema gerencial, o BSC introduz quatro novos processos que, isoladamente ou no seu conjunto, permitem uma gestão coerente entre planejamento e ações de curto e longo prazo. O primeiro processo é a **tradução da visão** em aspectos mais pragmáticos operacionalmente e deixando de constituir-se uma poética e romântica declaração de intenções. O segundo processo é a **comunicação e conexão** que pode permitir que os gerentes divulguem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem aos objetivos individuais e das unidades de negócio estabelecendo, inclusive, sistemas de recompensa indexados. O terceiro processo subjacente ao BSC, **planejamento de negócios**, busca definir metas, alinhá-las a iniciativas estratégicas, manter uma coerência destas iniciativas com a alocação de recursos e a fixação de marcos de desempenho. O último processo- **feedback e aprendizado**, pretende promover uma articulação compartilhada da visão e, pelos retornos permanentes, facilitar a revisão da estratégia e do aprendizado organizacional.



**Figura 4: O *Balanced Scorecard* como Modelo de Gestão**

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.161)

Analisando o BSC, pode-se verificar que, como ferramenta para gerenciar um processo de mudança, e o planejamento por essência constitui-se de um processo de mudança, ele pode realmente levar a um alinhamento de ações e expectativas de toda a estrutura de produção da organização, principalmente se forem a ele atrelados esquemas de motivação. Este aspecto parece ser um dos motivos que o levou a assumir uma incontestável notoriedade a partir da década de noventa.

Por outro lado, se analisado sob a perspectiva e premissas da sociedade do conhecimento e do novo perfil organizacional que dela emerge, pode-se ver que suas bases e filosofia estão impregnadas dos não tão antigos conceitos do modelo industrial de produção (CASTELLS, 1999). Neste aspecto, pode-se mencionar o fato da dimensão financeira ainda continuar “dando o tom”, de modo preponderante, para o restante da organização. Um segundo aspecto que, mesmo sendo caracterizado

como uma ferramenta eficiente para a gestão da mudança, esta mudança ainda se dá de um modo bastante estático, ou seja, está calcada em um planejamento anterior, elaborado em um determinado contexto. Se as variáveis se alterarem e exigirem ajustes relevantes no processo, não se pode afirmar que o BSC seja uma ferramenta dinâmica, posto que seu maior mérito é manter as ações alinhadas a estratégias previamente definidas (EPSTEIN e MANZONI, 1997).

Uma terceira crítica que pode ser efetuada refere-se a reduzir toda a organização - e isto envolve estrutura, tecnologia e, hoje, principalmente pessoas e relacionamentos - a relações de causa e efeito, e o pior, relações passíveis de uma prévia determinação (NORREKLIT, 2000; PACE e BASSO, 2001). Ora, se buscar relacionamentos causais lineares em processos intensivos em capital já é bastante insólito e temerário, fazê-lo em um modelo de produção em que a criatividade, a inovação e as interações simbólicas são a base da competitividade e sobrevivência organizacional é uma tarefa deveras pretensiosa e inócua (HERTENSTEIN e PLATT, 2000).

A organização da sociedade do conhecimento prescinde ou relativiza ferramentas prescritivas, pois estas, *de per se*, supõem um mundo determinístico, linear, orientado a uma concepção racionalista-utilitária de indivíduos. As organizações, por sua vez, carecem de abordagens e dinâmicas que consigam promover um clima e cultura adequados aos interesses dos indivíduos propícios a atividades criativas na busca de soluções inovadoras para a organização, capazes de perceber as potenciais demandas de um mercado extremamente volátil, segmentado e exigente.

Lipe e Salterio (2000), também tecem algumas críticas ao *Balanced Scorecard* no que concerne ao seu desdobramento às sub-unidades da organização. Segundo os autores, o processo de elaboração do BSC tem, em sua primeira etapa, um caráter corporativo, em que são definidos os grandes indicadores que serão monitorados e, nesta dimensão, geralmente os indicadores assumem um perfil preponderantemente financeiro. Em um segundo momento, quando é efetuado seu desdobramento, as unidades organizacionais, onde seriam incluídas medidas não financeiras, estas acabam sendo desprezadas pelos gestores que optam por definir indicadores idênticos aos definidos para a empresa como um todo, fato este que enfraqueceria um dos pontos fundamentais do BSC, que é justamente a inclusão de medidas não financeiras.

No presente estudo, a contribuição do *balanced scorecard* deu-se na definição das perspectivas sob as quais a efetividade organizacional seria monitorada na organização universitária. Isto se fez necessário, pois, conforme já mencionado, as finalidades dessa organização não conseguem ser contempladas apenas na dimensão financeira. Em muitos aspectos, os resultados esperados são de tal subjetividade que a única forma de apreendê-los é a partir dos insumos empregados no processo.

Desta forma, ao permitir o desdobramento da efetividade nas perspectivas dos clientes, processos internos, pessoas e suporte financeiro, o BSC permitiu uma mensuração mais elaborada dessa realidade complexa e auxiliou a romper, junto à comunidade acadêmica, o estereótipo de que todo aperfeiçoamento administrativo

tem sempre como cerne a dimensão financeira. Embora o estudo não tenha buscado a elaboração do BSC na universidade, a organização das variáveis essenciais (BIRNBAUM, 1988) utilizando como referência sua estrutura, garantiu uma funcionalidade que pode ser determinante na confecção de compromissos de gestão em entidades universitárias autogeridas.

Não obstante essas modificações, ao implementar instrumentos de apoio à gestão em uma universidade, comunitária e autogerida, somente sua coerência e articulação interna não têm se mostrado suficientes para que esses instrumentos dêem uma contribuição plena à gestão de modo que um compromisso de gestão, constitua-se no alicerce de um modelo baseado em resultados, porém consensualmente e participadamente construído. Para tanto, tão importante como seus fundamentos técnicos, é crítico que a comunidade acadêmica acredite na “pureza ideológica” do instrumento, é preciso que esse seja percebido como relevante e legítimo.

Neste sentido, buscaram-se as condições de legitimação na perspectiva que esse modelo, ou instrumento de gestão, constitua-se em um canal de comunicação discursivamente constituído entre os diversos agentes organizacionais e instâncias de decisão e execução do modelo autogerido de universidade. Esse modo de abordar o modelo, mais que um “jogo semântico”, converteu-se em um modelo de análise que permitiu investigar e instigar os participantes da pesquisa a também abordar o instrumento a partir dessa ótica e construir, de modo participado e legítimo, sua configuração básica. O respaldo teórico para abordar os indicadores de

efetividade como instrumentos de diálogo foi buscado em Habermas (1989) na Teoria da Ação Comunicativa, comentada no tópico a seguir.

## **2.5 FILOSOFIA DA LINGUAGEM E TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA**

A problemática que motiva a execução desta tese, tem como pano de fundo a busca da competitividade organizacional através de uma adequada articulação dos recursos internos da universidade e onde a informação, através de um conjunto de indicadores ou variáveis essenciais, constitui-se no elemento integrador. Esta abordagem, entretanto, traz a tona uma série de dificuldades decorrentes dos processos de dissonância cognitiva inerente ao ser humano cujo viés perceptivo, por exemplo, pode ocorrer em função de uma percepção seletiva do receptor ou, ainda, de interesses não declarados daqueles que a disponibilizam e utilizam-se dos comportamentos decorrentes do impacto da informação sobre seus receptores.

A investigação deste tema descortina uma gama considerável de abordagens possíveis e que vêm contribuindo no aperfeiçoamento de instrumentos de apoio à gestão nas organizações. Dentre essas pode se mencionar o estudo do conhecimento, tanto em sua perspectiva individual de criação e ampliação como sua reconfiguração em termos organizacionais. Outros exemplos são os estudos ligados à otimização dos sistemas de informações a partir da tecnologia da informação, para mencionar alguns.



As características do contexto em análise deixam transparecer uma perspectiva adicional, que é a investigação da informação como aspecto inerente à linguagem e, como tal, seus desdobramentos para a teoria das organizações, posto que uma informação ou um indicador de performance nada mais é que a conjugação de um instrumento lingüístico de conteúdo semântico específico, determinado pelo contexto e pelas expectativas de um emissor e um receptor que acabam condicionando sua percepção.

O desafio que aqui se apresenta, para além de uma investigação ligada ao comportamento organizacional, envolve os aspectos epistemológicos da conjugação deste tema à filosofia da linguagem. Em termos históricos, a filosofia da linguagem ganhou consistência na primeira metade do século passado a partir de importantes reflexões efetuadas por Frege (1978), Russel e Wittgenstein (*apud* LYCAN, 2000). Essa expressão abarca investigações em uma perspectiva restrita e outra mais abrangente.

Em sua abordagem mais estrita o foco refere-se à natureza e função da linguagem, de como se é capaz de referir às coisas por meio da linguagem, da natureza e da verdade das proposições, de como se efetiva a comunicação. Já em sua acepção ampla, os estudos envolvem a abordagem crítica de problemas filosóficos metodologicamente orientados por uma investigação da linguagem. Nas duas abordagens, segundo Lycan (2000), o objetivo é revelar, por trás das sentenças de nossa linguagem natural, sua verdadeira estrutura lógica, por vezes muito diversa da estrutura aparente e do que é verdadeiramente pensado.

O precursor no estudo da linguagem é Frege (1978), tendo como principal contribuição a criação de uma teoria esclarecedora da natureza do significado que é baseada na distinção por ele introduzida entre significado (sentido) e a referência (significação). Influenciado por este autor, Russel (1974), vem posteriormente elaborar a teoria das descrições, considerada uma de suas contribuições mais relevantes. O autor tem como pano de fundo uma concepção de conhecimento obtido por similaridade ou descrição. O primeiro conhecimento é aquele oriundo de aspectos com os quais o indivíduo é diretamente confrontado, permitindo uma apreensão sensorial e imediata da “coisa”. Russel, entretanto, assume aqui uma influência platônica ao considerar que, nesta experiência, o indivíduo pode enganar-se sobre a essência do objeto.

A segunda concepção de conhecimento de Russel, por descrição, é aquele composto por constituintes aos quais se acessa apenas por familiaridade, como é o caso dos conhecimentos complexos inerente às frases que elaboramos. O autor, seguindo uma abordagem empirista, sugere que tais entidades são construções lógicas: meras ficções simbólicas, completamente redutíveis a conjuntos de entidades que conhecidas por familiaridade.

Com base nestas premissas, o autor propôs uma concepção metafísica da relação entre linguagem e mundo, por ele denominada de atomismo lógico. Segundo esta concepção todas as sentenças da linguagem humana, quando devidamente analisadas, se revelariam como constituídas de signos atômicos, referentes aos elementos simples da realidade.

Outro autor proeminente, Wittgenstein (1994), ao discutir a questão do significado, afirma que as palavras só adquirem realmente significado no fluxo da vida. O signo, considerado separadamente de suas aplicações, parece morto, pois é no uso que ele ganha seu sopro vital. Desta forma, o significado de uma expressão pode ser concebido como o seu modo de uso, determinado pelas regras de um jogo de linguagem pertencentes a uma forma de vida.

Esta sugestão de Wittgenstein de que a linguagem se esclarece através da ação, acabou por fomentar uma abordagem sistematizada de análise da linguagem como meio de interação social, tendo como referência inicial Austin (1990) na teoria dos atos de fala e, posteriormente, consolidado na pragmática universal por Habermas (1992).

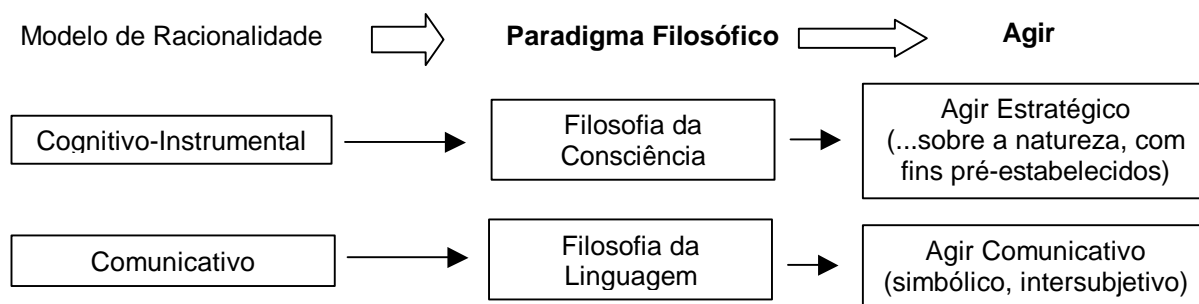
Na teoria dos atos de fala, Austin (1990) afirma que, sempre que se é bem sucedidos em dizer alguma coisa, são realizados três atos: (a) um ato locucionário de proferir uma sentença com sentido que é desdobrado em um ato fonético (um som), um ato fático (seqüência de palavras de um vocabulário) e um ato rético (dizer algo coisa com sentido e referência); (b) um ato ilocucionário que é aquele que é efetuado ao dizer algo. Por exemplo: na sentença “amanhã eu voltarei”, há algo mais do que a idéia expressa de modo locucionário. A frase pode constituir-se em um aviso, uma ameaça ou uma promessa. Finalmente, o terceiro ato, geralmente realizado em um proferimento, é chamado por Austin de (c) perlocucionário, aquilo que promovemos no interlocutor em função de nosso ato ilocucionário.

Não obstante a inegável contribuição de Austin ao estudo da linguagem como meio de interação social, é a partir de Habermas (1992), com sua pragmática universal, que é buscado o esclarecimento das condições a serem satisfeitas em quaisquer ações comunicativas da linguagem, e que se constituirá em uma das referências desta tese.

Nascido em 1929 em Düsseldorf, Jürgen Habermas é considerado um dos pensadores mais influentes desde a década de 70. Estudou Filosofia, História, Psicologia, Economia e Literatura Alemã nas Universidades de Göttingen, Zurique e Bonn. Doutorou-se em 1954 e, em 1961 conquistou sua livre-docência com a tese intitulada "Mudanças estruturais do espaço público". tem suas raízes teóricas na tradição do pensamento alemão de Kant a Marx e dos teóricos críticos da Escola de Frankfurt de quem ele é hoje considerado o principal estudioso da segunda geração.

A Escola de Frankfurt, cujos fundadores são Horkheimer, Adorno e Marcuse, consiste de um grupo de filósofos, críticos culturais e cientistas sociais, e que visa a desenvolver uma "teoria crítica da sociedade", cujos objetivos básicos podem ser assim resumidos: abolir a injustiça social; mostrar que a ciência nunca foi neutra; promover a reflexividade, a capacidade para a fantasia e uma nova base para a práxis; articular teoria e prática; realizar uma crítica ao marxismo estagnado.

Habermas (1992) apresenta um modelo teórico abrangente no qual propõe uma estrutura teórica que concatena um modelo de racionalidade, um paradigma filosófico e um modo de agir dos atores sociais, conforme pode ser visualizado a seguir.



**Figura 5: Estrutura Teórica de Habermas**

**Fonte:** Sistematizado de Habermas (1989)

Nesta proposição existem dois modelos de racionalidade, entendida esta como o modo pelo qual o conhecimento é adquirido e utilizado, a saber, a Cognitiva Instrumental e a Racionalidade Comunicativa, ambas materializadas a partir do uso da linguagem. Segundo Aragão (1997), a linguagem, como expressão de representações e pensamentos, permite perceber a estrutura desses pensamentos e analisar a lógica racional que neles se manifesta.

O primeiro modelo de racionalidade estaria relacionado aos aspectos funcionais do comportamento humano e de uma ação voltada ao domínio da natureza, aspectos já mencionados por Weber (1994) e posteriormente corroborada por Ramos (1989), quando segregaram a razão em instrumental e substantiva. Neste modelo de racionalidade, Cognitivo-Instrumental, é enfatizada a busca de fins previamente definidos e “(...) tem a conotação de uma auto-afirmação com êxito no mundo objetivo possibilitada pela capacidade de manipular informadamente e de adaptar-se inteligentemente às condições de um entorno contingente” (HABERMAS, 1992, p.27).

No segundo modelo de racionalidade, o Comunicativo, é revelada a operatividade de um conjunto de normas que apontam para as condições de validade exigidas para atos de fala, que se manifestam pela linguagem e por razões para o resgate discursivo dessas pretensões, ou seja, são estabelecidas expectativas recíprocas de comportamento.

Habermas propõe, em sua teoria crítica, que se compreenda a sociedade como uma unidade constituída de sistema e mundo da vida, contemplando, ao mesmo tempo, os domínios da razão instrumental e da razão comunicativa. Segundo Boufleuer (1998), a percepção adequada dos complexos processos de reprodução da sociedade estaria condicionada, assim, à devida consideração desses dois domínios de racionalidade e das relações que se estabelecem entre as duas formas de integração: a social, mediada por um consenso normativo, regido pela racionalidade comunicativa, e a sistêmica, baseada em conexões funcionais, sob a égide da razão instrumental.

Indexado a cada modelo de racionalidade está implícito seu paradigma filosófico, que é o modo como o indivíduo se relaciona com o contexto externo à sua consciência. Desta forma, para a Razão Cognitiva-Instrumental tem-se a Filosofia da Consciência ou do Sujeito, segundo a qual a percepção da realidade se dá em uma relação sujeito/objeto, processada cognitivamente, isoladamente e centrada no sujeito. Já a Razão Comunicativa pede um paradigma da linguagem ou comunicação, posto ser necessário começar pelo esclarecimento das relações comunicativas entre os sujeitos e, desta forma, está centrada na intersubjetividade.

O terceiro módulo do modelo conceitual de Habermas refere-se aos possíveis objetivos dos atos de fala, ou, em termos mais amplos, as conseqüências pretendidas a partir do uso da linguagem, o qual pode ser entendido como uma ação entre sujeitos, isto é, uma ação social. Conforme Boufleuer (1998), toda ação social é um processo de interação, podendo ser definida como solução de um problema de coordenação entre os planos de ação de dois ou mais atores, de forma que as ações de um possam ser concatenadas nas ações de outro.

Para que ocorra esta coordenação, é necessária a obediência a um mecanismo de coordenação, que pode ser de dois tipos: ou “com um influxo empírico de ego sobre alter ou com o estabelecimento de um acordo racionalmente motivado entre ego e alter” (HABERMAS, 1989, p.483). No primeiro caso, tem-se uma interação de tipo estratégico, em que o ator não vê no companheiro da interação um sujeito com o qual é possível estabelecer um acordo intersubjetivo. Por isso, segundo Boufleuer (1998), sua opção será de agir sobre ele, de induzi-lo a aceitar uma convicção como válida, utilizando-se, num caso mais extremo, até de mentiras, ameaças, dissimulações, importando apenas o êxito com relação aos fins que ele projetou sob o seu exclusivo ponto de vista.

[...] o que manifestadamente se realiza através da influência externa (gratificação ou ameaça, sugestão ou engano), não pode contar intersubjetivamente como consenso; tal intervenção perde seu efeito em termos de coordenação da ação (HABERMAS, 1989, p.129).

No segundo caso, tem-se uma interação do tipo comunicativo na qual se pressupõe que os participantes possam chegar, por manifestações de apoio ou de crítica, a um entendimento acerca do saber que deve ser considerado válido para

continuidade da interação. “Neste caso, as convicções intersubjetivamente compartilhadas constituem um potencial de razões que vinculam os sujeitos em termos de reciprocidade” (BOUFLEUER, 1998, p.24).

Nesta interação, existe a necessidade estrutural do agir comunicativo, supondo-se que no instrumento linguístico estejam presentes as condições de uma situação ideal de fala, quais sejam, a inexistência de coerção, caracterizada pela possibilidade simétrica de todos os participantes do discurso escolherem e exercerem atos de fala comunicativos, constatativos, regulativos e representativos. Ou seja, é uma situação na qual se faça valer a coação, sem coerção, do melhor argumento.

Neste contexto, como afirma Aragão (1997), a argumentação é aquele tipo de discurso em que os participantes tematizam exigências de validade contestadas e tentam resgatá-las ou criticá-las pelos argumentos; e onde a força de um argumento é medida num contexto dado pela solidez das razões.

Esta dinâmica é crítica pois a argumentação desempenha um papel importante nos processos de aprendizagem individual e organizacional, à medida que a racionalidade de uma pessoa permanece acidental, se não for acrescida da habilidade de aprender de seus erros, da refutação de hipóteses e do insucesso de suas intervenções.

Esses argumentos podem ser definidos como os meios pelos quais o reconhecimento intersubjetivo de uma pretensão de validade, erguida

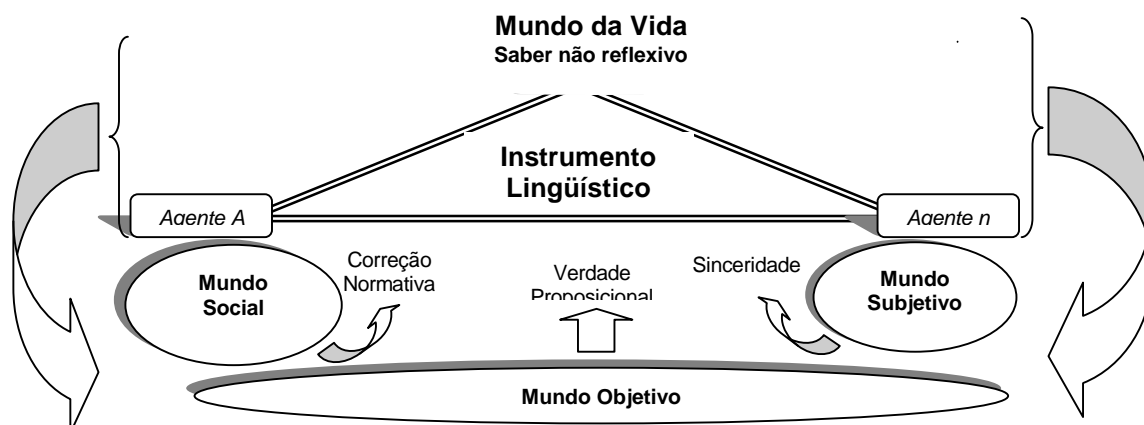


hipoteticamente por um proponente, pode ser produzido, e uma opinião convertida em conhecimento. Para tanto, Aragão (1997) propõe que os argumentos devem apresentar uma estrutura geral: (a) uma asserção problemática que ergue uma certa pretensão; (b) a razão pela qual a pretensão vai ser estabelecida; (c) uma regra de inferência pela qual o fundamento é obtido, é o modo como a razão se liga à pretensão problemática; (d) o fundamento baseado em evidências de diferentes tipos; e, se necessário, (e) a pretensão de validade tem que ser modificada ou restrita.

Cabe ainda alertar que nesta abordagem, para que o processo comunicativo efetuado a partir da linguagem independente da forma de materialização tenha sucesso, é necessária a existência de um saber intuitivo, não reflexivo de certas pressuposições que acompanham o entendimento linguístico. Habermas (1989) denomina tal contexto de “mundo da vida”, que:

[...] é entendido como o horizonte não tematicamente dado, não questionado, em que os participantes de comunicação se movem comumente quando se referem tematicamente a algo no mundo” (ARAGÃO, 1997, p.44).

Este pano de fundo abarca as estruturas formadoras essenciais, que são a cultura, a personalidade e a própria sociedade como elementos invariantes e atemporais. Segundo Aragão (1997), a corporificação dessas estruturas de conhecimento pré-teóricas se dá simbolicamente (a) sob a forma de expressões imediatas, ou atos de fala; (b) sob a forma de sedimentação destas expressões imediatas através de textos, indicadores, etc, e (c) sob a forma de configurações geradas indiretamente na forma de instituições, sistemas sociais, e estruturas de personalidade.



**Figura 6: O Contexto da Linguagem**

Fonte: Adaptado de Habermas (1989)

Contra-pondo-se a este mundo da vida transcendental, existe um mundo vital empírico, relacionado a conteúdos particulares específicos de uma cultura, um tipo de sociedade e uma estrutura de personalidade, variável temporalmente e historicamente. É justamente na união desses dois mundos e na problematização de questões do mundo empírico que os atores sociais exercem sua ação e optam por comportamentos estratégicos ( instrumentais) ou comunicativos (substantivos).

Segundo Habermas (1992) a linguagem, tendo como referência inicial um conjunto de conhecimentos pré-teóricos, não se constitui apenas de um instrumento de externalização de um conhecimento ou modo de relacionamento. A linguagem é a própria essência estrutural da razão humana (figura 6), sem a qual o conhecimento não existiria, apenas comportamentos instintivos. Conforme Aragão (1997), a própria racionalidade tem menos a ver com a posse de conhecimento do que com a maneira como os sujeitos adquirem o conhecimento e, neste sentido, a linguagem viabiliza um agir racional que pode ser tanto cognitivo-instrumental, quando voltado à

consecução de fins unilateralmente definidos, como comunicativo, quando dialogicamente construído a partir de argumentos com pretensões de validade suscetíveis de aceitação ou crítica.

Para tanto, a linguagem, conforme Habermas (1989), detém uma dupla estrutura: uma performativa outra proposicional. Na parte performativa, ela estabelece um tipo de intersubjetividade que situa a expressão linguística num determinado contexto ou situação social e que expressa seu uso comunicativo, ou seja, explicita o sentido em que o conteúdo é empregado, evidencia a intenção do locutor. Segundo o autor, o uso da linguagem se apresenta sempre como uma pretensão de validade sobre algo no mundo. Deste modo, a linguagem irá referir-se sempre a um contexto (ou mundo) objetivo, envolvendo a natureza a um contexto social, intersubjetivo, ou a um contexto subjetivo, pessoal. O primeiro contexto envolve um ato de constatação factual sendo, pois, requerido do argumento uma pretensão de verdade. Já no contexto social, o agir comunicativo, conforme Boufleuer (1998), envolve um ato de regulação normativa com pretensão de correção ou justiça.

Finalmente, no mundo subjetivo, o ato linguístico apresenta-se como um ato de expressão vivencial, com pretensões de veracidade e sinceridade. Nesta dimensão, destacam-se as manifestações expressivas pessoais dos agentes, em que o único modo de comprovação de uma asserção se dá através da observação do comportamento *ex-ante* do locutor para garantir sua credibilidade inicial e, no seu comportamento *ex-post*, para comprovar sua veracidade.

Cabe ressaltar que , não obstante em cada asserção problemática sobressair-se uma dimensão vivencial (objetiva, social ou subjetiva), ela nunca será totalmente unidimensional, posto que as demais estarão presentes de modo complementar ou subjacente.

Na tentativa de sistematizar os aspectos conceituais levantados da literatura até este ponto, pode-se afirmar que foi observada uma certa hegemonia dos autores no que concerne ao entendimento da complexidade da universidade, como entidade de objetivos ambíguos e muitas vezes conflitantes, onde uma diversidade de meios permite chegar a fins semelhantes, e posicionamentos ideológicos poderão determinar a priorização e escolha, tanto das estratégias como dos objetivos a serem galgados.

A universidade, como organização, pode ainda ser segregada em duas dimensões bastante distintas e com repercussões diretas ao processo decisório. Por um lado, observa-se uma dimensão administrativa, voltada a sustentar a atividade fim, que apresenta uma estrutura bastante próxima às burocracias clássicas do modelo empresarial e onde as técnicas e instrumentos com escopo mais positivo não encontram dificuldades de aplicação. Por outro lado, essa instituição possui também uma dimensão voltada diretamente à consecução de seus fins últimos, denominada de dimensão acadêmica, que faz florescer as idiosincrasias da universidade, onde convivem contingencialmente modelos de decisão que emergem de acordo com o contexto do problema ou ambiente.

Desses aspectos sobressai-se a abordagem de Birnbaum (1988), que analisa a dinâmica de ação da Universidade a partir de um processo cíclico de *feedback*

negativos, impulsionados pelo monitoramento de um conjunto de variáveis essenciais, cuja identificação é uma das propostas deste estudo.

Nesse sentido, a presente pesquisa situa-se prioritariamente no segundo ambiente dessa complexa entidade, o acadêmico, com um recorte adicional, que é o fato de voltar-se para as universidades comunitárias autogestionadas. Neste último aspecto, a literatura apresenta uma diversidade de abordagens relacionadas ao nível de participação dos agentes organizacionais na gestão, que vão desde uma participação extremamente reduzida, a heterogestão, até um outro extremo, a autogestão propriamente dita. Nesse sentido, destaca-se a abordagem de análise de Carvalho (1983), que não restringe a caracterização do modelo simplesmente ao nível de participação, mas amplia a análise observando a existência de uma ideologia de coalizão, de canais de participação e expressão constituídos, da capacidade de conversão daquela ideologia em planos de curto e longo prazo e do fato da estrutura ter uma capacidade de sobrevivência historicamente superior aos agentes que a compõem.

Avaliaram-se também as dificuldades levantadas na literatura no que se refere à materialização da efetividade organizacional e à necessidade de seu equacionamento se a organização voltar-se a um modelo de gestão por resultados. Da análise de um conjunto de modelos de indicadores de performance, direcionou-se a investigação ao *Balanced Scorecard*, porém restrita esta aos seus aspectos estruturais.

Por fim, buscou-se na Teoria da Ação Comunicativa habermasiana o fundamento conceitual para a formatação desse sistema de indicadores, forjado das variáveis consideradas essenciais pela comunidade acadêmica, em um sistema de comunicação, que possibilitaria sustentar uma dinâmica de gestão por resultados, aceita e legitimada pelos agentes organizacionais e aplicável àquelas universidades comunitárias autogeridas já mencionadas.

Definidas e sistematizadas as bases conceituais da pesquisa, o capítulo seguinte detalha os aspectos metodológicos observados para a consecução de seus objetivos.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

---

Ao caracterizar o método científico, Lakatos e Marconi (1991) afirmam que se trata do conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Este módulo do estudo apresenta o *design* da pesquisa conforme a estrutura sugerida por Minayo (1995), Gil (1999) e Becker (1993), apresentando-se a classificação, método e técnicas de pesquisa. Inicialmente, situa-se o estudo sob a perspectiva filosófica como uma pesquisa humanista. Na seqüência, como decorrência deste posicionamento, são evidenciados e justificados os métodos e instrumentos de pesquisa. Finalmente, este capítulo apresenta o desenho da pesquisa em que, conforme Yin (1993) e Stern (1979), as questões de estudo são relacionadas com a unidade de análise, as universidades comunitárias integrantes do COMUNG, para, em seguida, detalhar a lógica de análise dos dados (MILES e HUBERMAN, 1994) tendo em vista as questões levantadas na problematização e definição de objetivos, anteriormente apresentados.

### 3.1 FUNDAMENTOS E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

#### 3.1.1 Fundamentos da pesquisa

Todo trabalho de pesquisa e investigação científica, bem como seus resultados, refletem uma concepção de realidade presente na mente do pesquisador. Esta concepção de realidade está relacionada às questões filosóficas que, segundo Hughes (1980), determinam todo o instrumental metodológico da pesquisa e encontra-se inextricavelmente permeado de compromissos para com as versões particulares daquele que as utiliza. Desta forma, a definição dos métodos e técnicas de pesquisa a serem utilizados decorre deste posicionamento filosófico, aqui integrante do *design* da pesquisa.

A orientação filosófica refere-se à postura teórica do investigador (MINAYO, 1995, p.22), às suas concepções básicas em relação à natureza do fenômeno a ser investigado (MORGAN, 1980, p.491), sua concepção ontológica (afirmações a respeito daquilo que existe) e epistemológica (afirmações de como o conhecimento é apreendido).

Segundo Hughes (1980), é possível determinar duas orientações filosóficas determinantes da pesquisa científica, o positivismo e o humanismo.

Na orientação positivista, que tem como um dos grandes referenciais históricos os escritos de Comte, entende-se que os fenômenos estão sujeitos a um



conjunto de leis invariáveis, tanto na ciência natural quanto nas sociais, as quais compartilhariam dos mesmos fundamentos lógicos e metodológicos. A visão determinista da realidade a restringe àquilo que os sentidos podem perceber. O mundo opera segundo leis rigorosas e, portanto, possui uma estrutura que pode ser revelada por instrumentos de pesquisa apropriados, de modo quantitativo e formal. Com relação aos fenômenos mentais, a concepção positiva entende que estes podem ser igualmente observados para todas as intenções e propósitos, pelo estudo das manifestações comportamentais exteriores correspondentes.

Na alternativa humanista, (Hughes, 1980), o conhecimento de pessoas somente pode ser obtido por meio de procedimentos interpretativos, fundamentados na recriação das experiências de outros. O mundo sócio-histórico é um mundo simbólico, criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais. Segundo Hughes (1980, p.73), “os produtos humanos encarnam valores e são estes que precisam ser entendidos pelo cientista social, a fim de dar sentido a constelações singulares que constituem a história humana”. Conforme o mesmo autor, o que distingue as ciências naturais e sociais é que, na última, os seres humanos são tanto sujeito quanto objeto da investigação, o que significa que o conhecimento da sociedade é uma forma de auto-conhecimento, e uma vez que a essência da interação social está nos significados individuais de agentes, toda a análise social válida deve remeter a estes agentes.

O estudo das organizações, e no caso específico desta pesquisa, ao envolver aspectos relacionados ao processo decisório e seus fatores condicionantes,

invariavelmente envolve aspectos relacionados à percepção e à investigação circunscrevendo a tentativa de interpretação de uma determinada realidade percebida pelos agentes pesquisados. A opção da pesquisa humanista adotada nesta estudo parte do entendimento de que a realidade é fruto de um processo cognitivo dos indivíduos, e que o processo decisório e as informações que o condicionam, podem apresentar um conjunto tal de variações quanto sejam os sujeitos investigados.

Por outro lado, não obstante a assertiva anterior, o contexto e os aspectos culturais comuns a um grupo de indivíduos podem produzir percepções também comuns, que podem ser relevantes na explicação e interpretação de alguns fenômenos sociais. A possibilidade de identificarem-se, ou melhor, construir-se visões compartilhadas, e com isto compreender-se uma determinada realidade organizacional, acabam por determinar os instrumentos técnicos de investigação, no caso, as entrevistas e a Técnica *Delphi*.

Morgan e Smircich (1980) classificam as orientações filosóficas de acordo com as suposições do pesquisador em relação à natureza da ciência (dimensões subjetiva-objetiva), e em relação à natureza da sociedade (dimensão regulação e mudança radical), apresentando com isto quatro paradigmas: funcionalista (objetivo, manutenção do *status-quo*), interpretativo (subjetivo, manutenção do *status-quo*), radical estruturalista (objetivo, mudança do *status-quo*) e radical humanista (subjetivo, mudança do *status-quo*).

Na concepção de Morgan e Smircich (1980, p.495), o *design* desta pesquisa enquadra-se numa perspectiva subjetiva e de mudança. O mundo social é uma arena de intercâmbio e atividades baseadas na transmissão de informações. É composto de um conjunto de atividades, umas mais estáveis que outras, refletindo e envolvendo modelos de aprendizagem baseados em princípios de *feedback* negativo. Segundo os autores, este modelo ontológico e epistemológico pode ser representado pela metáfora cibernética. O indivíduo está engajado em um processo contínuo de interação e intercâmbio com seu contexto, recebendo, interpretando e agindo sobre as informações recebidas, e assim fazendo, cria novos modelos de informação que afetam as próprias mudanças que originaram o ciclo inicial.

### **3.1.2 Classificação da pesquisa**

Contemplando os aspectos sugeridos por Silva e Menezes (2000) que mantêm uma coerência com Becker (1993) e Nachmias e Nachmias (1987), o presente tópico evidencia os aspectos metodológicos relacionados à classificação do presente estudo no quadro geral das ciências. Neste sentido, será efetuada sua categorização no que concerne à sua natureza, abordagem do problema e objetivos.

### **3.1.2.1 Classificação segundo à natureza da pesquisa**

Com relação à natureza da pesquisa, esta pode ser classificada como aplicada, pois buscou gerar um novo conhecimento para aplicação prática na gestão universitária autogerida. Ao sugerir um modelo de indicadores essenciais, concebido das premissas do agir comunicativo habermasiano, elevam-se as possibilidades de uma ação global mais articulada e consensual, o que, por sua vez, deverá contribuir na melhoria das condições de competitividade dessas organizações.

### **3.1.2.2 Classificação segundo à abordagem do problema de pesquisa**

O estudo caracteriza-se, também, em sua essência, como uma pesquisa social e, como tal, considera que o fenômeno ou processo social tem que ser entendido nas suas determinações e transformações dadas pelos sujeitos. A análise da percepção dos agentes sociais sobre as variáveis essenciais na academia e a busca dos fatores determinantes de seu comportamento dentro de uma estrutura de perspectivas articuladas a partir do BSC, compreendem uma relação intrínseca de oposição e complementariedade entre o mundo natural e social, entre o pensamento e a base material. Desta forma, é fundamental operar com a complexidade, especificidades e diferenciações que esta dinâmica apresenta (MINAYO, 1995; SILVA e PINTO, 1999).

A pesquisa, no que concerne à abordagem de seu problema, é caracterizada como qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo da academia e a subjetividade de seus agentes (SILVA e MENEZES, 2000; GODOY, 1995; LAKATOS e MARCONI, 1991). Não obstante lançar-se mão de dados quantitativos para concatenamento de alguns aspectos da pesquisa quando da sistematização dos resultados da Técnica *Delphi*, isso se dá, não para obterem-se inferências consistentes de relações causais (SILVA e PINTO, 1999), mas apenas como estratégia metodológica descritiva na busca de um entendimento discursivo (HABERMAS, 1989) entre os agentes pesquisados, conforme sugerido por Straub e Carlson (1989) e Baroudi e Orlikowski (1989).

Esta segregação quanti-qualitativa é, entretanto, questionada por alguns autores, como Triviños (1992), que chama atenção para a falsa dicotomia quantitativo-qualitativo, que já deu margem a muitos equívocos no campo da pesquisa em ciências sociais.

O mesmo autor enfatiza que existem duas dificuldades para circunscrever o que se entende por pesquisa qualitativa. Em primeiro lugar, existe a abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites deste campo de investigação. A segunda dificuldade refere-se à busca de uma concepção precisa da idéia de pesquisa qualitativa, posto que ela é derivada da postura geral de alguns pesquisadores que não definem precisamente seus pontos de vista teóricos, ainda que eles sejam perceptíveis no desenvolvimento da pesquisa e na interpretação dos resultados.

Como pesquisa qualitativa, esta investigação segue basicamente o enfoque interpretativo, o que implica a premissa de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisam ser desvelados. Dessa perspectiva decorrem três características essenciais deste estudo: necessidade de uma visão holística dos fenômenos, posto que a compreensão de um comportamento ou posicionamento somente é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto, no caso, na tríplice relação entre sociedade, academia e agentes organizacionais; e da necessidade de efetuar-se a análise dos resultados das entrevistas, da necessidade de uma abordagem dedutiva, visto que se parte de observações gerais para, no decorrer da pesquisa, buscar as caracterizações mais específicas e, em terceiro lugar; envolve uma característica naturalística ao não interferir na realidade dos agentes pesquisados, no mínimo durante o processo de investigação, aspectos que mantêm coerência com o paradigma Humanista identificado (HUGHES, 1980) ou, com o paradigma do Construtivismo Social.

Finalmente, cabe ainda destacar, que dado o caráter qualitativo da pesquisa e, considerando suas premissas ontológicas e epistemológicas, o estudo não parte de um conjunto de hipóteses previamente elencadas, mas, coerente com Merriam (1998) e Morgan e Smircich (1980), estas emergem do próprio processo de pesquisa, de modo a viabilizar sua aplicação ou estudos posteriores.

### 3.1.2.3 Classificação da pesquisa segundo seus objetivos

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, seguindo a caracterização de Gil (1999) e Silva e Menezes (2000), pode ser caracterizada como exploratória e descritiva.

Conforme Gil (1999), a pesquisa exploratória objetiva desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias na perspectiva da formulação mais precisa de uma problemática. Neste sentido, a presente investigação posiciona-se em uma lacuna teórica entre as técnicas de gestão e decisão na academia (HARDY e FACHIN, 2000; BALDRIDGE e DEAL, 1993; BALDRIDGE *et al.* 1977; MONTEIRO PESSOA, 2000) e a Teoria da Ação comunicativa de Habermas (1989, 1992).

O caráter exploratório da pesquisa também é evidenciado ao aprofundar empiricamente a investigação da abordagem cibernética de análise organizacional mencionada por Birnbaum (1988) e Morgan (1980). A intersecção do modelo cibernético com a busca do entendimento sobre as variáveis essenciais, e a partir de então construir um modelo de apoio à gestão, abre uma gama considerável de possibilidade de novos estudos, seja aprofundando o enfoque aqui adotado, seja expandido-o para outros contextos de análise.

A presente tese pode também ser caracterizada como descritiva, que segundo Silva e Meneses (2000), visa descrever as características de determinadas

populações ou fenômenos envolvendo a utilização de técnicas como questionário e observação sistemática.

O caráter descritivo fica aqui evidenciado quando, a partir da triangulação de métodos de investigação (STRAUB, 1989, TRIVIÑOS, 1992, MERRIAN, 1998) entre o referencial teórico, o processo de entrevistas e a Técnica *Delphi*, foi possível identificar padrões perceptivos genéricos no universo pesquisado. Esses padrões, que posteriormente foram convertidos no modelo de indicadores, refletem uma realidade perceptiva, fundamental ao entendimento da dinâmica acadêmica nas universidades autogeridas.

### **3.2 DESENHO E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA**

O desenho da pesquisa (figura 06) demonstra as fases e seqüência lógica de etapas que foram realizadas do início ao fim da investigação. No intuito de se obter uma maior clareza na exposição e detalhamento da operacionalização da pesquisa, esta foi segregada em fundamentação conceitual e duas fases empíricas. Permeando todo o processo, segue um conjunto de sete etapas seqüenciais que serão detalhadas neste tópico.



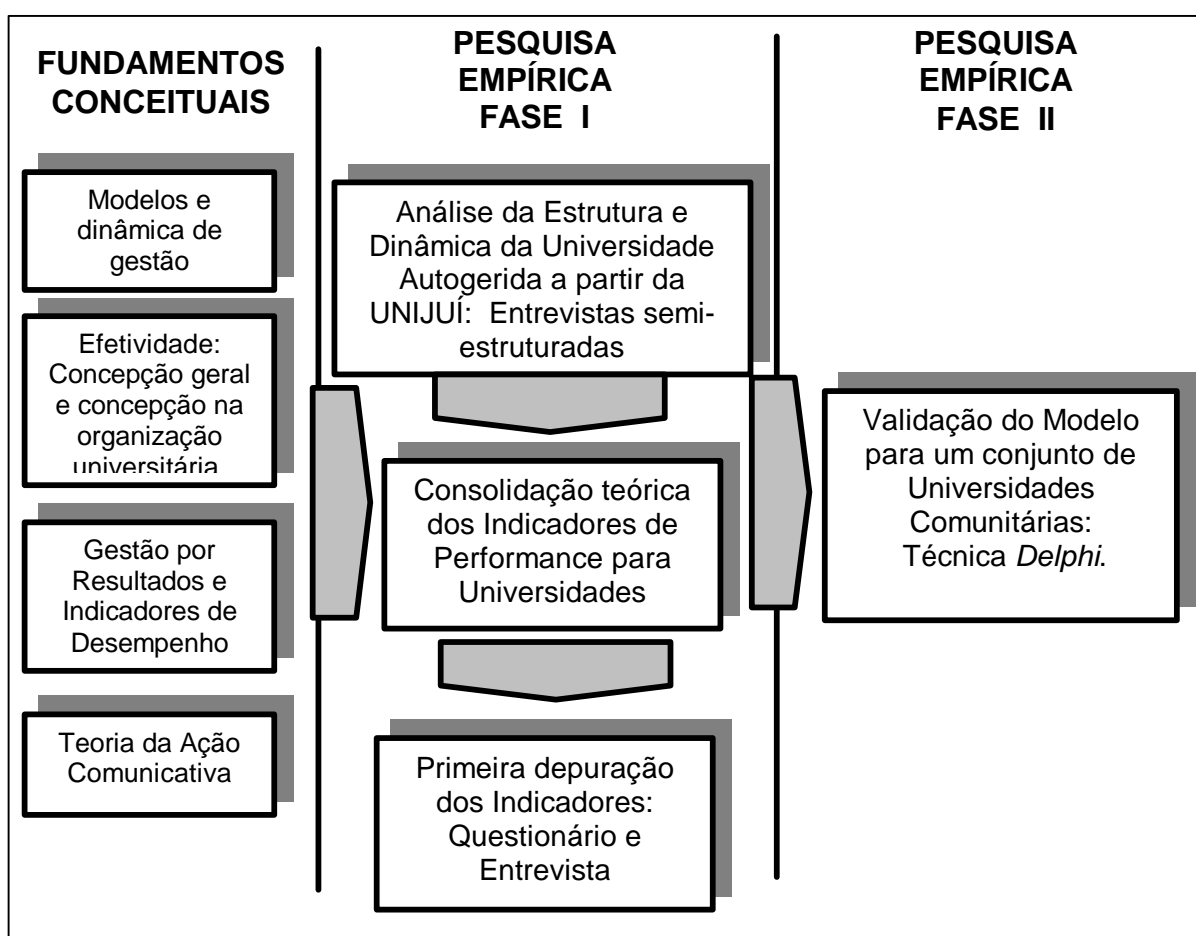


Figura 7: Detalhamento das Fases da Pesquisa

### 3.3 MODELO BÁSICO DA PESQUISA

A pesquisa constitui-se essencialmente em uma análise das características essenciais da autogestão em um conjunto específico de universidades e a identificação e validação de um grupo de indicadores de performance que possam ser uma referência pragmática à sua gestão. A estrutura lógica de proposição dos indicadores seguiu a estrutura do *balanced scorecard* que foi integrado ao modelo analítico de Birnbaum (1988), que afirma que a gestão universitária não pode ser

descrita a partir da utilização prescritiva pura da abordagem, seja burocrática, colegial, política ou anárquica, consideradas clássicas pela literatura (BALDRIDGE *et al.*, 1977). A complexidade deste modelo organizacional acaba mesclando aspectos específicos de cada abordagem dentro de uma concepção contingencial, cuja articulação ocorre a partir de um processo permanente de auto-ajustes sensibilizados por um sistema de *feedback* negativos.

Birnbaum (1988) caracteriza esta abordagem sob a denominação de modelo cibernético, no qual a academia define, a partir dos sub-sistemas estrutural e social, um conjunto de variáveis essenciais que seriam permanentemente monitoradas e que se constituem no aspecto central do modelo de gestão, posto que, em função de eventuais deslocamentos do comportamento destas variáveis para faixas consideradas indesejáveis pela academia (seja em geral, unidade ou grupo gerencial), todo um processo de auto-ajuste seria iniciado.

Considerando esta referência, buscou-se identificar o conjunto de variáveis essenciais comuns envolvendo exclusivamente a dimensão acadêmica da universidade, aplicáveis a Instituições Universitárias Autogeridas, a partir daquelas inicialmente identificadas na literatura e criticadas na fase anterior da pesquisa empírica (APENDICE I).

No tocante à constituição de um instrumento de suporte à gestão por resultados em uma organização comunitária autogestionada, deve-se lembrar que a operacionalização de um modelo de gestão por resultado já é considerada complexa e delicada nas organizações denominadas “empresariais”, assumindo um

caráter ainda mais complexo ao ser transposto para uma organização que tem objetivos múltiplos (as vezes vagos e, muitas vezes, conflitantes) entre as várias unidades e onde o retorno sobre o capital investido não tem nenhum significado em termos de avaliação da efetividade organizacional e o econômico-financeiro assume um caráter de sustentação e não de finalidade.

Por outro lado, apesar destes entraves, talvez o modelo de gestão por resultados seja uma das principais alternativas de articulação e gestão descentralizada, justamente em função das peculiaridades dessas organizações no que concerne à ambigüidade na declaração de objetivos e avaliação de sua consecução.

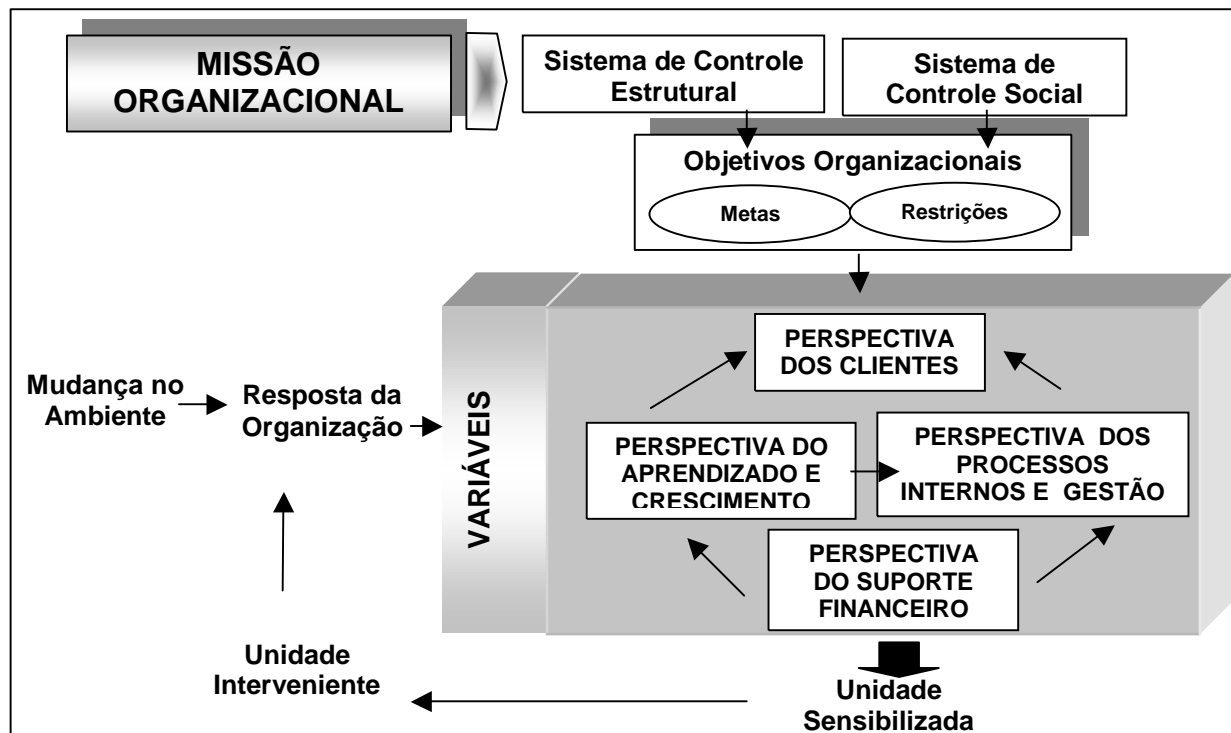
Buscando equacionar estes dois grandes aspectos da gestão por resultados (concepção dos indicadores e busca de alinhamento), a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997, 2000), trabalha a questão da definição de indicadores de monitoramento da performance que seriam construídos a partir das grandes orientações estratégicas da organização, o que aumentaria as chances do alinhamento. Não obstante seus méritos, ao ser transposto para a organização universitária comunitária autogerida, uma dificuldade é agregada: a probabilidade de rejeição, por parte da comunidade acadêmica, de modelos de gestão com orientação filosófica positivista-funcionalista que poderia corromper o modelo autogerido e levá-lo a uma estrutura mais autoritária.

A pesquisa buscou romper esta tendência ao se constituir em um modelo descritivo da realidade universitária, não pretendendo, neste primeiro momento,

forjar-se como ferramenta determinante do comportamento organizacional. A premissa ontológica que suporta o modelo toma como referência a caracterização sugerida por Morgan e Smircich (1980) e Morgan (1980), que descrevem a realidade como em constante mudança, tendo na informação o grande motivador dos processos de ajuste. As relações sociais envolvem modelos de aprendizagem baseados nos princípios do *feedback* negativos.

O modelo de decisão cibernético erige-se igualmente a partir desta visão de mundo, porém não se buscou ainda uma materialização das variáveis essenciais que promoveriam os processos de auto-ajuste. Neste sentido, esta etapa da pesquisa conjuga a visão conceitual de Birnbaum (1988) no que concerne à dinâmica organizacional da universidade com a abordagem positiva sugerida por Kaplan e Norton (1997, p. 2000), em que as relações de causalidade que irão estruturar o conjunto de indicadores organizados no *balanced scorecard* são substituídas por fatores de influência ligados a cada um dos indicadores de efetividade, que na verdade, constituem as variáveis essenciais à consecução da missão organizacional.

Conforme demonstrado no modelo geral da pesquisa retratado na figura 7 a instituição universitária é vista como regulada por dois sistemas de controle, um estrutural, mais afeto a estrutura administrativa e outro social, mais ligado à comunidade acadêmica. A presente pesquisa busca identificar, considerando a estrutura referencial do *balanced scorecard*, o conjunto de indicadores críticos emanados destes dois sistemas que sensibilizam o comportamento dos vários atores institucionais.



**Figura 8: Modelo Básico da Pesquisa**

Finalmente, no que tange à técnica de consecução dessa investigação junto aos painelistas, é importante mencionar que compreender essa realidade a partir da percepção dos agentes sociais exige que se estabeleça um processo de comunicação eficaz e capaz de captar as peculiaridades cognitivas que motivaram e motivam determinados comportamentos. Embora a ação na universidade seja um processo coletivo, a motivação é essencialmente cognitiva, contudo influenciada por questões culturais.

A partir desta perspectiva, entende-se que a identificação das variáveis essenciais é um processo que deve incorporar tanto a percepção pessoal do agente como a dinâmica social que sobre este exerce influência. Desta forma, por suas características metodológicas, foi utilizada a Técnica *Delphi* como instrumento de

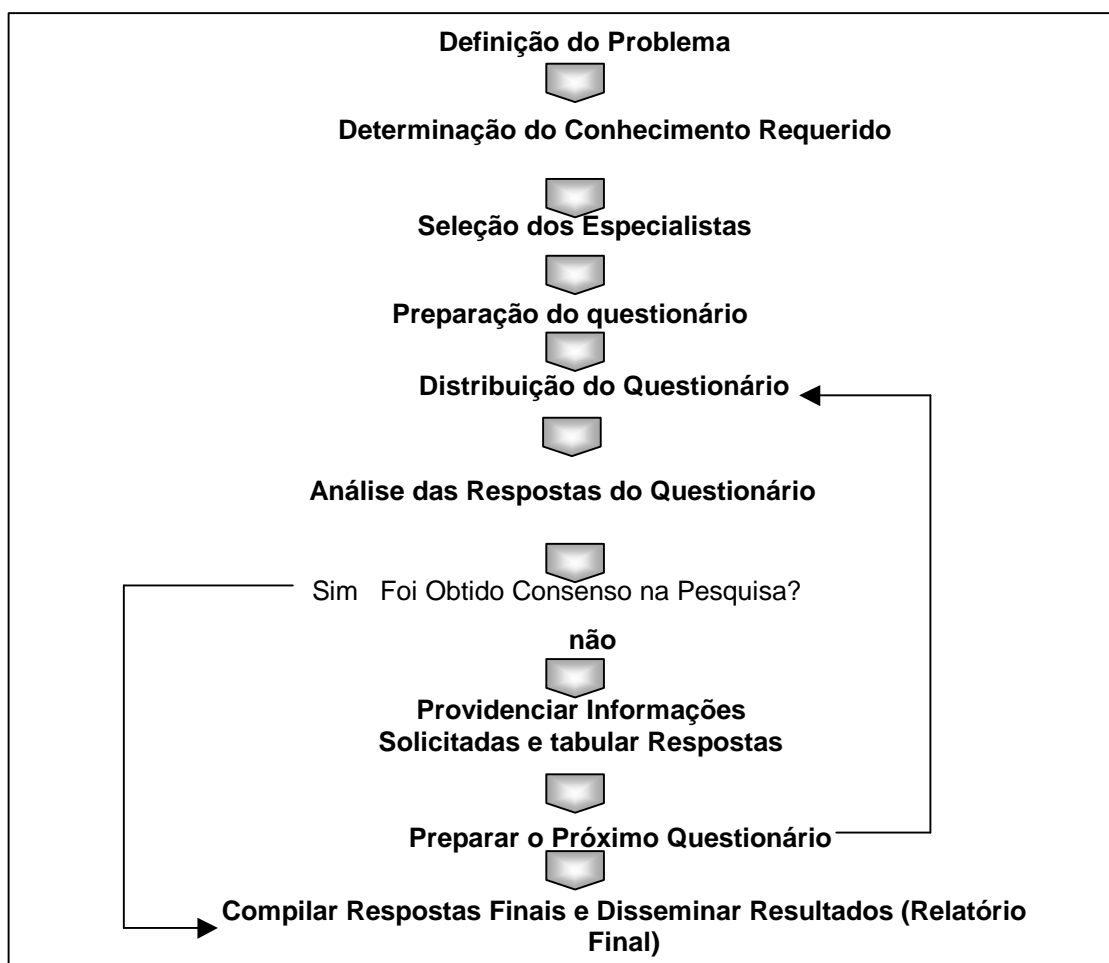
refinamento das variáveis essenciais, por entender-se que a técnica viabiliza aos elementos integrantes da pesquisa uma análise pessoal não pressionada de suas posições, a partir das declarações propostas, e também possibilita a incorporação das percepções dos demais agentes organizacionais de modo a permitir, em um segundo momento, uma reavaliação dos próprios posicionamentos anteriormente explicitados considerando agora as visões de um grupo ampliado de integrantes.

A Técnica *Delphi* foi originalmente concebida para minimizar os problemas de pesquisa e previsão envolvendo a interação de pessoas ou grupos. Conforme destacado por Goodrich (1984), Riggs (1983), em disciplinas não exatas, a modelagem de opinião de peritos tem que substituir as regras exatas de causalidade encontradas nas ciências físicas, e, neste processo, peritos individuais sofrem preconceitos em dinâmicas que envolvem interação direta. Goodrich (1984, p.223), fundamenta a técnica a partir de três postulados:

- grupos de peritos agregam informação relevante a um assunto que é igual ou maior que qualquer membro do grupo;
- grupos que se encontram face a face para desenvolver consenso sobre um assunto sofrem influência de pressões psicológicas durante a reunião;
- grupos cujos membros permanecem anônimos entre si e trabalham individualmente desenvolvem consenso sobre um assunto, o que corrige a distorção individual e remove a possibilidade de influências devido a pressões psicológicas.

Na pesquisa, por envolver aspectos relacionados à organização universitária, instituição inerentemente complexa, à busca de posições consensuais através de discussões diretas é bastante dificultada dada a existência natural de interesses e percepções divergentes entre áreas e, principalmente, porque um processo de

busca de consenso envolve questões de poder e imagem. Os procedimentos relacionados à Técnica *Delphi* podem ser visualizados na figura a seguir:



**Figura 9: Fluxo Típico da Técnica *Delphi***

**Fonte:** Riggs (1983; p.90)

### **3.4 TÉCNICAS E ETAPAS DA PESQUISA**

A consistência dos resultados de um trabalho de pesquisa está diretamente vinculada à coerência entre seus objetivos e métodos utilizados, e estes, por sua vez, pela congruência dos aspectos ontológicos e epistemológicos da pesquisa com as técnicas de coleta e análise dos dados (TRIVIÑOS, 1992). Na presente pesquisa, buscou-se um estrito alinhamento e coerência do paradigma humanista subjacente ao tema e os demais procedimentos metodológicos adotados.

As técnicas de pesquisa que viabilizaram sua consecução são a seguir descritas e fundamentadas segundo as diversas etapas nas quais a pesquisa foi estruturada.

#### **a) Primeira etapa – fundamentação conceitual da pesquisa**

Nesta etapa são definidos os conceitos básicos que fundamentam o problema e objeto da pesquisa. São considerados aspectos essenciais à consecução deste estudo as bases conceituais relacionadas ao processo decisório na academia, a efetividade organizacional, gestão por resultados e indicadores de desempenho e a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas.

A análise do processo decisório na academia tem sua relevância justificada dado ser este o contexto da pesquisa. As idiossincrasias da organização universitária dão a ela uma dinâmica de operação e decisão bastante diferenciada das organizações clássicas que conseguem sistematizar sua ação em função de um



objetivo comum. Esta problemática assume um caráter ainda mais específico considerando que este estudo envolve organizações universitárias públicas não-estatais autogeridas.

Este fato exigiu que fossem retomados os principais conceitos pertinentes à efetividade organizacional para dimensionar e adequar ao objeto de estudo o que Katz e Kahn (1973, p.197) denominam de “ [...] índice de produção de energia para insumo [...]” despedido. O segundo aspecto que se buscou fundamentar envolveu as discussões conceituais sobre a efetividade organizacional e as repercussões do consenso do grupo diretivo sobre o desempenho organizacional, primeiramente em seu escopo genérico e depois averiguando as pesquisas específicas à efetividade na academia que constituíram a referência inicial para proposição das variáveis essenciais do modelo cibernético de Birnbaum (1988).

Analisada a literatura nos aspectos referentes à gestão na academia e à determinação de sua efetividade como organização, coube então analisar as pesquisas relacionadas à participação na gestão para tratar de um caso particular, que é a gestão por resultados e os processos de autogestão nas organizações, visto ser esta uma característica inerente ao modelo organizacional em pauta. A inclusão da revisão bibliográfica dos indicadores de gestão justifica-se pelo fato de ser este o principal instrumento de descentralização monitorada em uso. E, dentre estes, o *balanced scorecard* apresenta-se como modelo estrutural genérico, que serviu de referência à estrutura estática do modelo proposto nesta tese.

Finalmente, é apresentada a estrutura conceitual do modelo habermasiano de ação comunicativa, que serve como base à estrutura dinâmica do modelo aqui proposto. A conversão da lógica do agir comunicativo, com sua dinâmica discursiva voltada ao entendimento ilocucionário dos agentes organizacionais, em uma metodologia para a elaboração de sistemas de apoio à autogestão, constitui uma das principais contribuições desta pesquisa.

O quadro, a seguir, sintetiza as principais produções teóricas que determinaram a configuração final da pesquisa:

**Quadro 1 :Base Conceitual da Pesquisa**

<b>TEMA</b>	<b>OPÇÃO DO MODELO</b>
1. Modelos e dinâmica de gestão universitária.	Revisão a partir de Baldrige (1974, 1993). Opção pelo Modelo Cibernético de Birnbaum (1988)
2. Efetividade	Cameron (1978, 1984 ), Bertucci (1999), Whetten e Cameron (1994), Cameron e Ettington (1988)
3. Relação entre efetividade organizacional e coalizão de objetivos	Dess e Priem (1995) Homburg, Krohmer e Workman Jr. (1999)
4. Gestão por resultados, autogestão	Carvalho (1983), Sink e Tuttle (1993), Mendonça (1987), Motta (1981, 1982,1987), Rolstadas (1995), Kravchuk e Schack (1996), Roberts (1997), Jennings e Ewalt (1998)
5. Indicadores de Desempenho	Kaplan e Norton (1997, 2000)
6. Ação comunicativa	Habermas (1975, 1989a, 1989b, 1992, Aragão (1997), Boufleuer (1998)
6. Modelo da Pesquisa	Hughes (1980), Morgan (1980)

**b) Segunda etapa – análise das características do modelo de autogestão na universidade**

Os fundamentos conceituais levantados permitiram, nesta segunda etapa, que fosse efetuada uma análise da percepção de um conjunto de agentes que

tiveram uma participação histórica determinante na formação e consolidação de uma universidade no que concerne ao modelo de autogestão. Esta etapa tem como propósito o atendimento do terceiro objetivo específico deste estudo, a saber:

*analisar as características intrínsecas da autogestão na universidade, tendo como referência a experiência da UNIJUÍ e os desdobramentos desse modelo à proposição de um conjunto de indicadores de performance como instrumento de suporte à gestão por resultados;*

A análise foi efetuada a partir do modelo proposto por Carvalho (1983), e de um conjunto de entrevistas efetuadas com docentes da UNIJUÍ.

#### **c) Terceira etapa – levantamento preliminar das variáveis essenciais na literatura**

Nesta etapa, foram elencados os indicadores utilizados e sugeridos na literatura para mensuração da performance organizacional ou em uso nas universidades que compuseram a amostra. Paralelo a cada indicador foram apresentados os autores que têm referenciado o indicador, seja de modo direto seja fazendo alusão ao sentido que busca retratar.

#### **d) Quarta etapa - depuração preliminar das variáveis essenciais**

A quarta etapa foi conduzida, ato contínuo, à entrevista comentada na etapa dois e aplicada ao mesmo conjunto de professores já caracterizados. O objetivo foi, a partir dos indicadores levantados na bibliografia, efetuar uma depuração preliminar

desses no que concerne à sua capacidade de mensuração da efetividade organizacional dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Operacionalmente, foi primeiramente acordado com cada participante o entendimento quanto a uma macro referência da missão da universidade com base em Carbone (1995). Na seqüência, foi utilizado um questionário (APENDICE I) onde o participante manifestava seu entendimento sobre a capacidade de mensuração da efetividade organizacional de cada indicador e se haveria outros que deveriam ser acrescentados.

### **c) Quinta etapa – construção e refinamento do instrumento de coleta de dados**

A partir da sistematização do modelo, efetuada na etapa anterior, e da clara definição dos aspectos do modelo que deveriam ser complementados ou qualificados pela pesquisa empírica, foi então elaborada a primeira versão do instrumento de coleta de dados, efetuado através de um questionário que mesclou um conjunto de questionamentos abertos e fechados.

Esta etapa teve por objetivo incorporar ao modelo as variáveis essenciais e seus correspondentes fatores de influência para, posteriormente, serem validados por um conjunto mais abrangente de organizações e agentes organizacionais.

#### Pré-Teste

Foi elaborada uma primeira versão do questionário, o qual foi aplicado para dois docentes da UNIJUÍ, ambos da área de ciências sociais aplicadas. Este pré-teste foi inicialmente aplicado sem a presença do pesquisador. Os respondentes

foram previamente contatados, e os questionários foram encaminhados via e-mail para serem respondidos e posteriormente devolvidos ao pesquisador.

Juntamente com o questionário, foi remetida uma carta que visava esclarecer os objetivos da pesquisa, métodos utilizados e a dinâmica de sistematização dos dados que, até então, tinham-se em mente. Adicionalmente, e somente para estes dois respondentes, foi solicitado que, além do preenchimento, analisassem o instrumento quanto à sua clareza, facilidade de preenchimento, forma de retorno, objetividade das questões e apresentação gráfica.

Quando do retorno dos questionários, os pesquisados não levantaram restrições quanto aos aspectos formais de preenchimento, sua clareza ou objetividade. No intuito de garantir a qualidade na apreensão das percepções dos diversos agentes organizacionais, optou-se por efetuar um segundo teste na aplicação do instrumento, agora, porém, efetuado pessoalmente. Para evitar possíveis distorções, foi escolhido um professor da mesma área de conhecimento dos anteriores.

Os resultados desta segunda aplicação originaram detalhes significativamente superiores à modalidade anterior, talvez influenciados pelo fato de os questionamentos abertos serem apresentados de modo verbal (gravados pelo pesquisador) o que evitou que o respondente simplificasse as respostas. Como fruto do pré-teste, foram excluídas três questões consideradas não adequadas ao modelo do *balanced scorecard*. Os três resultados apurados no pré-teste não foram incluídos na sistematização dos dados por terem ocorrido ajustes quanto à forma e

quantidade de questões, fato que poderia gerar questionamentos quanto à comparabilidade dos resultados.

#### **e) Sexta etapa - validação do modelo**

Esta etapa buscou a validação dos indicadores essenciais e dos fatores de influência desses indicadores na perspectiva de um universo mais amplo de painelistas, como descrito no tópico 3.4.1.2. O instrumento utilizado foi a Técnica *Delphi*, por manter-se coerente com a metodologia proposta e utilizada até então, principalmente no que concerne à viabilização de uma crítica discursiva dos instrumentos entre os vários integrantes da amostra, através das diversas rodadas possibilitadas pela técnica. Na prática, os resultados demonstraram um razoável consenso entre os especialistas respondentes, sendo necessárias apenas duas rodadas de aplicação do instrumento.

#### **f)– Sétima etapa - sistematização final do modelo**

Nesta etapa, foram incorporadas as sugestões advindas da aplicação das duas rodadas da Técnica *Delphi*, e são tecidas as considerações finais sobre o objeto da pesquisa. O foco central é a discussão sobre as possibilidades de utilização do modelo na implementação de modelos de gestão por resultados em organizações com perfil semelhante aos das instituições que serviram de referência para a pesquisa.

### 3.5 ESPECIFICAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Como já mencionado na figura 06, a pesquisa envolveu duas fases distintas, mas cumulativas, de coleta de dados a partir do modelo geral proposto. Na primeira etapa, a dinâmica de coleta de dados procurou incorporar os aspectos da teoria da ação comunicativa preconizados por Habermas (1992). Neste sentido, incorporou-se à investigação o aspecto dialógico e argumentativo no processo de construção do modelo de indicadores, de modo que os diversos agentes organizacionais fundamentassem suas perspectivas de realidade, tanto no que concerne à concepção dos indicadores, como dos fatores que determinam o seu comportamento.

A segunda etapa da pesquisa empírica teve como objetivo constituir-se em um instrumento de validação do modelo construído a partir da base conceitual e da primeira etapa de pesquisa de campo, quando foi utilizada a Técnica *Delphi*.

Cabe destacar ainda que, como o escopo da pesquisa envolveu a construção de um modelo que se constitui em suporte à gestão por resultados, o foco de investigação voltou-se a aspectos controláveis nas unidades administrativas e com reflexos na consecução da missão organizacional, sendo relativizados os indicadores fora da alçada decisória dessas unidades.

### **3.5.1 População e amostra**

A consecução das fases empíricas da pesquisa envolveu a coleta de dados, primeiramente junto a um conjunto de professores de uma Universidade, a UNIJUÍ, e, posteriormente, junto a um conjunto mais ampliado de docentes de seis Universidades pertencentes ao COMUNG. A seguir, são descritos os critérios que foram observados para inclusão de docentes na pesquisa.

#### **3.5.1.1 População**

Considerando que a pesquisa opera com um estilo particular de gestão (autogestão) dentro da organização universitária, foi analisado um conjunto de universidades, todas associadas ao COMUNG – Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas, que atualmente se compõe de nove Instituições filiadas, a saber: UNISC – Universidade de Santa Cruz; UNICRUZ – Universidade de Cruz Alta; UCS – Universidade de Caxias; UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RGS; UCPEL – Universidade Católica de Pelotas; UPF – Universidade de Passo Fundo; URCAMP – Universidade Regional da Campanha; URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões e FEEVALE – Federação dos Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo.



As universidades componentes do COMUNG podem ser caracterizadas como universidades, públicas, não estatais, sem um controle permanente de um grupo e gerido a partir de um modelo de “autogestão”. A pesquisa contou com a participação de docentes de seis universidades do COMUNG, a saber, UNIJUÍ, URI, Unisc, UPF, UCS e Unicruz. A determinação dessas universidades foi não probabilística, por acessibilidade. Entende-se, entretanto, que, com pequenas variações culturais, todas as universidades apresentam uma dinâmica relativamente comparável, ao comportamento observado nas universidades pesquisadas.

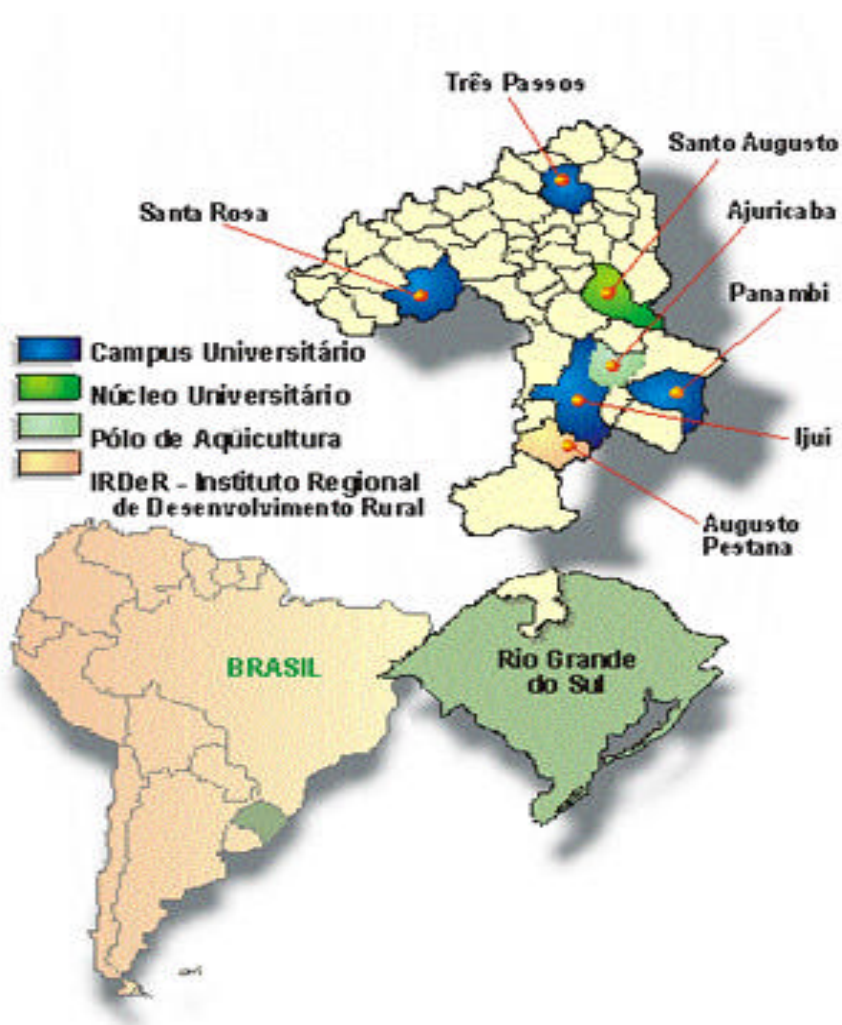
A seguir, é efetuada uma apresentação sucinta dos aspectos gerais de cada instituição, envolvendo um aprofundamento maior da UNIJUÍ por ter sido utilizada como referência na primeira fase da pesquisa empírica, onde foi investigado com maior profundidade seu modelo de gestão.

a) UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

A origem da UNIJUÍ coincide com a introdução do ensino superior na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul que tem sua origem na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), instalada em 1957 e mantida na época pela Sociedade Literária São Boaventura, da Ordem dos Frades Menores Capuchinhos.

Em 1969, com a doação do patrimônio inicial para a constituição de uma fundação de caráter regional e leiga, surge a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE). Em 1985, alcança a

condição de Universidade de Ijuí, autorizada e reconhecida pelo Ministério da Educação. O caráter regional da Universidade amplia-se a partir de 1991, com a incorporação dos cursos oferecidos em Santa Rosa, desde 1973 pelo Instituto Educacional Dom Bosco, ligado à Congregação dos Padres Salesianos. Em 1993, após a formalização do caráter regional e multicampi, transforma-se na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ -, contando com os Campi de Ijuí, de Santa Rosa, de Panambi e de Três Passos, e com os Núcleos Universitários de Santo Augusto e Tenente Portela.



**Figura 10: Localização e abrangência de atuação da UNIJUÍ**  
**Fonte:** Setor de Geoprocessamento da Unijuí (2003)

Em janeiro de 2003, a UNIJUÍ contava com o seguinte quadro de alunos, professores, colaboradores e cursos:

**a) Estudantes:**

Ensino Básico: 311 alunos  
Profissionalizante: 210 alunos  
Graduação: 11.153 alunos  
    Regime Regular: 10.043 alunos  
    Regime Especial de Férias: 1.110 alunos  
Pós-Graduação: 641 alunos  
    *Lato Sensu*: 524 alunos  
    *Stricto Sensu*: 117 alunos

**b) Corpo Docente:**

Ensino Superior: 560 professores  
    Doutores: 71 professores  
    Doutorandos: 28 professores  
    Mestres: 290 professores  
    Mestrandos: 19 professores  
    Especialistas: 135 professores  
    Graduados: 17 professores  
Ensino Fundamental e Médio: 64 professores

**c) Técnicos-administrativos: 732 funcionários**

**d) Cursos**

Graduação: 33 cursos  
Especialização: 30 cursos  
Mestrado: 3 cursos

**b) UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul**

A Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul - APESC, mantenedora da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, foi fundada em 1962, obtendo dois anos depois aprovação para o funcionamento da primeira Faculdade, a de Ciências Contábeis. Em 1967, foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, com os cursos de Letras e Pedagogia. Após um processo de consolidação e da inclusão de

outros cursos, em 1993, a Universidade de Santa Cruz do Sul foi reconhecida culminando todo o processo de transição.

Com o reconhecimento da UNISC, acelerou-se a implantação de cursos que, em 2000, totalizavam 40 habilitações profissionais, oferecidas em 27 cursos.

Em 1998, a UNISC passou a oferecer cursos de graduação fora da sede em Sobradinho e, em convênio com os respectivos municípios, passou também a oferecer o Curso de Pedagogia, em Venâncio Aires (1998), Rio Pardo (1999), Boqueirão do Leão (1999) e Capão da Canoa (2000).

#### c) UNICRUZ – Universidade de Cruz Alta

A origem da UNICRUZ se dá no ano de 1958 com a criação da Associação de Professores de Cruz Alta (APROCRUZ), que constitui-se como uma sociedade civil, que tem como finalidade promover e difundir a cultura em todos os ramos e graus, mantendo estabelecimento de ensino sem visar lucro.

Progressivamente, a associação criou cursos de terceiro grau. A consolidação do ensino de 3º grau na região vem acontecendo após a transformação desta associação em Fundação Universidade de Cruz Alta. Instituição de direito privado, a Unicruz foi fundada em 21 de outubro de 1988, com sede e foro no município de Cruz Alta. Em portaria de 3 de dezembro de 1993, o Conselho Federal de Educação reconheceu a Universidade de Cruz Alta, mantida pela Fundação

Universidade de Cruz Alta. A UNICRUZ possui extensões em Ibirubá, Tapera, Salto do Jacuí, Santa Bárbara do Sul e Tupanciretã.

A Universidade de Cruz Alta é uma instituição particular de ensino superior e de caráter comunitário e filantrópico. Além de manter a Unicruz, a fundação possui ainda, como mantida, a Escola de Ensino Médio Cruz Alta. Atualmente conta com, aproximadamente, 5100 alunos.

Possui hoje 28 (vinte e oito) cursos de graduação, além de um curso seqüencial (curso superior de curta duração) bem como inúmeros cursos de pós-graduação lato sensu próprios e alguns de stricto sensu em parceria com instituições reconhecidas nacionalmente. Integram o corpo docente da Universidade 392 professores, dos quais 199 são mestres/doutores, 143 especialistas e 50 graduados.

d) UPF – Universidade de Passo Fundo

A constituição da Universidade de Passo Fundo inicia-se na década de 50, com a formação de cursos superiores em duas instituições de ensino: a Sociedade Pró-Universidade de Passo Fundo e o Consórcio Universitário Católico. A fusão das duas, em 1968, resultou no reconhecimento da UPF como universidade comunitária e filantrópica. Localizada na metade norte do estado do Rio Grande do Sul, Passo Fundo, sede da UPF, possui aproximadamente 170 mil habitantes. A UPF mantém ainda campi universitários em Passo Fundo, Carazinho, Casca, Lagoa Vermelha,

Palmeira das Missões e Soledade. Ao todo são 12 unidades de ensino, com 48 cursos de graduação e 93 cursos de pós-graduação.

e) UCS – Universidade de Caxias do Sul

A Universidade de Caxias do Sul é uma instituição de ensino superior, comunitária e regional, com atuação na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 10 de fevereiro de 1967, e sua criação resultou do esforço de diferentes segmentos da sociedade da época que viam na instalação de cursos superiores uma condição para a promoção do desenvolvimento da região.

Atualmente, sua atuação se estende a uma área geográfica de setenta municípios que, compreendendo uma população de mais de um milhão de habitantes, caracteriza-se como uma região de importante desempenho econômico e que encontra na Universidade uma importante aliada na busca de novas bases para transformar desenvolvimento econômico em progresso social para a sua população. Seu Campus Sede está localizado na Cidade Universitária em Caxias do Sul, onde estão instalados os principais órgãos e serviços de administração e apoio às unidades universitárias localizadas em: Bento Gonçalves, Vacaria, Canela, Farroupilha, Guaporé, Nova Prata, Veranópolis e São Sebastião do Caí.

f) URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI é uma universidade comunitária, multicampi, e mantida pela Fundação Regional

Integrada - FuRI. A URI resultou da fusão de alguns Centros de Ensino Superior das regiões Norte e Noroeste do Rio Grande do Sul, e sua influência atinge a mais de 100 municípios e a uma população aproximada de 1.300.000 habitantes. Atualmente a URI possui campi nas cidades de Santo Ângelo, Erechim, Frederico Westphalen, Santiago, São Luiz Gonzaga e Cerro Largo.

### **3.5.1.2 Amostragem da pesquisa na primeira fase**

Na primeira fase empírica da pesquisa, o processo de amostragem envolveu a escolha dos professores da UNIJUÍ que foram entrevistados para a consecução da etapa 2 (detalhado no tópico 3.4 b), análise do modelo autogerido e etapa 4 (detalhado no tópico 3.4 d), primeira depuração dos indicadores.

Os integrantes da pesquisa foram definidos de modo não probabilístico em função da acessibilidade, desde que atendidos os seguintes critérios individuais:

- a) dedicar-se à atividade de docência na Universidade;
- b) ter no mínimo o título de especialista;
- c) ter assumido, no mínimo uma vez, algum cargo de decisão na Instituição;
- d) ter mais de cinco anos de vínculo com a Universidade;

Para garantir uma maior homogeneidade e representatividade das opiniões coletadas na pesquisa, no que concerne ao total da amostra, foram definidos os seguintes critérios gerais para a inclusão de cada entrevistado:

- a) serem contempladas, no mínimo, 60% das áreas de conhecimento da Instituição;
- b) nenhuma área poderá ter uma representação superior a três vezes a área que apresentar menor representação.

Por áreas de conhecimento, e dada a diversidade de classificações possíveis, foi adotada como critério de área a seguinte classificação:

- Área A - Ciências Sociais Aplicadas (administração, direito, economia, ciências contábeis ,....)
- Área B - Ciências Humanas (geografia, psicologia, pedagogia...)
- Área C - Ciências Sociais (história, sociologia, ....)
- Área D - Ciências da Saúde (enfermagem, medicina, nutrição, ...)
- Área E - Ciências Exatas (matemática, física, engenharias...)
- Área F - Ciências Biológicas e Agrárias

A aplicação das entrevistas a partir de questionário semi-estruturado, que será posteriormente comentado, deu-se em todos os casos no local de trabalho do entrevistado. Essas entrevistas foram todas gravadas com a autorização dos entrevistados, e tiveram um tempo médio de duração de duas horas e trinta minutos. O quadro, a seguir, apresenta o perfil individualizado de cada integrante da pesquisa desta fase:



Nº	Área de Conhecimento	Titulação	Regime de Trabalho	Tempo de Trabalho na Instituição
1	Ciências Sociais Aplicadas	Ms	40 h	31 anos
2	Ciências Sociais Aplicadas	Dr	40 h	18 anos
3	Ciências Sociais Aplicadas	Dr	40 h	13 anos
4	Ciências Sociais Aplicadas	Ms	40 h	12 anos
5	Ciências Sociais Aplicadas	Dr	40 h	22 anos
6	Ciências Humanas	Ms	40 h	20 anos
7	Ciências Humanas	Ms	40 h	16 anos
8	Ciências Humanas	Drn	40 h	23 anos
9	Ciências Humanas	Dr	40 h	13 anos
10	Ciências Sociais	Dr	40 h	33 anos
11	Ciências Sociais	Ms	40 h	35 anos
12	Ciências Sociais	Esp	20 h	35 anos
13	Ciências Exatas	Ms	40 h	21 anos
14	Ciências Exatas	Dr.	40 h	20 anos
15	Ciências Exatas	Ms	40 h	15 anos
16	Ciências Biológicas Agrárias	Dr	40 h	21 anos
17	Ciências Biológicas Agrárias	Ms	40 h	18 anos

**Quadro 2 : Perfil Analítico da Amostra de Entrevistados na UNIJUI**

Nesta etapa, todos os integrantes da amostra atuam na UNIJUI. Esta opção na composição da amostra justifica-se a partir de dois argumentos fundamentais, quais sejam: o universo das Instituições integrante da pesquisa, as Universidades do COMUNG, apresentam características organizacionais, decisórias e culturais bastante semelhantes. Deste modo, os entrevistados de uma Instituição tendem a refletir os aspectos essenciais comuns às demais Universidades. Em segundo lugar, a delimitação desta etapa a apenas uma organização pode ser aceita, visto que os dados coletados e sistematizados nesta etapa serão posteriormente validados, através da Técnica *Delphi*, junto a agentes das demais organizações, o que retira um eventual viés cultural que possa ter surgido nesta etapa (SANTOS, 1992; DENINSON, 1990; MILES e HUBERMAN, 1994) .

O perfil dos entrevistados demonstra uma larga experiência na Instituição, sendo o menor tempo de casa de 12 anos. Estão incluídos na pesquisa um ex-reitor e sete docentes que já exerceram ou estavam, na época da pesquisa, exercendo a

chefia de um departamento. Vale ainda destacar que todos os entrevistados já foram membros do Conselho Universitário da UNIJUÍ.

### **3.5.1.2 Amostragem da pesquisa na segunda fase**

Na segunda fase da pesquisa empírica, a amostra foi ampliada e envolveu professores de seis Universidades do COMUNG, definidos por acessibilidade, sendo agora utilizada a Técnica *Delphi* como instrumento para validação dos dados. A composição da amostra atendeu aos seguintes critérios concomitantes:

- a) inclusão não probabilística por acessibilidade (MILES e HUBERMAN, 1994; GIL, 1999);
- b) no mínimo 50% (cinquenta por cento) das Universidades integrantes do COMUNG estejam compondo a amostra;
- c) em cada Universidade, no mínimo 40% (cinquenta por cento) das áreas sejam contempladas;
- d) cada profissional integrante da pesquisa deverá ter, no mínimo, cinco anos de vínculo com a Instituição;
- e) cada profissional integrante da pesquisa deverá ter assumido em sua atividade, no mínimo, uma vez, algum cargo de gestão na Universidade;
- f) o integrante da amostra deverá ter, no mínimo, o título de especialista.

Contemplados estes critérios, o instrumento de pesquisa foi encaminhado para 134 profissionais que apresentaram o perfil geral detalhado nas tabelas 1 e 2. Antes do encaminhamento do instrumento de pesquisa, foi efetuado um contato direto, pessoalmente ou via telefone, com cada um dos participantes que concordaram em colaborar com a pesquisa. Não obstante essa concordância, houve retorno de 60,45% dos formulários encaminhados, o que estatisticamente consiste em uma alta taxa de resposta (MILES e HUBERMAN, 1994; GIL, 1999, SILVA e PINTO 1999).

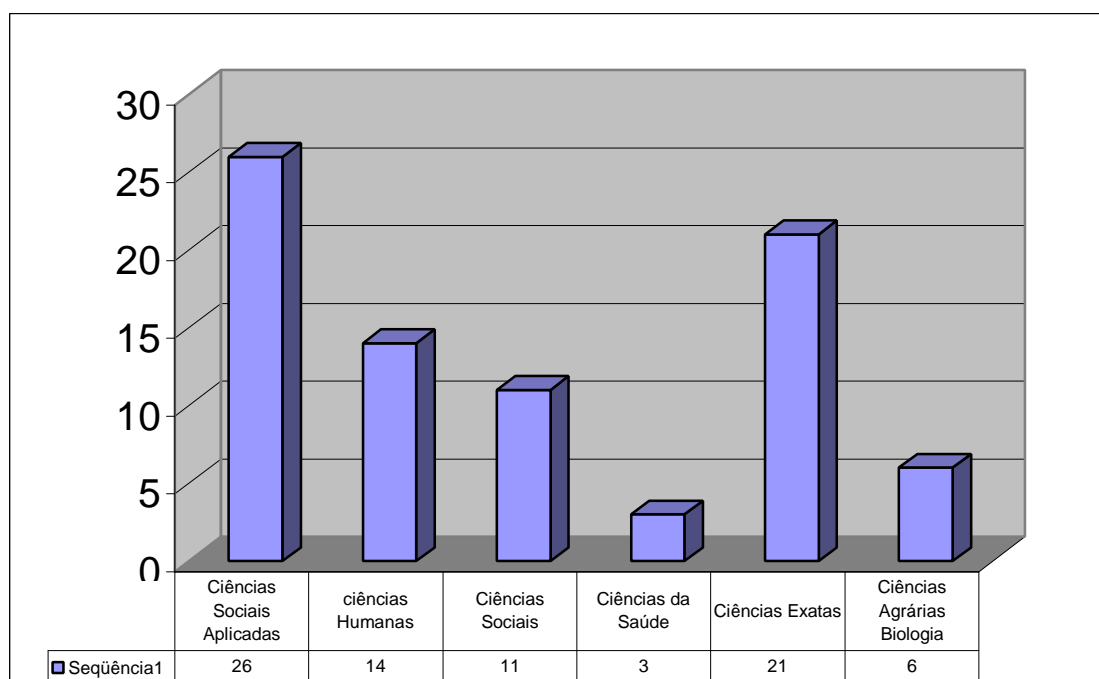
**Tabela 1 : Taxa de Retorno 2ª Fase da Pesquisa – Primeira Rodada da Técnica *Delphi***

<b>Instituição</b>	<b>Nº Áreas Contempladas</b>	<b>Nº de Participantes Contatados</b>	<b>Número de Participantes com Retorno</b>	<b>Percentual de Retorno</b>
UNIJUÍ	5	30	20	66,67%
UNICRUZ	5	25	15	60,00%
UNISC	3	20	10	50,00%
UPF	4	32	16	46,88%
URI	4	22	16	77,27%
UCS	2	5	4	80,00%
<b>TOTAL</b>		<b>134</b>	<b>81</b>	<b>60,45%</b>

No que concerne à amostra nesta segunda fase da pesquisa, pode-se mencionar ainda que a distribuição entre as áreas de conhecimento é bastante homogênea, havendo uma concentração maior nas Ciências Sociais Aplicadas e uma menor participação na área de Ciências da Saúde.

**Tabela 2 : Taxa de Resposta por Área de Conhecimento**

Área de Conhecimento	Questionários com Retorno	Participação
Ciências Sociais Aplicadas	26	32,10%
Ciências Humanas	14	17,28%
Ciências Sociais	11	13,58%
Ciências da Saúde	3	3,70%
Ciências Exatas	21	25,93%
Ciências Biológicas e Agrárias	6	7,41%
<b>Total</b>	<b>81</b>	

**Gráfico 1: Perfil dos Entrevistados com Relação a Área de Conhecimento**

### 3.5.2 Instrumento de coleta de dados

A coleta dos dados da pesquisa envolveu instrumentos distintos nas duas fases, utilizando-se primeiramente a entrevista para obter insumos à análise do modelo de autogestão na UNIJUÍ e, na seqüência, lançou-se mão da Técnica *Delphi*

para a validação de um conjunto de indicadores (CANDIDO, 2001, BARDECKI, 1984) que pudessem sustentar um modelo de gestão por resultados. A seguir é explicitada a dinâmica de utilização desses instrumentos.

### **3.5.2.1 Instrumentos de coleta de dados – primeira fase da pesquisa empírica**

A primeira fase da pesquisa empírica envolveu a utilização de dois instrumentos específicos de coleta de dados, a saber: entrevista e questionário.

#### **a) Entrevista**

A primeira fase da pesquisa empírica teve um objetivo exploratório, seja no que se refere aos dados obtidos, seja no que concerne à metodologia proposta. Foi buscado um aprofundamento, segundo a percepção de um conjunto de agentes, no que se refere ao modelo de gestão e no que concerne ao entendimento desses agentes sobre os indicadores que melhor expressam a efetividade organizacional, para serem posteriormente validados por um conjunto mais amplo de painelistas.

Na análise da autogestão na UNIJUÍ, a técnica utilizada foi a entrevista, que é considerada como a técnica natural de coleta de dados em pesquisa social (GIL, 1999; MILES e HUBERMAN, 1994) por constituir-se em um modo de interação entre indivíduos e de coleta de percepções. Procurou-se, quando de sua utilização, garantir que esta refletisse as percepções efetivas dos entrevistados quanto ao objeto de investigação, e motivar os entrevistados, posto que os resultados da

pesquisa lhes afetam a eles e podem contribuir na melhoria das condições de gestão das organizações às quais os entrevistados estão vinculados (NACHMIAS e NACHMIAS, 1987; FERREIRA, 1999).

Finalmente, procurou-se restringir as possibilidades de falseamento de percepção por parte do entrevistado, por razões conscientes ou inconscientes, pela inclusão de questionamentos cruzados que permitiram a confrontação dos resultados e sua depuração (SILVA e MENEZES, 2000; LAKATOS e MARCONI, 1991).

A operacionalização dessa etapa se deu pela aplicação de uma entrevista semi-estruturada a um conjunto de professores da UNIJUÍ (amostra detalhada no tópico 3.5.1.2) a partir das dimensões propostas por Carvalho (1983) e na qual os participantes foram questionados e levados a manifestar-se com base no seguinte roteiro geral:

- *A existência e os fatores determinantes de uma ideologia, ou identidade organizacional, que viabilizam uma coalizão interna;*
- *O modo como a gestão na universidade tem buscado historicamente a articulação desta identidade com objetivos de curto e longo prazo;*
- *A avaliação dos espaços e oportunidades institucionais de manifestação de opiniões, legitimidade destes espaços e o modo como as*

*manifestações ali estabelecidas têm sido incorporadas a dinâmica de gestão;*

- *A capacidade de sustentação das instâncias institucionais e de sua estrutura, em situações de estabilidade e de crises na entidade.*

A sistematização dessas entrevistas foi efetuada em cada tópico, culminando com a análise das possibilidades de instrumentalização da autogestão com ferramentas que trouxessem em seu âmago as concepções da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1989), cujo modelo forneceu muito mais um apoio metodológico que propriamente uma posição acabada. É importante ressaltar que na pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), o processo de investigação parte das questões e focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Segundo a mesma autora, esta modalidade de pesquisa envolve a obtenção de dados descritivos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos.

Reforçando este aspecto, por constituir-se em uma pesquisa de cunho humanista, aplicada a uma realidade social bastante complexa, diversos autores vêm corroborando a idéia de que, neste contexto, o processo de investigação interfere na temática de investigação que progride em fases de amadurecimento e exigem do pesquisador uma perspectiva dialética de permanente questionamento e crítica que, em última análise, não é concluído nem após a investigação, mas sim, são superadas etapas progressivas de descoberta (HUGHES, 1980).

## b) Questionário

Ainda na primeira fase da pesquisa empírica, foi elaborado um questionário que constou da relação dos Indicadores de efetividade levantados na literatura e relacionados ao monitoramento da performance de diversos aspectos na academia.

Na condução dessa etapa<sup>2</sup>, foi inicialmente apresentado para cada entrevistado o objetivo da etapa e com relação a qual aspecto esse deveria proceder a sua avaliação, afirmando se concordava ou não que o indicador apresentado poderia constituir-se em uma variável essencial ao monitoramento da efetividade da Universidade. Neste sentido, informou-se que cada indicador deveria constituir-se em uma variável essencial à mensuração, em cada uma das dimensões do BSC, à consecução da efetividade organizacional que, por sua vez, está relacionada com a própria razão de ser da universidade como formação social e produto das necessidades e pressões sociais.

A caracterização utilizada por Carbone (1995), ao qualificar a organização universitária, parece incorporar o fim último da academia e constituiu-se em pano de fundo genérico com relação à sua missão:

*[...] considerando-a (a academia) um produto da inter-relação de seus membros no sentido de que ela é o lócus privilegiado para a produção de ciência, tecnologia e informação, e seu papel primordial é transmitir conhecimento, formando cidadãos que possam contribuir para o bem-estar e progresso da sociedade, e*

---

<sup>2</sup> A partir deste ponto não foi mais efetuada a gravação em meio magnético da interação com os pesquisados, pois o preenchimento do questionário impresso foi considerado suficiente para a sistematização dos resultados.



*assim também obter seu próprio desenvolvimento, a partir da idéia de que uma universidade contém a unidade na diversidade (CARBONE, 1995, p.35).*

Definida essa macro-referência, permitiu-se que cada entrevistado a ajustasse, suprimindo ou complementando algum aspecto, de modo que no seu entendimento essa fosse a referência mais íntegra e abrangente da caracterização e função da universidade a partir da qual sua efetividade poderia ser avaliada. Cabe destacar que as alterações efetuadas por um entrevistado não foram socializadas aos demais para não induzir um comportamento ou, eventualmente, polemizar algum aspecto não vital à pesquisa.

Obtido o acordo conceitual acima, foi apresentado a cada entrevistado um questionário (APÊNDICE I) contendo a lista de variáveis levantadas na literatura para que esse determinasse seu entendimento sobre cada variável. Esse entendimento significou assinalar se a variável em análise monitorava algum aspecto relacionado à essência da efetividade da universidade em cada perspectiva do BSC, se deveria ser mantida, excluída ou se essa constituía um fator causal dessa efetividade.

Ao final de cada perspectiva, era perguntado ao participante se gostaria de incluir alguma variável que, em seu entendimento, também se constituía em medida essencial de efetividade e ainda não estava incluída na pesquisa.

Finalmente, cabe mencionar que, com relação às perspectivas utilizadas no *balanced scorecard*, a consecução da macro-referência foi primeiramente

relacionada com a perspectiva dos clientes a partir da seguinte afirmação articuladora:

*Considerando a finalidade da universidade retratada na afirmação de Carbone (1995), qual seu entendimento com relação à capacidade de cada um dos indicadores a seguir mensurar a efetividade da ação da Universidade em relação a seus clientes?*

Neste sentido, não obstante a profunda relação das organizações pesquisadas com a comunidade e sociedade, optou-se em não constituir-se uma dimensão adicional, posto que se entende como bastante sutil a distinção entre aqueles agentes e fatores enquadrados como “Comunidade” daqueles caracterizados como “Clientes”. Isto não significa que não possa ser efetuada a distinção, apenas optou-se em não inserir mais um potencial ponto de discussão na dinâmica de pesquisa.

Em seguida, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados com relação aos indicadores da segunda perspectiva do *balanced scorecard*, qual seja, dos Processos Internos e Gestão. Aqui se optou em incluir em destaque a gestão por estar-se trabalhando com um modelo bem definido de decisão, o qual está incluso na problemática de investigação. A afirmação que buscou efetuar a articulação dessa perspectiva com a anterior foi:

*Considerando que a efetividade final da universidade em relação a seus clientes, em muitos aspectos, seja determinada pelos processos internos, qual o seu entendimento com relação à mensuração da efetividade desses processos como elementos determinantes da efetividade final da Instituição?*

A terceira perspectiva, do Aprendizado e Crescimento envolveu a investigação de indicadores que, conforme preconizado por Kaplan e Norton (1997), sinalizariam a situação da instituição quanto à capacitação dos colaboradores, motivação e estrutura tecnológica de suporte. A afirmação de referência foi:

*Considerando que a efetividade final da universidade e de seus processos, em muitos aspectos, seja determinada pelo nível de capacitação e motivação de seu quadro funcional, qual o seu entendimento com relação à mensuração da efetividade desses fatores como elementos determinantes da efetividade final da Instituição e de seus processos?*

A quarta perspectiva contempla os aspectos financeiros de sustentação da Instituição no sentido de constituir-se exatamente em um Suporte Financeiro, e não como na maioria das organizações de cunho empresarial, em objetivo final. Neste sentido, a afirmação de articulação foi:

*Finalmente, sabendo que na universidade comunitária, a perspectiva financeira deve ser analisada na ótica do suporte fornecido às demais dimensões, qual o seu entendimento com relação à mensuração da efetividade desse suporte como elemento determinante da efetividade dos demais?*

### **3.5.2.2 Instrumentos de coleta de dados - segunda fase da pesquisa empírica**

A segunda fase da pesquisa empírica preocupou-se em buscar a validação e legitimação das variáveis previamente selecionadas na etapa anterior. As variáveis foram apostas em afirmações positivas (APÊNDICE II), sendo buscado um contínuo de modo a permitir a análise conceitual das evidências empíricas (SILVA e MENEZES, 2000; LAKATOS e MARCONI, 1991). As questões foram elaboradas a

partir das referências conceituais já mencionadas e organizadas com base nas perspectivas do *balanced scorecard*. O contínuo, que representou a escala social sob investigação, foi elaborado com a utilização da escala de *Likert*, técnica oriunda do modelo de Thurstone (GIL, 1999, NACHMIAS e NACHMIAS, 1987), e que se constitui de um ordenamento ordinal sobre percepção favorável, ou não, de cada entrevistado sobre o questionamento. Esses questionamentos fechados do formulário permitiam cinco ordenamentos dos respondentes a partir dos extremos de *Concordo Totalmente* e *Discordo Totalmente*.

Cada afirmação relativa a uma potencial variável ou indicador essencial foi acompanhada de uma argüição ao painalista sobre os fatores que poderiam influenciar o comportamento da variável implícita na asserção problemática da questão em foco.

O instrumento utilizado para a interação com os agentes organizacionais e para a validação destes indicadores foi a técnica *Delphi*, dado seu potencial no tratamento de dados polêmicos que garante uma interação dos diversos participantes da pesquisa sem porém incorrer nos riscos de uma discussão direta.

### **3.6 TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados que subsidiaram a elaboração do estudo receberam tratamentos distintos conforme a fase e objetivos da pesquisa. Com relação à bibliografia pesquisada, após a leitura, o material bibliográfico foi fichado e organizado em

função do tema envolvido. A partir de então, efetuou-se sua consolidação e articulação considerando a estrutura da investigação. Neste campo é importante destacar que se optou em incluir alguns aspectos conceituais da Teoria da Ação Comunicativa na apresentação e discussão dos resultados, visto que o tema foi interpretado à luz das entrevistas efetuadas com docentes da UNIJUÍ, e as próprias entrevistas foram condicionadas pela interpretação daquela abordagem teórica. Desta forma, dada a originalidade de abordagem do tema, entendeu-se como mais adequado que alguns aspectos de sua apresentação teórica fossem discutidos concomitantemente com os resultados empíricos.

As entrevistas foram todas gravadas, transcritas e posteriormente sistematizadas pelo pesquisador, utilizando-se, como modelo, a estrutura proposta por Carvalho (1983). Algumas falas consideradas mais representativas foram transcritas neste documento. Em cada bloco de sistematização foi consolidado um conjunto de afirmações consideradas esclarecedoras, e, também, relacionada a incidência daquele aspecto no conjunto das entrevistas.

Também na revisão bibliográfica, no que tange aos indicadores de performance indicados na literatura, esses foram relacionados e paralelamente foram indexados todos os autores que, de modo direto e indireto, referiram-se ao indicador em questão. A classificação dos indicadores em cada uma das perspectivas do *balanced scorecard* foi efetuada pelo arbítrio do pesquisador e

posteriormente posta para análise dos entrevistados, que não promoveram alterações nesse sentido<sup>3</sup>.

Efetuada o filtro preliminar, os indicadores resultantes foram estruturados em afirmações positivas (GOODRICH, 1984; KASTEIN *et al.*, 1983; WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000), atreladas a uma escala *Likert* para que o painalista manifestasse sua percepção com relação ao indicador no contexto da afirmação (APÊNDICE II), oscilando entre (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Considero Irrelevante, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente. Por envolver uma situação de juízo de valor em que uma determinação muito rigorosa não reflete necessariamente a verdade, na sistematização considerou-se que respostas situadas nas escalas 1 e 2 (Discordo Totalmente e Discordo) refletiam um entendimento de discordância do painalista com relação à afirmação, e respostas nas escalas 3 e 4 (Concordo e Concordo Totalmente) retratavam uma percepção de concordância (RIEGER, 1986).

Com relação aos resultados obtidos nestas duas rodadas de aplicação da Técnica *Delphi*, estes foram organizados por distribuição de freqüência e estratificados segundo a Instituição de origem do painalista e sua área de conhecimento. Não obstante outros cruzamentos de dados serem possíveis, entendeu-se que os estratos mencionados eram suficientes aos objetivos do estudo, buscando identificar se o indicador apresentava hegemonia por instituição, visto que aspectos culturais locais poderiam provocar entendimentos diversos quanto à sua

---

<sup>3</sup> Quarta Etapa - Depuração Preliminar das Variáveis Essenciais

importância. A análise por áreas de conhecimento também foi considerada crítica, pois é sabido que esta também condiciona a percepção da realidade social, e as prioridades poderiam ser modificadas em função de tal aspecto.

Ainda com relação ao tratamento dos dados, entendeu-se que a aplicação de indicadores da estatística descritiva não são adequados à aplicação em escalas sociais, como é o caso da escala *Likert*, analisando-se os dados apenas em função de sua frequência. Exceção a este entendimento foi a utilização da média e desvio padrão para análise do grau de hegemonia do consenso em relação aos estratos anteriormente mencionados.

Após cada rodada de aplicação da Técnica *Delphi*, os dados são apresentados, segregando-se aqueles que obtiveram consenso com relação à sua manutenção como variável essencial, os quais são comentados e interpretados individualmente pelo pesquisador, agregando-se as observações incluídas pelos painelistas e relacionando-as com os aspectos considerados relevantes da consolidação teórica. Em seguida, são apresentados os indicadores excluídos e os encaminhados para uma nova rodada, não sendo efetuada análise desses dois últimos grupamentos.

## **4 MODELO DE INDICADORES DE PERFORMANCE PARA UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS AUTOGERIDAS**

---

Neste capítulo são apresentadas primeiramente as características gerais das universidades comunitárias, especificamente aquelas relacionadas às universidades do COMUNG. Na seqüência, é efetuada a análise da dinâmica de autogestão na UNIJUÍ para, em seguida, estruturar e validar os indicadores de performance investigados na pesquisa. No tópico final, são efetuadas as considerações finais, buscando integrar e sistematizar os conteúdos aprofundados na pesquisa empírica.

### **4.1 AS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS**

As características da sociedade contemporânea têm alterado significativamente os elementos de competitividade das organizações e, por consequência, de inserção dos indivíduos e do estabelecimento de uma identidade profissional consistente, de modo a viabilizar o estabelecimento de novos patamares de consumo e projeção social. Frantz e Silva (2002, p. 44) lembram que o processo de:



Urbanização, industrialização, modernização das forças produtivas, interiorização do processo de desenvolvimento, reformas políticas, nova ordem político-econômica, democratização de processos sociais e políticos, ampliação da participação política, surgimento e afirmação da classe média na estruturação social, estruturação de movimentos sociais, organização da classe trabalhadora, reestruturação da administração e dos serviços públicos, demanda por recursos humanos mais qualificados.

Essas modificações têm elevado sobremaneira a responsabilidade da Universidade na vida profissional e econômica de nossos jovens, principalmente os egressos das classes menos abastadas e classe média brasileira. Esta dinâmica tem se mostrado verdadeira em todos os contextos territoriais do Brasil, porém, tem significado um desafio adicional para uma ampla parcela da população que se encontra afastada geograficamente dos centros de ensino ou que, por deficiências de formação básica e dificuldades de manutenção econômica, tem seu acesso às instituições de ensino público inviabilizado.

No estado do Rio Grande do Sul esta problemática se repete. Não obstante ser considerado um estado de destaque em termos de formação escolar de sua população, a concentração da oferta de um ensino superior estatal gratuito se restringe a apenas quatro pontos (Porto Alegre, Santa Maria, Rio Grande e Pelotas<sup>4</sup>). Esta situação, somada a uma escassez de vagas nestas Instituições, deixa a descoberto parcela majoritária da população gaúcha, que, sem a possibilidade de ingresso a rede pública estatal, tem encaminhado seus jovens para as alternativas da rede privada de ensino.

Ao restringirem-se as perspectivas de futuro, dentro dos padrões tradicionais, a classe média e mesmo uma parcela das camadas populares passaram a pressionar com mais força para o alargamento dos canais de acesso ao ensino superior (e também de nível médio), através da ampliação do número de vagas e da criação de novas escolas e de instituições universitárias, bem como da interiorização destas, uma vez que, até então, a existência delas se restringia às capitais dos estados, e o acesso a elas, com poucas exceções, limitava-se aos filhos das elites bem situadas economicamente. (BRUM, 1998, p.29)

Esta ausência do Estado na organização e manutenção do ensino superior em muitas de suas regiões, na perspectiva de Frantz e Silva (2002), reflete a falta de incentivo à implantação e expansão de universidades patrocinadas pelo Estado. Isto produziu reações junto à sociedade civil e fez surgir as experiências das universidades comunitárias como instrumento de superação dos desafios e dificuldades desse processo de mudança. Na verdade as universidades comunitárias representam uma ampliação da esfera pública.

O modelo de universidade comunitária adquiriu consistência no cenário nacional a partir da promulgação da Constituição de 1988, que explicitou sua configuração. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da educação - LDB (1996), ao segregar as instituições de ensino em públicas e privadas, distingue as últimas em quatro modalidades: a empresarial, a confessional, a filantrópica e a comunitária. Frantz e Silva (2002) contribuem na distinção destas modalidades de instituições ao elencar um conjunto de aspectos que devem servir de referência à sua caracterização, quais sejam, a propriedade de seu patrimônio, a destinação e

---

<sup>4</sup> O conjunto de universidades públicas estatais não considerou na análise a criação da UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, criada após o início da presente pesquisa.

controle deste à mantenedora, a eleição de seus dirigentes, a gestão, a representação e a participação da comunidade na universidade.

A LDB em seu art.20 define universidades comunitárias como

[...] as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.

Para além do instituto legal, Paviani (1985, p.17) já caracterizava a universidade comunitária como:

[...] uma instituição de ensino superior, de pesquisa e extensão sob a responsabilidade jurídica de uma Fundação ou de uma Associação de fins filantrópicos, confessionais ou não, constituída e mantida por iniciativa e sob controle de uma comunidade especialmente definida, reconhecida idônea para a tarefa educacional dentro do pluralismo democrático, administrada, nos termos definidos em Lei, pela participação da comunidade a que presta serviço e da comunidade interna, tendo seus recursos aplicados exclusivamente para o alcance dos objetivos estatutários de serviço à comunidade, sob controle do Ministério Público, de forma, sobretudo, a evitar a apropriação de qualquer espécie de resultado por parte de indivíduos ou grupos.

Vale lembrar ainda a condição legal da reversibilidade do patrimônio da Universidade, em caso de interrupção de suas atividades ou alteração de objetivo, para a organização Instituidora ou, caso esta não mais existir, para o Estado, buscando com isso reforçar o caráter não empresarial da entidade.

Na caracterização de Paviani, entretanto, cabe uma distinção adicional, pois a universidade comunitária incorpora dois modelos: aquelas de caráter essencialmente comunitário e as confessionais, não obstante ambas poderem ser classificadas

como públicas não estatais. Nesses termos, uma distinção superficial poderia ser elaborada a partir do acréscimo às instituições comunitárias confessionais da observação de seu vínculo a um credo religioso. Embora verdadeira, a distinção é, na verdade, mais complexa e deve ser analisada a partir das relações que se estabelecem entre a universidade e sua Mantenedora. Nas instituições confessionais, existe um vínculo ideológico e administrativo entre a ordem religiosa mantenedora e a universidade, onde a própria indicação dos gestores não possui caráter democrático mas impositivo.

Embora as universidades confessionais possam ser consideradas igualmente de caráter comunitário, a preocupação primeira deste estudo refere-se às iniciativas comunitárias laicas, as quais possuem características que as distinguem de outras iniciativas de ensino superior e que constituem a base de sua natureza pública não estatal. Como mencionam Frantz e Silva (2002, p.69), “[...] elas não nascem do espaço privado com função pública delegada, mas nascem no espaço da ausência do poder público”. Esta dimensão pública da universidade comunitária pode ser vista nas características desta organização elencadas por Tramontin e Braga (1988, p.18), quais sejam:

- a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social;
- seus bens não são propriedade de ninguém em particular, não são transmitidos por herança e têm uma profunda vinculação ou com a região ou com um amplo contingente da população;
- a evidência de que a instituição não tem dono aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade;
- o controle e a participação no poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas;

Este conjunto de características reforça o sentido histórico e sinérgico destas entidades com as comunidades que lhes dão origem e identidade, tornando-as organizações ideais, onde a coalizão interna é (ou deveria ser) obtida a partir de um projeto institucional de interação com a comunidade. Embora se possa afirmar que o resultado financeiro não é seu objetivo último, há de se admitir que o próprio ensino superior exige uma conjugação desse com as demandas dos agentes com os quais esta se relaciona, independente do modelo organizacional.

Assim, a universidade comunitária materializa as demandas da sociedade civil organizada, revelando uma consciência e afirmação de uma nova cultura política que toma corpo e se articula, não aceitando a exclusão ou ausência do Estado (FRANTZ e SILVA, 2002), nem o desinteresse de iniciativas de cunho empresarial em determinadas regiões.

Neste sentido, o Rio Grande do Sul tem sido pródigo nesta linha de iniciativas concentrando quase a metade das universidades comunitárias e que estão filiadas a ABRUC. Neste estado, um grupo significativo de instituições encontra-se articulado no Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG.

Segundo Longhi (1998, p.223), a organização das universidades em torno do Programa Interinstitucional de Integração com a educação fundamental, concebido pelos reitores de instituições comunitárias do Rio Grande do Sul, em 1990, pode ser considerada a origem desse movimento. Nessa fase, acentuou-se a integração entre as instituições – tendo por base referencial a concepção de homem como

[...] ser sujeito que, pela conscientização de sua realidade e da realidade universal, construindo saber. Constrói a própria identidade, torna-se capaz de intervir e intervém no processo social, contribuindo para melhorar o contexto em que vive e, indiretamente, o universo [...] (COMUNG, 1994).

A partir de 1992, observa-se um fortalecimento das comunitárias que buscaram sua consolidação a partir da criação do COMUNG e de sua atuação conjunta a partir de uma rede de universidades. Segundo o próprio consórcio:

O objetivo dessa articulação – não apenas política, mas também institucional – é de fortalecer essas universidades e, fortalecendo-as, ampliar as possibilidades de dar resposta às demandas das regiões em que estão inseridas (COMUNG, 1994).

Quando de sua criação, o Consórcio foi formado pela UCPel, UCS, UNIJUÍ, UPF, Urcamp e Feevale. Em 1993 ingressaram no COMUNG a URI e, em 1994, efetivou-se a composição atual com o acréscimo da Unicruz e da Unisc. Esta agregação de um conjunto de Instituições se deu como estratégia para a busca de um maior reconhecimento e fortalecimento do poder de barganha dessas entidades junto ao Estado. Porém, uma análise mais acurada de sua atuação e constituição histórica deixa evidente que detrás dos aspectos formais que levaram a essa associação já havia uma identidade que dava a ela consistência e semelhanças.

Essa identidade comum pode ser analisada com base na racionalidade comunicativa articulada por Habermas, na qual se percebem intenções e comportamentos direcionados a uma integração social (que contempla e valoriza o mundo vivido) e uma integração sistêmica (que contempla os mecanismos reguladores sustentadores do sistema, valorizando a lógica instrumental). Neste modelo de análise, as Universidades Comunitárias almejam constituir-se em

alternativas viáveis em um mundo guiado pelo poder econômico que, controlando e valorizando as ações encaminhada a fins (relativizando sobremaneira os meios necessários à sua consecução), promove uma paulatina colonização deste mundo, levando aos agentes, cada vez mais, a desapegarem-se de fundamentos éticos em suas ações e modelos de referência.

Deste modo, as universidades comunitárias, independente de nascerem da ausência de ação do Estado, tem pretendido, para além da prática de um ensino superior de qualidade, que sua ação refletida em uma prática de gestão viabilize uma maior flexibilidade social e maior divulgação de informações para com isso permitir uma descolonização do mundo vivido. Deve-se, entretanto, ter o cuidado de que suas ações, ao contraporem um determinado modelo, não construam novos modelos que levem à particularizações do conhecimento que poderiam ser tão danosos como o modelo a que se propôs combater e gerar alternativas.

Finalmente, no tocante a alguns aspectos concretos, vale destacar que, constituindo-se como uma universidade pública não estatal, o seu financiamento tem se dado à margem do apoio estatal. Embora se deva reconhecer que em seu princípio (mais especificamente até a década de 80), o Estado tenha chegado a contribuir com até 50% do orçamento anual dessas Instituições, atualmente sua participação é absolutamente desprezível, não chegando a um por cento das receitas anuais, em média. Este fato recoloca para a comunidade, além da estruturação e criação de sua universidade, a geração de alternativas de sua viabilização e torna ainda mais relevante que a ação dessas Instituições guarde estreita relação com as necessidades e demandas das comunidades em que estão

inseridas, em muitas influenciada pelas características étnicas e culturais das comunicades as quais estavam inseridas.

A busca dessa viabilidade é, muitas vezes, bastante complexa, posto que essas universidades emergiram em locais onde o Estado se absteve em função de carência de recursos para investimentos e pela existência de políticas com outros propósitos. Aliado a esse fator, há também a ausência de iniciativas de cunho empresarial que não vislumbram naquelas regiões, condições razoáveis de viabilização do empreendimento.

Na maioria das vezes, este quadro é verdadeiro em função do baixo poder de compra da população regional, o qual tem caminhado para uma gradual deterioração. As universidades comunitárias, por gozarem de isenção no recolhimento da parcela patronal do INSS em decorrência de seu enquadramento como entidade filantrópica, assumem o compromisso legal de prestarem serviços gratuitos em valor equivalente. Esta imposição pode também ser vista como prerrogativa ao viabilizar que sejam direcionados incentivos a áreas ou populações com menores condições de acesso à universidade. Por outro lado, a realidade tem demonstrado que nessas regiões a demanda por benefícios tem sido significativamente superior à capacidade de sua concessão, haja vista o elevado número de evasão e dos índices vultosos de inadimplência, que, em algumas instituições, chegam a situarem-se em médias superiores a 25% dos valores a receber.



O compromisso com a comunidade e a perspectiva regional dessas instituições exigem diretrizes de gestão que as diferenciam das iniciativas estatais ou empresariais e constituem um desafio permanente de seus gestores, corpo docente, quadro funcional e comunidade. Outro aspecto que deve ser considerado é a política de gestão desse quadro docente, destacando-se a gestão do tempo de dedicação à universidade e a política de qualificação.

Com relação ao primeiro aspecto, observa-se uma certa dicotomia entre as finalidades pretendidas, os meios necessários e a sustentabilidade econômica da entidade. No primeiro fator, tendo em mente que a universidade busca o desenvolvimento de um posicionamento crítico com seus interlocutores, desenvolvendo suas capacidades tanto instrumentais como substantivas, a pesquisa torna-se um ingrediente quase que indispensável.

Dada a importância da pesquisa, esta obriga a universidade a garantir um nível de dedicação dos docentes sensivelmente superior àquele que seria necessário para um professor com regime de trabalho baseado em horas-aula. Essa opção tem-se justificado ainda pelo aspecto fundamental da pesquisa, seja para qualificação do ensino, estabelecendo a base de um dos tripés de ação da universidade (em conjunto com o ensino e extensão), ou ainda viabilizando uma projeção da instituição no cenário acadêmico nacional ou internacional, porém envolve altos investimentos e elevados níveis de risco, dada a imprevisibilidade na obtenção dos resultados planejados.

Adicionalmente, não obstante o avanço da tecnologia da informação que poderia permitir uma aproximação virtual de pesquisadores, o contato direto e a existência de um núcleo de pesquisadores tem-se mostrado crítico para a proliferação de uma pesquisa científica de qualidade, e sua inexistência em algumas áreas tem provocado a evasão de pesquisadores mais qualificados e dificultado a busca de outros. Este contexto coloca a universidade em um impasse, ou abre mão de uma ação mais qualificada na dimensão acadêmica, ou investe em um quadro permanente, qualificado e com disponibilidade de tempo, mas correndo o risco de comprometer a viabilidade econômica do modelo de ensino superior que se pretende construir, pela incapacidade da pesquisa, ou este perfil de ação, em autofinanciar-se, exigindo que sejam direcionados recursos de outras atividades da instituição.

Um segundo ponto envolvendo o quadro docente é a dificuldade de serem atraídos profissionais com qualificação acadêmica concluída (inicialmente com mestrado e hoje com doutorado). Disto resulta a necessidade de ser buscada a formação de quadros internos à Instituição com a probabilidade de o retorno e a permanência, após a qualificação, serem superiores (embora não se possa garantir). Este fato acaba gerando um ônus adicional que tem consumido parcelas significativas do orçamento das universidades comunitárias no processo de qualificação de pessoal.

Estes desafios são alguns exemplos que têm sido enfrentados pelas universidades do COMUNG, que, localizadas em regiões com limitações de renda, buscam na ação integrada com a comunidade a razão de ser de sua existência e as

condições econômicas de sua sobrevivência e onde a competitividade está muito mais relacionada à capacidade de sobrevivência em um contexto adverso que buscar superar possíveis concorrentes.

Uma das alternativas de superação desses entraves tem sido a dinâmica de gestão utilizada, ou seja, a valorização de outros aspectos em paralelo à dimensão financeira, tendo-se obtido níveis razoáveis de coalizão interna que têm permitido, inclusive, suportar um crescimento auto-sustentado.

#### **4.2 O MODELO DE AUTOGESTÃO NAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

A análise organizacional permite uma variedade de perspectivas à sua consecução. Ela pode ser motivada pelos fatores que determinam uma ou outra configuração (MINTZBERG *et al.*, 2000) nas estratégias que conferem ou não competitividade a uma organização ou, ainda, nos fatores determinantes à otimização de seu conhecimento enquanto fator produtivo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; BARTON, 1995). Enfim, a complexidade do macro objeto de análise oferece um conjunto quase que ilimitado de facetas, igualmente relevantes à análise com vistas a promover o aperfeiçoamento da gestão.

A perspectiva de investigação aqui sugerida perpassa a maioria dos modelos analíticos por centrar-se no âmago de qualquer fato social, que são os processos comunicativos. A análise das relações organizacionais a partir da comunicação, especificamente, das formas de materialização lingüística, permite, como expressão

de representações e pensamentos, perceber a estrutura dessas e investigar os próprios modelos de racionalidade subjacente a cada comportamento.

Esta opção analítico-investigativa é valorizada em seu mérito ao tomar-se como objeto de análise a Organização Universitária, caracteristicamente imbricada em relações interpessoais mediadas pela linguagem, seja para a consecução de seu fim último, o ensino, a pesquisa ou a extensão, seja na articulação das atividades meios a esses relacionados. A complexidade da universidade, conforme detalha Baldrige (1983), pode ser visualizada, dentre outros fatores, na ambigüidade de seus objetivos, no fato de operar com um público alvo extremamente reativo, possuir tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental, pois em todos esses aspectos a linguagem é fator crítico.

Ao se analisar aspectos da Universidade ligados à gestão, a orientação teórica tem focado quatro modelos de processo decisório como tema central – colegial, político, burocrático e anárquico - (LEITÃO, 1993; BIRNBAUM, 1998; BALDRIDGE *et al.*, 1993, HARDY e FACHIN, 2000) e, embora seja extremamente pretensioso buscar identificar um padrão característico puro em uma instituição, é possível identificar modelos decisórios razoavelmente definidos em contextos ou circunstâncias específicas. Entretanto, independente do modelo decisório ou de governança observado, é pacífico considerar que nessa organização convivem duas estruturas intercomunicantes. Uma, representada pelos órgãos de suporte administrativo, processos e atividades onde prevalece uma hierarquia burocrática (HARDY e FACHIN, 2000) e outra, acadêmica, composta por profissionais relacionados às atividades fins da Universidade. Estas duas estruturas motivam-se e

agem por argumentos diversos, o que torna ainda mais complexa a articulação dos diversos fatores à efetividade organizacional.

Ao se admitir esta variedade de modelos que emergem circunstancialmente em uma mesma organização, pode-se adotar a premissa proposta por Alperstedt e Cunha (2001), de que as universidades são fruto de interações sociais, estruturas hierárquicas, preferências, predisposições e limites cognitivos, com elementos firmemente ou frouxamente articulados, onde a cultura isoladamente não consegue prescrever comportamentos e relacionamentos, mas apenas estabelecer a probabilidade de certas atitudes. Observou-se na pesquisa que a utilização integrada dos quatro modelos anteriores em um modelo denominado cibernético (BIRNBAUM, 1988), constitui-se uma alternativa que possibilita uma gama de possibilidades analíticas superiores às até aqui mencionadas, principalmente se tomada como base inicial a construção conceitual aqui apresentada.

Conforme já discutido no referencial conceitual, Birnbaum (1988) concebe a Universidade como um conjunto de sistemas e variáveis com vinculações fortes ou fracas entre si, em função da quantidade de variáveis comuns entre os sistemas e a importância destas para a organização. A partir deste referencial, as mudanças na academia originam-se de curvas de *feedback*: curvas horizontais criadas e reforçadas por estruturas e curvas verticais intrincadas em sistemas sociais.

Se por um lado o modelo cibernético consegue ser mais abrangente ao abarcar os demais modelos de decisão, por outro, acaba evidenciando limitações decorrentes dessa própria abrangência. Falta a ele, como aos demais, uma

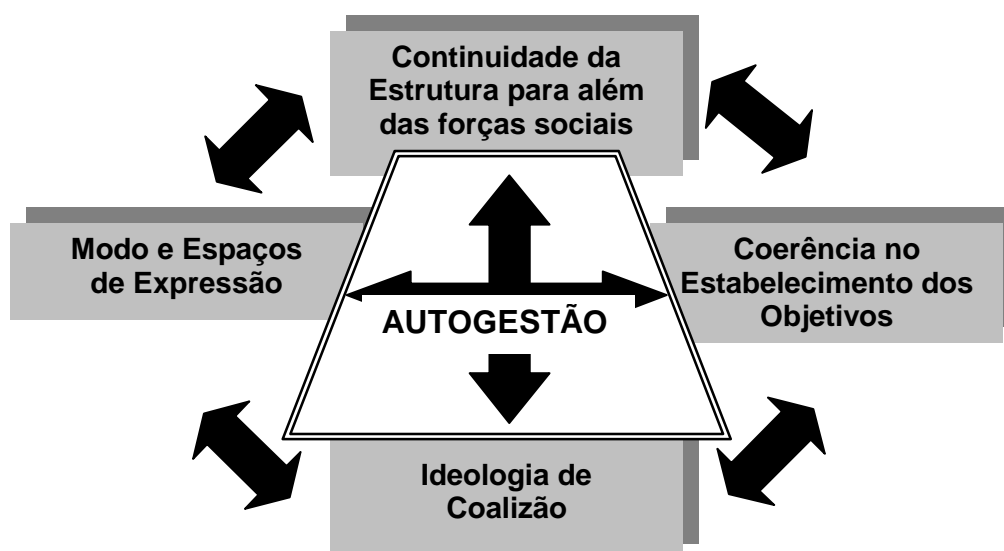
dimensão instrumental que contribua na dinâmica administrativa da academia e na redução das áreas de atritos inerentes a esta organização, de modo a permitir uma convivência harmoniosa entre autonomia e liberdade intelectual, sem comprometer a sobrevivência da instituição.

Considerando que o aspecto essencial do modelo cibernético sejam os ciclos de *feedback*, e que estes ciclos são alimentados por fluxos de informações que, sem um instrumento comunicativo adequado, permaneceriam inertes, um aspecto fundamental na gestão acadêmica é a investigação das particularidades dos fluxos e fluídos que determinam uma ou outra categoria de decisão e como este aspecto pode ser tratado de modo útil à efetividade organizacional. Finalmente, é importante lembrar o modelo específico de universidade que aqui se teve como referência, qual seja, conforme Bressan e Allebrandt (1986), uma instituição pública não-estatal autogestionada.

Especificamente com relação ao último atributo, “autogestionada”, é importante que se tenha clareza de suas especificidades de modo a permitir distingui-la de organizações que disponham de estratégias de gestão descentralizadas. Um aspecto a ser levantado é que a autogestão não é tão “auto” como talvez tivesse intenção, posto que existe um conjunto de condicionantes externos que acabam restringindo essa possibilidade plena. O modelo não pode ser visto como um poder ilimitado concedido aos docentes da Instituição, mas deve ser analisado na perspectiva de que estes são **responsáveis pelos seus atos** em todos os níveis de decisão, pelo **provimento dos recursos** necessários à

**consecução das finalidades** da organização e pelo **compromisso de garantir a efetividade** da ação dessa mesma organização.

Segundo Carvalho (1983), a autogestão exige algumas características intrínsecas para que seja viabilizado seu sucesso. Um aspecto vital é a homogeneidade, que pode ser expressa na capacidade de seus membros em formular uma ideologia que os auxilie a alcançar objetivos comuns. Em seguida, a autogestão exige que haja uma coerência, ou plasticidade, no estabelecimento de objetivos e seu desenvolvimento em termos de interesses de indivíduos e uma ordenação desses objetivos de modo que a organização possa distingui-los entre curto e longo prazo. Um terceiro aspecto refere-se à autoorganização, ou o modo como os grupos sociais se expressam e, em quarto lugar, à necessidade de continuidade, o que implica a aceitação da estrutura interna de gestão de modo que esta seja estável não obstante as forças internas não o sejam. Desta forma, a proposição de instrumentos concretos de suporte à gestão exige a incorporação destas características.



**Figura 11: Características Intrínsecas da Autogestão**  
**Fonte:** Adaptado de Carvalho (1983)

#### 4.2.1 As bases da autogestão na UNIJUÍ

A singularidade da presente pesquisa está diretamente vinculada à singularidade das organizações que se teve como referência de investigação. Desta forma, e atendendo ao segundo objetivo específico do estudo, é fundamental que se aprofunde, primeiramente, a investigação sobre as características de gestão nestas universidades autogeridas, compreendendo como seus integrantes percebem o modelo para, a partir de então, erigir um sistema de indicadores de performance que possa ser validado junto a estes integrantes.

O fundamento do modelo autogerido em uma organização, certamente não está calcado na ausência de um proprietário que determine a seus participantes uma diretriz de ação ou no destino para o qual serão revertidos os resultados pecuniários de sua ação. O fato do patrimônio das universidades comunitárias, em uma situação extrema de encerramento de suas atividades, ser revertido para um “ente superior não materializado”, que no caso é o Estado, por si só não confere a elas um status de instituição autogerida. A autogestão exige que o conjunto de elementos anteriormente comentados sejam observados e contemplados em maior ou menor grau em sua dinâmica de gestão.

Uma iniciativa com essas características enfrenta ainda um problema adicional de buscar superar, junto a seus partícipes, uma cultura construída ideologicamente a partir de relações não eqüitativas e de dominação, como bem lembrado por um ex-reitor da Unijuí:



*[...] vivemos a cultura do contrato de trabalho. Da existência de um patrão e um dono. Um comprando e outro vendendo trabalho. Os docentes dessa universidade estão constantemente buscando um patrão como estratégia, as vezes não percebida, de eximir-se de sua responsabilidade na condução conjunta da Instituição. Nascemos e somos educados a respeitar uma figura de referência. Primeiro os pais, em seguida os professores, a igreja, as diversas formas de poder do estado. Agora, inserida nesse contexto, pede-se que cada um seja responsável pela condução de uma instituição. Para muitos, isso é extremamente traumático.*

Esse conflito se reflete sempre, mas tende a ser pouco percebido em situações de normalidade institucional, principalmente nos seus aspectos econômico-financeiros. Em situações de desequilíbrio, entretanto, ele vem a ser sistematicamente suscitado, materializando-se no questionamento dos instrumentos de gestão estabelecidos e na crítica à cúpula dirigente que é constantemente acusada de “pouco impositiva”, o que pode ser visto como uma aberração deste tipo de modelo.

A escolha da UNIJUÍ para análise foi definida por incorporar todos os requisitos formais de uma universidade comunitária e, em toda sua trajetória, ter defendido a opção pelo modelo administrativo da autogestão. Segundo manifestação de vários dirigentes de Instituições pertencentes ao COMUNG, é a Instituição que mais se aproxima de um exercício pleno dessa lógica de decisão. Em função deste fato, e considerando a experiência pessoal do pesquisador de mais de quinze anos na entidade, atuando na docência e também com um envolvimento permanente na assessoria da cúpula diretiva, é apresentada na seqüência uma análise do modelo de gestão da UNIJUÍ, com base no modelo conceitual de

Carvalho (1983) e nas percepções de um conjunto de docentes que atuam e atuaram em cargos de decisão na gestão superior da Universidade.

O uso integrado de experiências vivenciadas com a sistematização de entrevistas sobre o tema sob investigação é recomendado por Mintzberg (1983), e diversos estudos têm lançado mão desse recurso como forma de enriquecer a análise dos agentes (ROCKART e MORTON, 1984; AUDY, BECKER e FREITAS, 1999; BRODBECK e HOPPEN, 2000; AUDY, LEDERER e BRATCHER, 2000). Metodologicamente o recurso da experiência vivenciada tem sido indicado para, a partir de uma intervenção qualificada do pesquisador, permitir a seleção e interpretação dos fenômenos sociais em consonância à problemática de pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994; TRIVIÑOS, 1987).

O objetivo desta análise é, a partir da compreensão das idiosincrasias dessa configuração organizacional, constituir as bases de instrumentos de gestão que possibilitem a formalização de um modelo de gestão por resultados. Soma-se, como apoio a esta investigação, a análise de um conjunto de documentos que retratam diversos momentos da dinâmica e busca da UNIJUÍ em constituir-se em uma entidade autogerida típica, e da entrevista de atores que vivenciaram e ocuparam cargos na gestão superior da Universidade.

Em termos operacionais, os entrevistados, em um total de dezessete docentes caracterizados no tópico 3.5.1.2, foram informados sobre os objetivos da pesquisa, basicamente no que se refere à percepção de cada agente com relação aos fatores constitutivos do modelo autogerido na UNIJUÍ e das possibilidades de

construção de metodologias que reforçassem esta concepção de gestão em uma perspectiva mais instrumental, encaminhando-a para um modelo de gestão por resultados.

Os participantes da pesquisa foram argüidos, primeiramente, sobre a existência e fatores determinantes de uma ideologia, ou identidade organizacional, que viabilizasse uma coalizão interna. Em segundo lugar, foi também solicitado que se posicionassem sobre o modo como a gestão na universidade tem buscado historicamente a articulação desta identidade com objetivos de curto e longo prazo. Em terceiro lugar, foi efetuada uma avaliação sobre os espaços e oportunidades institucionais de manifestação de opiniões, a legitimidade desses espaços e o modo como as manifestações ali estabelecidas têm sido incorporadas à dinâmica de gestão. Finalmente, cada entrevistado comentou sua percepção sobre a capacidade de sustentação das instâncias institucionais em situações de estabilidade e de crises na entidade.

Conforme já comentado, a entrevista foi efetuada e gravada no local de trabalho do docente, sendo posteriormente transcrita e sistematizada pelo pesquisador. As observações efetuadas por cada participante foram analisadas à luz do referencial teórico utilizado nesta pesquisa e, em alguns aspectos, esta sistematização foi reforçada por pesquisa documental.

### **a) Ideologia de coalizão**

A existência de uma ideologia na UNIJUÍ é inquestionável para seu corpo funcional e decorre dos aspectos históricos que levaram a sua constituição e de um conjunto de variáveis externas que produziram internamente um sentido de agregação, dando a ela uma identidade institucional.

O contexto de criação da UNIJUÍ advém de um conjunto de dificuldades e transformações que se impuseram à região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e ao próprio país na década de 50. Naquele período, buscando uma recuperação no período pós-guerra, um ingresso significativo de capital estrangeiro começava a impulsionar um novo período de desenvolvimento a partir de uma âncora tecnológica e declínio da agricultura tradicional, base da economia da região. O novo modelo de produção agrícola passa a basear-se na intensificação da mecanização na agricultura para a produção intensiva do binômio trigo e soja.

Esse processo de modernização da agricultura, se por um lado viabilizou a geração de riquezas antes não vistas na região, também levou a um processo de exclusão dos descendentes de pequenas propriedades que não tiveram condições de se incorporar ao novo modelo. É nesse contexto histórico que surge, em 1957, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), buscando integrar, conforme Brum (1998), os interesses da Ordem dos Frades Menores Franciscanos (conhecidos como Capuchinhos) do Rio Grande do Sul que buscavam uma formação mais comprometida de seus membros com as aspirações populares e a

formação de quadros para a atuação mais qualificada no ensino secundário. Também impulsionou a sua criação o anseio da comunidade regional pela criação de uma alternativa de ensino superior, dada a ausência do Estado e de iniciativas de cunho privado.

Decorrentes destes fatos iniciais, a ação da FAFI foi marcada por uma atuação bastante intensa da extensão como estratégia de disseminação da cultura na comunidade e da preocupação missionária de resgatá-la do impacto crescente da invasão modernizadora da técnica.

Esta atuação, contudo, levou os membros da Instituição a perceberem que a comunidade também tinha uma cultura própria, e que o processo de ensino deveria assumir novos enfoques alterando, conforme Brum (1998, p.42), uma preocupação centrada no indivíduo para um destaque aos grupos humanos, quer espontâneos ou informais, quer formalmente organizados. Assim, de uma dimensão individual e individualizante evoluiu-se para uma dimensão marcada pela preocupação com o social e voltada para a grupalização e o associativismo, vistos como espaços de realização coletiva e solidária, centrada na pessoa. Esta mudança iniciou de modo mais contundente em 1961 com a divisão da FAFI em centros de estudo. Neste mesmo período a Instituição buscou um forte envolvimento no Movimento Comunitário de Base, constituindo sua ação a própria essência do movimento. Através dessa dinâmica a FAFI foi expandido regionalmente sua atuação e fomentando a organização regional, organizando sindicatos e associações como estratégia de fortalecimento, principalmente voltada para as camadas menos abastadas da população rural. Cabe destacar, que pela característica de ação com

as comunidades de base na busca de seu esclarecimento, a Faculdade acabou constituindo-se em uma referência regional de resistência ideológica à revolução de 1964, fato que levou a uma integração ainda maior e marcou profundamente sua identidade institucional.

No final da década de 60, esse movimento já assumia proporções tais que a Ordem dos Frades Menores Franciscanos já não conseguia fazer frente ao crescimento demandado. A necessidade de recursos e a acumulação financeira exigida para desenvolver sua atuação na região começavam a conflitar com alguns princípios missionários da ordem. Estabeleceu-se, a partir de então, uma discussão sobre o modo de encaminhamento do ensino superior na região que culminou, em 1969, com a criação da Fundação de Integração e Desenvolvimento do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (FIDENE) e atual instituição mantenedora da UNIJUÍ.

Segundo Brum (1998, p.61):

Com a implantação da FIDENE, a Instituição se reestruturou e ampliou sua capacidade de ação e seus instrumentos operativos. Mesmo enfrentando dificuldades decorrentes do quadro político adverso então vigente e sem contar com recursos financeiros oficiais, a FIDENE conseguiu sustentar sua proposta e expandir razoavelmente suas atividades. As dificuldades, se, de um lado, lhe tolheram os passos, impedindo uma expansão mais rápida e mais ampla e abrangente, por outro, contribuíram para o fortalecimento da coesão interna, a qualificação cultural e científica de seus quadros docentes e técnicos e o aprofundamento e maior consciência do seu projeto.

Esta identidade foi e é bastante forte no modo dos seus diversos atores perceberem a Instituição ainda hoje e permitiu que ela atingisse uma projeção

regional e nacional acima do sonhado inicialmente. Essa ideologia, embora correndo o risco de, na simplificação, perder parte de sua essência, é marcada pelo sentido de comunidade de sua ação, em uma inserção regional e de um propósito de libertação do indivíduo a partir de uma ação socialmente construída, perpassando essa libertação pelos aspectos substantivo-cognitivo e de instrumentais-econômicos, criando, a partir de então, condições à constituição de um processo de desenvolvimento regional.

A força dessa ideologia na coalizão interna é permanentemente resgatada na fala de vários entrevistados quando manifestam sua preocupação no que concerne à sobrevivência da instituição, como afirma um chefe de departamento:

*Essa não pode ser vista somente como uma alternativa de emprego e sim como uma idéia a ser mantida, defendida e vivida.*

A consciência da necessidade de manterem-se vivos os ideais é bastante presente em toda a organização, inclusive naqueles professores que possuem um período de atuação menor e que não acompanharam o percurso da entidade. O que, entretanto, não é tão consensual é o entendimento a partir de que ideal se dará a aglutinação, visto que todos concordam com a necessidade de um “rejuvenescimento” da ideologia dominante na organização. Segundo a fala de um professor:

*[...] somente o profissionalismo não é suficiente; é preciso um ideal. Não estamos sabendo olhar, adequarmos às modificações do mercado, da concorrência externa. Temos até dificuldade de ver nosso aluno como cliente. Hoje existe entre professor e universidade uma relação de troca bem*

*estabelecida, tendo como referência o econômico. Isso não significa, entretanto que antes, também não existisse uma relação de troca porém essa se dava a partir de valores, ideais, de reconhecimento profissional. E são esses aspectos que devem ser constantemente reforçados e lembrados, pois uma instituição como a nossa não sobrevive apenas a partir de relações econômicas.*

Uma observação que pode ser inferida das impressões dos docentes da UNIJUÍ é que, mesmo não havendo clareza de todos sobre qual seja exatamente a nova identidade institucional diante do novo contexto que se impõe, a própria tentativa de sua busca já se constitui uma referência importante. Ou seja, todos acreditam que a entidade não se resume a relações econômicas, embora essas sejam vitais para sua sobrevivência e para a busca dos valores adicionais. Mesmo não sendo identificados ou não havendo um consenso sobre esse outro papel que a Instituição deva assumir, somente a percepção de sua existência já tem justificado um comportamento diferenciado de seus membros, não obstante muitos lembrarem constantemente a busca que muitos fazem de um “patrão” dentro da universidade.

Esta afirmativa pode ser fundamentada se observado o Relatório e Balanço da FIDENE 2002, no qual o volume de recursos financeiros depositados pelos docentes e técnicos administrativos na Instituição consegue financiar em torno de 30% de suas necessidades de recursos de curto prazo com valores ali mantidos por seu quadro funcional, não obstante períodos de forte desequilíbrio financeiro denotado por prejuízos e por sistemáticos atrasos no pagamento de salários, que, em alguns períodos, chegam a superar 60 dias. Sem desconsiderar a existência de outros fatores que também contribuem nessa situação, este é, sem dúvida, um elemento de sinalização da vontade de que os ideais sejam efetivados.



**Tabela 3 – Percepções sobre a Ideologia de Coalizão**

	GRAU DE	
	CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA	
	Concorda	Discorda
Existe na UNIJUÍ uma Identidade Institucional;	100,0%	0,0%
A Identidade Institucional é fator de coalizão interna suficiente, para além dos aspectos econômicos;	76,5%	23,5%
A plenitude do modelo autogerido foi historicamente enfraquecida pelo crescimento da Universidade;	17,7%	82,3%
Mesmo sendo um modelo autogerido, seus membros esperam que a direção superior reafirme e rejuvenesça a Identidade Institucional;	88,2%	11,8%
A busca na identificação de um padrão é danosa para manutenção do modelo autogerido, e esse sentimento vem crescendo na UNIJUÍ;	100,0%	0,0%
A criação de instrumentos de transparência e comunicação entre as diversas unidades administrativas (departamentos e atividades de apoio) e entre as instâncias superiores e as unidades administrativas é crítica na sustentação do modelo autogerido;	100,0%	0,00%

A tabela 3 sistematiza as arguições efetuadas de modo padronizado aos entrevistados sobre a ideologia de coalizão na UNIJUÍ. Pode-se observar que, embora a maioria reconheça que com o crescimento da Instituição os aspectos ideais que conferiam a ela uma coalizão natural foram esmaecendo, isso foi motivado mais pela incapacidade da organização em reforçar e criar instrumentos ou dinâmicas que recuperassem e mantivessem mais presentes aquelas idéias do que propriamente em função do crescimento. Há um entendimento hegemônico de que não é o crescimento que tem impedido a coalizão ideal, mas a incapacidade de seus membros em ajustarem-se a esse crescimento.

Se no princípio o carisma de alguns precursores ou a eminência de ameaças externas eram suficientes para aglutinar seus membros, com o crescimento será necessário promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de apoio administrativo de modo a garantir um fluxo comunicativo que viabilize o tripé: **participação, comprometimento e responsabilização**. Ou seja, deve-se garantir institucionalmente a participação da comunidade acadêmica em função dos instrumentos de gestão e não em função da fluência verbal ou de articulação e contatos pessoais; deve-se, a partir da dinâmica dessa participação, promover o comprometimento efetivo de cada membro com o futuro e os ideais institucionais, forjados no viver universitário e, de modo não menos importante, os instrumentos permitirem a responsabilização desses mesmos membros em função dos dois aspectos anteriores.

#### **b) Coerência no estabelecimento dos objetivos de curto e longo prazo**

O processo de conversão da Identidade Institucional em objetivos que reflitam sua essência foi referido pela maioria dos entrevistados como um dos desafios mais complexos a serem superados no processo de construção e resgate permanente de um modelo autogerido. Esta coerência encontra uma série de dificuldades em sua operacionalização, a começar pelo fato de existir uma diversidade de opiniões na universidade com relação aos meios de se buscar a materialização dos ideais de cada indivíduo, grupo ou área de conhecimento, por mais que esses ideais sejam comuns, o que nem sempre é verdade.

Esta observação traz à tona as características da abordagem humanista de visualização da realidade social que é agravada pela diversidade de áreas e objetivos existentes na academia, um segundo fator limitante a que se obtenha sucesso nesta coerência.

No caso específico da UNIJUÍ, segundo manifestação dos diversos agentes entrevistados, não obstante a maioria corroborar sobre a existência dessas dificuldades, observou-se, em vários momentos históricos, a tentativa da Cúpula Dirigente em garantir institucionalmente dinâmicas que conduzissem a essa articulação entre identidade organizacional e sua materialização nas ações e planos institucionais.

Dois exemplos bastante lembrados foram os processos de regionalização da ação da universidade e a inserção da Instituição, junto com o Governo Estadual, na implementação do Programa Regional de Cooperação Científica e Tecnológica da Região Noroeste do RS– PRCT/NORS.

Nestas duas iniciativas ficou bastante destacada a articulação de um conjunto de ações que possibilitavam vislumbrar, em sua consecução, uma presença forte do que se entendia como finalidade da Instituição em sua comunidade.

Considerando uma análise histórica, praticamente todos os entrevistados concordam que houve um processo de articulação de objetivos de curto prazo, estratégias de prazo mais dilatado na perspectiva de buscar-se um alinhamento mais efetivo da ação da universidade na comunidade em termos ideais (embora

muitos não concordassem e ainda discordam da estratégia utilizada). Hoje entretanto, talvez como resultado de uma visão relativamente nebulosa dos docentes com referência à identidade institucional, há um clamor quase uníssono da falta de diretrizes mais claras da ação esperada dos vários atores institucionais e de como essa ação deve ser inserida no projeto de fazer universidade. Na fala de um ex-chefe de departamento:

*[...] o grande problema é como construir politicamente esse processo de gestão e como isso se reflete como encaminhamento orientador. Devem existir e devem ser cumpridos os parâmetros balizadores, porém esses não estão claros nem a quem cabe cumpri-los e nem para aqueles que devem cobrá-los.*

Segundo outro professor:

*[...] atualmente nosso modelo de gestão é bem utilizado para gerenciar despesas. Em momentos de crise que envolveria ser mais coerente com as despesas e mais responsável com as entradas surgem os problemas em todos os níveis de decisão. Em situações de crise cada área espera que um órgão superior gere as alternativas e isto fica grave quando a gestão superior não é enérgica e resolve não enfrentar a situação. Pode virar um jogo de empurra, não haver responsabilização.*

Essas afirmações reforçam a idéia de que a capacidade de articulação da proposta institucional, em termos de ideais, com os elementos operacionais dos planos de curto e longo prazo é fundamental para a manutenção de um modelo autogerido até porque a UNIJUÍ possui um avançado sistema orçamentário, que tem como referência conceitual o Orçamento-Programa, elaborando anualmente uma Resolução de Diretrizes Orçamentárias (RDO) e possuindo ainda uma dinâmica relativamente complexa de planejamento plurianual. Não obstante a existência e a

prática desses instrumentos, a academia tem constantemente clamado por parâmetros de ação e articulação.

Pode-se então facilmente inferir que a comunidade acadêmica não vê nesses instrumentos as diretrizes para materialização de seus ideais, seja por que esses realmente não refletem aqueles ideais, seja em decorrência de uma possível falta de legitimidade na construção dos instrumentos ou ainda pela dificuldade que a própria academia tenha na estruturação, em termos práticos e consolidados, a missão da Instituição, posto que, como já bastante discutido, a ambigüidade e a multiplicidade de fins permitem um conjunto de meios que não necessariamente obtém consenso.

**Tabela 4 – Percepções sobre a Coerência no Estabelecimento de Objetivos**

	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA	
	Concorda	Discorda
A comunidade acadêmica tem conseguido materializar as grandes orientações estratégicas nos instrumentos formais de gestão atualmente disponíveis;	58,8%	41,2%
Existe um direcionamento de esforços, dos vários fatores de produção da universidade, a partir de uma estratégia hegemônica;	29,4%	70,6%
Os instrumentos de gestão tem se mostrado muito mais eficientes no monitoramento de questões operacionais do que de aspectos relacionados à efetividade final da Universidade;	100,0%	0,0%
As diretrizes inferidas do planejamento estratégico e planos plurianuais têm determinado plenamente a confecção dos instrumentos de gestão de curto prazo, como o orçamento anual;	58,8%	41,2%
A comunidade acadêmica, a partir da concepção de um modelo autogerido, tem atualmente condições de promover um alinhamento das diretrizes de longo prazo com os planos e ações de curto prazo.	70,6%	29,4%

Uma manifestação bastante forte dos entrevistados é a observação de que há um conflito entre a existência de um modelo que se considera adequado e sua aplicação efetiva. Isso se reflete no fato de que as pessoas eleitas, principalmente nas instâncias intermediárias<sup>5</sup>, muitas vezes não estão preparadas para a gestão, seja por uma carência técnica de habilidades administrativas, seja pela inabilidade da conversão do projeto institucional em termos práticos, posto que as chefias eleitas, independente do nível, o foram para fazer política, para legislar sobre as referências de ação na universidade e para executar as normas emanadas dos diversos conselhos. Essa multiplicidade de identidades, como vai ser melhor discutido no tópico a seguir, pode estar sendo uma das causas de um certo “desconforto” com o modelo atual de autogestão.

Uma crítica bastante contundente na definição dos objetivos surgiu quando os entrevistados foram questionados sobre o aprofundamento da responsabilização das pessoas e instâncias da Instituição a partir da formatação de um modelo de gestão por resultados. A grande discussão centra-se na demasiada valorização de atividades consideradas causais e desconhecimento daqueles indicadores ligados às atividades fins, ao produto da ação universitária. Como destacou um membro da reitoria:

*[...] mesmo os membros diretivos sendo professores, e a maioria eleitos, esses estão sujeitos a um conjunto de normas e procedimentos que restringem sua ação, normas impostas pelo meio ambiente (o que obriga a Instituição a se submeter a normas que não são de um sistema de autogestão) mas também estamos sujeitos a um conjunto de normas criadas por*

---

<sup>5</sup> Principalmente com relação as chefias de departamentos.

*nós mesmos, não necessariamente criadas pelos detentores do poder, são criadas pelos tecnoburocratas, mesmo que nessas instâncias também existam professores elas não são criadas nas instâncias colegiadas onde os professores não detêm a hegemonia do poder. Isto acaba tolhendo inclusive as vontades da cúpula diretiva. Há um excesso de poder das atividades meio sobre as atividades fim o que compromete qualquer processo de autogestão. O risco é valorizar mais o processo, o seguir da cartilha e não o produto.*

A partir dessa manifestação e uma série de outras, observa-se com bastante nitidez uma reivindicação de que a dimensão do controle seja ampliada em uma perspectiva do seu relacionamento com as opções estratégicas e finais da Instituição. Embora não mencionada de modo direto, vários gestores manifestaram-se favoráveis à introdução de indicadores que monitorem as atividades últimas, os resultados e os fatores que as determinam, o que se mantém consistente com a abordagem do *balanced scorecard*.

A grande fragilidade desse aspecto no modelo tem sido a incapacidade da Instituição em conceber objetivos e metas que realmente sejam elementos orientadores da ação organizacional, aspecto geralmente não atendido pelo caráter geral e ambíguo dos objetivos, o que permite uma diversidade de ações que conduzem, muitas vezes, a comportamentos conflitantes relacionados a finalidades aparentemente idênticas. Pode-se perceber, ainda, uma demanda por parte dos participantes da universidade, por uma definição mais clara e contundente de indicadores “de referências de chegada”. Como mencionou um professor, que essas sejam realmente pensadas e articuladas com vistas à consecução da missão organizacional e que tenham um mínimo de coerência entre as diversas diretrizes e os objetivos do próprio corpo docente e funcional.

### **c) Modo e espaços de expressão**

O modo e espaço de expressão na universidade deve ser encarado para além de sua existência material e deve ser investigado na perspectiva de sua legitimidade junto aos agentes organizacionais e sua operatividade na busca da efetividade da organização.

Primeiramente cabe esclarecer a estrutura formal de autoridade e decisão dentro da UNIJUÍ. Neste sentido, os órgãos que fazem parte do processo de gestão são:

a - o Conselho Universitário que é o colegiado superior legislativo e deliberativo. Compõem esse Conselho a Reitoria da Universidade, os chefes de departamentos, os coordenadores de campis e um conjunto de representantes eleitos (a eleição é independente para o corpo docente e funcionários técnicos administrativos);

b - a Reitoria que é o órgão superior executivo da UNIJUÍ. Composta por um reitor, um vice-reitor de graduação, um vice reitor de administração e um vice-reitor de pesquisa, extensão e pós-graduação, mais os coordenadores de campis;

c - o Conselho de Gestão, que é um órgão consultivo ligado à Reitoria e composto pelos vice-reitores, chefes de departamentos, pró-reitores de Campus,



coordenadores de Núcleo Universitário e chefes de órgãos e setores da Universidade. Um dos principais objetivos deste órgão é a articulação entre os Departamentos, os *Campi* e os Núcleos com a Administração.

d - os Departamentos, que são a base operacional das funções da Universidade Regional e que têm sua instância decisória no Colegiado de Departamento, presidida por um chefe eleito entre seus pares. Os Departamentos constituem a base operacional das funções da Universidade. Conforme artigo 17º. do Regimento Geral da UNIJUÍ, o Departamento: “é a unidade básica da UNIJUÍ e congrega docentes para a atuação integrada nas dimensões da pesquisa, do ensino e da extensão em determinadas áreas do conhecimento e para todos os efeitos da organização administrativa e da distribuição do pessoal, com atribuições normativas, de coordenação e de controle”. O Colegiado do Departamento é a instância máxima de decisão dentro do Departamento, é composto pelos integrantes do quadro de professores efetivos, convidados e eméritos, por representantes do quadro de professores colaboradores, por funcionários do quadro técnico-administrativo e de apoio do Departamento e por representantes dos estudantes. Estão vinculados aos Departamentos os programas de ensino (cursos de graduação e de pós-graduação), de pesquisa e de extensão, assim como os laboratórios de cada área de conhecimento. Cada um dos programas se desenvolve sob a responsabilidade de um Departamento, que, conseqüentemente, responde pelo seu desempenho no âmbito da Universidade. Em vista disso, cabe aos Departamentos e aos seus docentes, coordenados e supervisionados pela Reitoria, a responsabilidade por iniciar e formular propostas de programas e projetos, bem como executá-los e

avalia-los, uma vez aprovados pelos colegiados superiores. Atualmente são doze os Departamentos existentes na UNIJUÍ:

- Departamento de Biologia e Química - DBQ;
- Departamento de Ciências da Saúde - DCSa;
- Departamento de Ciências Sociais - DCS;
- Departamento de Economia e Contabilidade - DECon;
- Departamento de Estudos Agrários - DEAg;
- Departamento de Estudos da Administração - DEAd;
- Departamento de Estudos de Linguagem, Arte e Comunicação - DELAC;
- Departamento de Estudos Jurídicos - DEJ;
- Departamento de Filosofia e Psicologia - DFP;
- Departamento de Física, Estatística e Matemática - DeFEM;
- Departamento de Pedagogia - DePe;
- Departamento de Tecnologia - DeTec.

e - os Colegiados de Cursos de graduação e pós-graduação, responsáveis pela operacionalização das atividades relativas aos cursos.

No que concerne à dinâmica dessa estrutura, o órgão máximo de gestão e de manifestação da comunidade acadêmica é materializado no Conselho Universitário (Consu), posto que possui as prerrogativas estatutárias de legislação e execução na UNIJUÍ com poder hierárquico que compete com a Reitoria. A ampliação das possibilidades de manifestação e participação dos diversos membros da universidade se dá a partir do departamento, considerado unidade básica do modelo

autogerido. Desta forma, conceitualmente, as diretrizes seriam concebidas pela Reitoria e Consu, e sua operacionalização, desdobramento e identificação dos meios adequados dar-se-iam nos departamentos.

Ainda com referência ao Conselho Universitário, em termos de legitimidade, poder-se-ia dizer, em um primeiro momento, que esta instância também goza de um razoável prestígio junto à entidade, principalmente em momentos de equilíbrio institucional. Em momentos de crise, entretanto, tem se percebido um conjunto de críticas e questionamentos que envolvem as deliberações desse Conselho, mas, principalmente, com relação à sua inabilidade em gerar e conduzir alternativas de gestão (considerando um comportamento autogestionário), fato atribuído a problemas de sua estrutura constitutiva. Segundo um docente e ex-membro daquele conselho:

*[...] há entretanto uma lacuna terrível entre legislação e execução e o gargalo está (entre forjar a decisão, gerar os recursos e executar) na distância entre a intenção da autoridade legisladora (Consu) e a capacidade de fazer isto. Mas isto não é por deficiências das pessoas, mas é uma atrofia, defeito de origem porque é um poder multifacetado e portanto não tem condições de cumprir uma ou outra função (legislar ou executar). A estrutura não é ruim, o que há é um equívoco de organização do poder interno.*

Essa manifestação resume várias outras obtidas na pesquisa visto que, para o corpo docente, a deficiência reside no duplo papel do chefe de departamento que, ao participar no órgão legislativo máximo da Instituição, também lidera a base

operacional da universidade, o departamento, onde existe a necessidade de execução das orientações do Consu, e por isso acaba, muitas vezes, vendo-se pressionado pelos pares que o elegeram na base e que questionam as deliberações do órgão superior, tornando inoperantes muitas orientações e enfraquecendo as duas instâncias.

Segundo a fala de outro chefe de departamento:

*[...] quando se faz uma decisão institucional e quando você já, imediatamente a considera encaminhada do ponto de vista de sua execução, e não se produz em outro lugar que tenha a responsabilidade de ter a coordenação, a motivação e a cobrança para a decisão e um retorno dos resultados é esmaecido e acaba desgastando o potencial da decisão.*

Essa situação fragiliza as grandes decisões e encaminhamentos e abre espaço para uma ingerência interna (ou às vezes externa) de outros poderes e corroendo-se, a partir de então, o poder decisório interno. A força desse poder interno, segundo a percepção dos pesquisados, deveria contemplar tanto o nível da decisão, da emissão da orientação como também de sua cobrança. Quando é colocada sobre o mesmo agente a responsabilidade de legislar, de emitir uma orientação e de executá-la, deixa-se a descoberto a cobrança e o próprio ajuste operacional de sua execução.

A conseqüência imediata do conflito acima é uma demanda quase que generalizada dos membros da Instituição para que a cúpula diretiva, materializada então na Reitoria, assuma um papel mais impositivo. Essa imposição requerida não

é vista apenas no sentido de que ela (a Reitoria) assuma um ação mais dura na cobrança. O que ocorre é que a ambigüidade de papéis dos membros do Consu muitas vezes conduz a uma estagnação, a uma incapacidade de propor medidas, principalmente em um contexto de desequilíbrio interno, o que leva a uma concentração de um pseudopoder na Reitoria. Deve-se, porém, ter claro que esse apelo à Reitoria vem frustrar a própria essência da autogestão, pois, sendo a comunidade interna incapaz de acordar alternativas, essa demanda que um “chefe” as proponha e as imponha.

Um aspecto paradoxal desta situação é que a responsabilidade propositiva e de cobrança que se atribui à direção superior muitas vezes não é real ou, no mínimo, não é plena. Ou seja, quando da proposição impositiva de normas institucionais pela Reitoria, mesmo que decorrente de um processo reivindicatório anterior, a etapa seguinte não é sua execução, mas um questionamento, no mais puro espírito corporativo, das relações patrão-empregado, em que se apela, muitas vezes, ao uso do argumento da falta de legitimidade do proponente. Nesse contexto, tem-se ainda o agravante de que o pretense “patrão” muitas vezes não se sente em condições legítimas de exercer seu poder de mando, visto que contra esse sempre caberia o apelo a uma dinâmica autogestionada.

Deve-se, pois, esclarecer que é sintomático que o conflito acima se revele, principalmente quando de desequilíbrios internos, ou quando os ajustes envolvem o comprometimento de direitos ou privilégios dos membros. Quando a ameaça decorre de fatores externos, entretanto, existe uma tendência de aglutinação de esforços, e

as instâncias institucionais sentem-se mais à vontade para proposições, execução e cobrança, embora também seja possível detectar alguns conflitos nessa situação.

Identificada a limitação do modelo, os participantes da pesquisa são unânimes em afirmar sua confiança e crença de que a autogestão seja uma alternativa factível à UNIJUÍ e demais universidades comunitárias, desde que exista uma maior clareza dos papéis a serem exercidos por cada instância de decisão, e que sejam aperfeiçoados e consolidados os instrumentos de modo a permitir a manutenção de um dos aspectos considerados essenciais ao modelo, a oportunidade de manifestação e participação da comunidade interna na gestão institucional.

**Tabela 5 – Percepções sobre o Modo e Espaços de Expressão**

	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA	
	Concorda	Discorda
A possibilidade da preponderância do agir comunicativo nas relações interpessoais e instâncias na Universidade é uma concepção hegemônica entre seus membros;	100,0%	0,0%
Os espaços e instrumentos atuais na Universidade têm sido pautados pelos princípios do agir comunicativo;	0,0%	100,0%
Atualmente os instrumentos internos de comunicação, participação e decisão são adequados ao modelo autogerido;	70,6%	29,4%
A comunidade acadêmica estaria propensa a aceitar indicadores que monitorassem a performance das diversas unidades administrativas e desempenhos individuais;	100,0%	0,0%

Nas circunstâncias atuais, os entrevistados entendem que é bastante improvável uma modificação da estrutura representativa que define o órgão superior na universidade (Consu), mas é também consensual que existe a preponderância, a

hegemonia de uma vontade histórica de que o argumento, utilizado em uma situação ideal de fala preconizada por Habermas (1989), constitua a base das relações na instituição, e que seja a partir dessa via que se busque a resolução dos conflitos inerentes ao modelo. Apesar dessa hegemonia ideológica, está também presente nos diversos atores a dificuldade, mas não inviabilidade, de sua operacionalização, como pode ser observado na fala de um professor:

*[...] Não se pode esperar que o mundo esteja organizado para podermos implantar a ação comunicativa. Nem pensar que é ilegítima uma interferência externa, das circunstâncias econômicas e políticas. Eu não tenho controle total dos fatores externos. O inverso também é verdadeiro, o fato de não haver controle externo não invalida as possibilidades de manutenção do modelo internamente. Nenhuma circunstância impede ou é incompatível com esse modelo. Para que isso funcione não se pode esperar que a situação se instale somente a partir do poder do argumento, é necessário que os instrumentos viabilizem sua execução. Isso não vai acontecer de repente, por milagre.*

*[...] isto depende do modo como historicamente vão se forjando os instrumentos, sejam eles na forma de instâncias ou outras formas.*

Transparece também nas falas a idéia de que no atual estágio do modelo de gestão, após constituídos os instrumentos de comunicação, participação e monitoramento da ação, cabe à Reitoria exercer um papel mais presente, mais contundente na cobrança, sob pena de que na sua ausência, criem-se espaços espontâneos e pulverizados de poder que poderiam comprometer a estabilidade institucional.

Essa opção, ou adaptação, entretanto, mantém um limite bastante tênue entre o autoritarismo das relações capital-trabalho e a autogestão, ficando o modelo e a

instituição a mercê da postura ideológica da cúpula dirigente. Desta forma, cabe aos instrumentos de comunicação, de decisão e de monitoramento, democráticos e legitimamente construídos, a função de garantir a participação de cada partícipe e também a responsabilização sobre suas ações como membro de uma comunidade autogerida.

Neste sentido, atualmente, a UNIJUÍ vem utilizando um conjunto de instrumentos materiais de planejamento e controle dos quais vale mencionar:

a - o Plano Estratégico, com um enfoque de longo prazo, elaborado para um período de dez anos e revisado a cada cinco anos;

b - o Plano Plurianual, com enfoque de médio prazo, estabelecendo metas e diretrizes para um período de três anos;

c - a Resolução de Diretrizes Orçamentárias (RDO). Este instrumento é proposto pela Reitoria e Direção Executiva da Mantenedora e pretende sinalizar os limites operativos de curto prazo que deverão ser considerados na elaboração do Orçamento Programa.

d - o Orçamento-Programa é um instrumento de programação e controle de curto prazo, possui a dimensão temporal de um ano e, atualmente, constitui-se na



principal ferramenta de gestão da universidade. Sua estrutura é concebida para fornecer duas visões básicas do planejamento e da execução orçamentária. Sob um aspecto, ele permite o acompanhamento da estrutura organizacional da instituição, basicamente os departamentos e setores de apoio (secretaria, biblioteca, etc), denominada “Visão Departamental”. Em uma segunda dimensão, denominada “Funcional-Programática”, é possível monitorar as diversas funções, programas e atividades.<sup>6</sup>

A análise desses instrumentos deve ser efetuada considerando, primeiramente, a etapa do planejamento, o que envolve sua concepção, seu alinhamento à identidade institucional, aos espaços de participação da comunidade interna e de sua quantificação no orçamento. A segunda etapa é o modo como se dá o acompanhamento da execução orçamentária e o processo de responsabilização dos diversos atores.

No que concerne ao planejamento das estratégias, a UNIJUÍ tem utilizado uma adaptação ao contexto universitário da escola denominada de Planejamento Estratégico (MINTZBERG, *et al.*, 2000). A dinâmica tem envolvido, inicialmente, um seminário institucional com o intuito de provocar o debate sobre o tema, utilizando-se de palestras e textos de apoio. Esta etapa tem culminado em discussões plenárias sobre o que deveria compor as diretrizes globais da organização para, a partir de então, ser efetuado o desdobramento dos objetivos e metas de cada departamento ou atividade meio.

---

<sup>6</sup> Por exemplo: a função ensino, função pesquisa; cada curso, denominado como um programa; ou ainda cada disciplina ou projeto de pesquisa, considerado como projeto ou atividade.

Sendo esta abordagem uma variante de uma metodologia consagrada de planejamento, ela está sujeita às limitações e críticas do modelo original (MINTZBERG, *et al.*, 2000, MINTZBERG, *et al.*, 2001) acrescido das dificuldades de se buscar o planejamento na universidade (TEIXEIRA, 1995; FERNANDES, 1998, CECILIO, 2001). No caso específico da UNIJUÍ, tem-se observado uma sistemática dificuldade de tornar as diretrizes do planejamento realmente indicativas. Ou seja, a necessidade de incorporação de uma diversidade de áreas em um único instrumento e a tentativa de converter o processo de planejamento em mais um espaço autogestionado, acabam tornando a sistematização das diretrizes tão “nebulosa” e abrangente que tornam sua aplicação e incorporação aos planos setoriais de difícil efetivação.

Transparece nas falas dos entrevistados uma percepção de que é inegável que a dinâmica de planejamento utilizada tem-se constituído em um fórum de debate e de livre manifestação de idéias, ideais e utopias. Também é considerado louvável e inquestionável o esforço da cúpula diretiva em incorporar, nas diretrizes, os encaminhamentos derivados desses debates. O que, entretanto, tem se mostrado bastante frágil é a conversão dessas diretrizes em indicadores concretos de comportamento ou referências pragmáticas da ação dos departamentos, seja na confecção de seu planejamento e orçamento, seja no momento seguinte, na escolha das melhores estratégias à consecução dos fins objetivados (quando é possível objetivá-los).

O que se pode observar é que a UNIJUÍ, muitas vezes, no esforço de contemplar em sua dinâmica de decisão os aspectos substantivos da vida humana, de buscar que a ação estratégica se submeta à ação comunicativa, acaba não conseguindo fazer com que esta ação estratégica instrumentalize e viabilize, em última instância, a ação comunicativa.

#### **d) Continuidade da estrutura**

A capacidade da Instituição manter-se autogerida para além do esforço, muitas vezes “franciscano”, de alguns de seus membros, deve ser considerada crítica para convertê-la de uma entidade de pessoas com ideais de autogestão para uma organização autogerida, para além de seus membros (embora obviamente não independente desses), buscando a criação, consolidação e legitimação de instrumentos que contenham em seu âmago a ideologia do modelo. Os instrumentos, sejam estes instâncias de poder ou ferramentas de gestão, devem ter preservados dois aspectos essenciais: a clareza no que concerne ao seu papel na dinâmica de gestão e sua autonomia para o exercício desse papel, independente dos atores a que estiverem se relacionando.

De modo paralelo, o desafio dessa organização é forjar tais instrumentos de modo que se obtenha um equilíbrio entre a participação de seus agentes (ação comunicativa) e sua eficiência operacional em prover recursos e atingir objetivos, previamente definidos na concepção de uma sociedade de mercado e competitiva

na qual essa universidade está inserida e relacionada (ação estratégica). Esse desafio está claro na UNIJUÍ, embora o modo de superá-lo não esteja, como pode ser visto na fala de um chefe de departamento:

*[...] existe um conflito entre a existência de um modelo que se considera adequado e sua aplicação efetiva. As pessoas eleitas muitas vezes não estão preparadas para a gestão, ainda mais na universidade que é extremamente complexa. Além disso, quem é eleito para fazer política também é responsável para fazer gestão, tanto na alta cúpula como na chefia dos departamentos e na maioria dos conselhos. Para complicar ainda mais criamos historicamente um conjunto de instrumentos para garantir a participação equânime de todos e nos descuidamos da visão de mercado, de criarmos instrumentos que nos permitissem ser competitivos para podermos exercer nossa missão.*

Segundo outro professor, ao comentar a dificuldade de ações coordenadas e coerentes ao modelo em situações de crise:

*[...] não existe excesso de democracia, existe é democracia mal estruturada. Existe a falsa idéia de que participação e democracia é a responsabilização de todos. Ela é enquanto garantia de participação de todos. Se o papel do indivíduo, ou órgãos não está claramente definido, é ambíguo, permite subterfúgios, no todo esse problema acaba se reproduzindo. Tudo aquilo que confunde a responsabilização do individual e do todo é prejudicial ao modelo autogerido. Na tentativa de aperfeiçoar o modelo nós nos descuidamos da clara identificação dos papéis individuais e institucionais. Existe um momento de participar, existe um momento de discutir mas existe também um momento agir considerando as regras que o ambiente nos impõe, e com relação a isso não podemos nos furtar sob pena de não sobrevivermos.*

A UNIJUÍ, sem dúvida, tem incorporados em sua estrutura mecanismos que garantem a integridade dos aspectos essenciais de seu modelo de gestão para além das pessoas que estiverem fazendo uso desses mecanismos. O que parece,

entretanto, é que ela ainda não encontrou o equilíbrio entre esses fatores e a necessidade de ser competitiva em termos de mercado. As últimas crises têm produzido uma conscientização maior sobre a necessidade de equilíbrio financeiro juntamente com qualidade acadêmica e têm suscitado um debate insistente e sistemático que emerge em tais circunstâncias, tendo, de um lado, a discriminação entre atividades economicamente superavitárias ou deficitárias e, de outro, o compromisso do fazer universidade, abarcando um amplo espectro das áreas que compõem o conhecimento humano.

**Tabela 6 – Percepções sobre a Continuidade da Estrutura**

	GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA	
	Concorda	Discorda
A participação da Comunidade Acadêmica na gestão da UNIJUÍ é sensível a postura ideológica da cúpula dirigente.	58,82%	41,18%
As instâncias e instrumentos de suporte a gestão refletem a concepção do modelo autogestionário.	100,00%	0,00%

Em termos gerais, pode-se inferir desse conjunto de entrevistas que o entendimento de seus participantes é de que a UNIJUÍ possui uma identidade que contribuiu historicamente à coalizão de seus membros. Essa identidade está calcada na expectativa de seus agentes de agirem comunicativamente na organização e na sua interação com a sociedade que dá sentido à sua existência. Apesar de haver um consenso neste aspecto, observa-se, senão um enfraquecimento nas convicções, uma certa dificuldade em revitalizá-las, ajustando-as aos novos desafios contemporâneos. A partir deste fenômeno, talvez possa ser explicada também a dificuldade de conversão dessa identidade global em planos e estratégias de curto e

longo prazo, que, segundo os entrevistados têm assumido muito mais um aspecto inercial do que de construção de um futuro. As utopias e sonhos não têm conseguido criar novos caminhos de ação e de coalizão.

Apesar desse entendimento, é também bastante clara e convincente a idéia de que o modelo autogestionado é viável e adequado. O que se faz necessário é o aperfeiçoamento de sua dinâmica, e que sejam introduzidas referências que possam ser mais claramente observadas por seus membros e possam suportar os processos comunicativos, seja em períodos de equilíbrio interno, seja em períodos de mudanças ou ameaças.

#### **4.2.2 Os Processos comunicativos sustentando o modelo autogerido**

A primeira etapa da pesquisa empírica buscou estabelecer as bases práticas do modelo autogerido nas universidades comunitárias, tomando-se como referência as quatro dimensões propostas por Carvalho (1983), analisadas no contexto da UNIJUÍ, uma universidade que historicamente tem-se posicionado como de gestão participada. Constituído este primeiro contato e constituídas as bases do diálogo que se pretendeu estabelecer com os entrevistados no que concerne ao modelo autogerido, o segundo passo da pesquisa envolveu a investigação das bases do instrumento de gestão que se pretende propor. Neste aspecto, um sistema de indicadores referenciado nas perspectivas e alguns aspectos globais do *balanced scorecard* constituem-se no *framework* de articulação das variáveis essenciais

(BIRNMABUM, 1988) tomando como elemento chave o processo comunicativo que se pretende estabelecer.

Deve-se destacar o entendimento aqui empregado de que a incorporação do *balanced scorecard* na dinâmica de gestão de universidades comunitárias com as características aqui discutidas somente se viabiliza como instrumento de integração da esfera comunicativa e estratégica na gestão.

Para tanto, a entrevista foi direcionada tendo como mote a teoria da ação comunicativa de Habermas (1989), já comentada no capítulo dois. Neste sentido, cabe distinguir algumas características inerentes às manifestações lingüísticas que se mostrarão úteis à compreensão das relações estabelecidas entre os sujeitos quando se utilizam da linguagem para referir-se a algo contextualmente apresentado.

Conforme preconizado por Habermas (1989), a linguagem apresenta uma estrutura performativa e outra proposicional. Na primeira, é estabelecido um tipo de intersubjetividade que situa a expressão lingüística num determinado contexto ou situação social e que expressa o uso comunicativo da linguagem. Nela é explicitado o sentido em que um conteúdo é empregado, a intenção do locutor. Nesta perspectiva, o uso da linguagem envolve três relações (HABERMAS, 1989), como expressão da intenção do falante, como expressão para o estabelecimento de uma relação interpessoal entre os agentes e como expressão sobre algo no mundo.

Na segunda estrutura da linguagem, a proposicional, é expresso seu uso cognitivo, a verbalização do conteúdo dos enunciados. Nela evidenciam-se os aspectos do mundo sobre os quais se busca um entendimento. É esta perspectiva que permite aos agentes agirem sobre pessoas, coisas e processos.

Lembrando que se busca neste estudo a constituição de uma base instrumental para a conformação consensual de comportamentos que otimizem a efetividade de um tipo específico de organização, o aspecto performativo do instrumento assume uma posição de destaque, e a linguagem tem potencial de atender a uma tríplice função à medida que houver uma coincidência entre o querer (intenção), o dizer (conteúdo) e o fazer (ação), ou, na afirmação de Bouffleuer (1998, p.47), “[...] dar expressão àquilo que se tem em mente (função expressiva), sobre algo do mundo (função representativa) para comunicar-se com outro (função interativa)”.

Para a consecução dessas funções, a linguagem opera em um contexto que envolve sempre um conjunto de quatro mundos interagentes, quais sejam: o mundo da vida, o mundo objetivo, o mundo social e o mundo subjetivo.

O **mundo da vida** é composto pelas estruturas formadoras essenciais, invariantes e atemporais e somente pode ser conhecido através das estruturas em que se desmembrou. Essas são, segundo Aragão (1997), a cultura, a personalidade e a própria sociedade.



Este pano de fundo das relações humanas é entendido como o horizonte não tematicamente dado, não questionado em que os participantes da comunicação se movem comumente quando se referem tematicamente a algo no mundo. Cabe lembrar, entretanto, que, embora composto por estruturas invariantes e atemporais, essas mantêm igualmente sua dimensão empírica que corresponde aos conteúdos particulares específicos a uma forma de cultura, um tipo de sociedade, e uma estrutura de personalidade – variáveis temporais e históricas. Conforme afirma Aragão (1997, p.49), “[...] as estruturas são invariantes, mas os conteúdos passíveis de validade discursiva em cada uma dessas estruturas são histórica e socialmente condicionadas”.

Esta idéia é também claramente apresentada por Habermas quando afirma que:

[...] a pré-compreensão ontológica reinante forma uma moldura fixa para a práxis dos indivíduos socializados no mundo. O encontro com elementos do mundo movimenta-se fatalisticamente nas trajetórias de contextos de sentido regulados previamente, de tal modo que estes podem ser afetados por soluções vitoriosas de problemas, por um saber acumulado, pelo estado transformado das forças produtivas e pelas idéias morais. Assim, não é possível explicar o jogo dialético entre o deslocamento dos horizontes de sentido e aquilo no qual eles devem comprovar-se faticamente (HABERMAS, 1989, p.37).

Pode-se então considerar que este mundo da vida é um conjunto de conceitos abstratos compartilhados por uma comunidade de agentes. É a realidade dividida intersubjetivamente que constitui a base de relacionamentos compreensíveis.

Na Universidade, o mundo da vida abarca justamente as variáveis essenciais que fundamentam o modelo de análise cibernético. Nas Universidades comunitárias este contexto é ainda mais circunscrito pela necessidade de incorporar as variáveis que viabilizem uma autogestão. Este conjunto de questões subjacentes ao ambiente acadêmico autogerido constitui o pano de fundo do agir universitário e apresenta características comuns na mente dos diversos atores organizacionais, porém particularizadas para cada área de interesse.

O mundo cognitivo partilhado envolve questões de cultura, aqui caracterizada como o estoque de conhecimento de que os participantes na comunicação se suprem com interpretações quando alcançam um entendimento sobre algo no mundo; envolve a sociedade, entendida como as ordens legítimas através das quais os participantes regulam suas vinculações a grupos sociais assegurando uma certa solidariedade com estes grupos e envolve a personalidade ou competências que tornam um sujeito capaz de falar e agir, que o coloca em uma posição de tomar parte no processo de alcançar entendimento e, desta forma, de afirmar sua própria identidade.

Este mundo da vida, no contexto da universidade comunitária, incorpora desde um vocabulário partilhado até critérios de avaliação divergentes do contexto empresarial, mas envolve principalmente um acordo tácito de que determinados comportamentos e perspectivas deverão ser conservados de modo a viabilizar um ambiente autogerido. Poder-se-ia propor que este mundo, mais que se constituir em pano de fundo, suporta os limites aos quais poderão chegar as ações nos demais mundos que envolvem a realidade da academia. São os acordos subliminares sobre

a homogeneidade, coerência, continuidade e auto-organização, já mencionados, que fundamentam uma universidade comunitária autogerida.

A partir deste contexto comum, aqui caracterizado como “mundo cognitivo partilhado”, as relações entre sujeitos passam a envolver situações e questões de carácter bastante específico e que não são, *a priori*, entendimentos naturalmente compartilhados, mas que envolvem um processo de relacionamento intersubjetivo em que agentes buscam um entendimento a partir de afirmações com pretensões de validade. Este entendimento constitui o ponto de partida para a criação de instrumentos formais que possam sustentar o modelo, que possam conferir a ele equilíbrio, tanto em termos das premissas ideais que compartilham os agentes como na necessidade de sua articulação em ações estratégicas coerentes que garantam competitividade à Instituição.

Estas questões ou focos de problematização abrem então três novas perspectivas ou, como afirma Habermas (1989), mundos. O **mundo objetivo** envolve aspectos relacionados à natureza, passível de constatação factual na natureza, tais como a estrutura física necessária ou disponível à consecução das atividades de ensino, pesquisa e extensão na Universidade ou ainda as condições materiais de sobrevivência dos agentes organizacionais como seres humanos, para mencionar alguns. É o contexto da abordagem positiva de percepção da realidade.

Neste mundo objetivo, o que se espera do processo intersubjetivo é sinceridade no tocante à questão em discussão, ou seja, os interlocutores, o instrumento lingüístico e o fluxo de informação devem ter um compromisso com a

verdade constatável através de fatos e observações diretas. É o mundo onde a validade do discurso passa necessariamente pela ação, é o espaço onde, por exemplo, as afirmações da reitoria sobre liberdade de expressão na academia são postas à prova no dia-a-dia.

No contexto do mundo objetivo, são também encontrados os instrumentos de projeção e monitoramento contábil-financeiro da universidade, a orçamentação e o julgamento do mérito das variações da execução orçamentária, os processos de trabalho e todos os sistemas de suporte a tais informações que, posteriormente, poderão constituir-se em razões válidas para proposições levantadas. Neste mundo, também ressaltam-se as relações de ensino, principalmente, onde o docente acaba por carregar uma imagem de “portal” da verdade nas áreas de conhecimento por ele trabalhadas e onde a percepção de veracidade de sua fala irá garantir a consistência de seus argumentos, o que não significa a redução do ensino/aprendizagem a um processo de reprodução estéril, mas na aceitação da validade de determinadas bases que possam fundamentar a construção de novos conhecimentos.

Analisados na dimensão da gestão e comparados com os modelos de decisão usualmente utilizados na análise da academia, os relacionamentos neste mundo guardam bastante proximidade ao modelo burocrático, porém este, ao manter-se extremamente restrito justamente a este mundo e considerar que a gestão possa ser convertida, senão totalmente, mas muito próxima a um sistema fechado (KATZ e KAHN, 1973), acaba pecando pela sua percepção linear da realidade tendo seu escopo explicativo enfraquecido.

No *balanced scorecard*, a dimensão objetiva surge de modo mais claro nas perspectivas financeiras e dos processos internos que, por suas características, reforçam um apelo pragmático e material. Essa dimensão tem, porém, um papel vital na organização à medida que constitui a base de validação do processo de monitoramento dos indicadores inicialmente projetados ou escolhidos como legítimos. É a partir da integridade e, principalmente, desse sentimento que os indicadores irão transmitir que decisões, como a manutenção ou eliminação de atividades dentro da universidade, serão tomadas na dimensão estratégica da ação dos gestores. Essas decisões envolverão, inclusive, a eliminação do grupo ou, no mínimo sua relativização, de pessoas que eventualmente auxiliaram a construir historicamente a organização.

Outro aspecto importante relacionado ao mundo objetivo, na acepção do modelo, é a estruturação, a identificação das relações causais, de influência que permitem traçar a rede de relações entre indicadores de ocorrência e de tendência. Neste sentido, a objetividade perpassa todas as perspectivas do modelo.

Um segundo contexto sob o qual podem ser levantadas pretensões de validade é denominado de **mundo social** e abarca um uso regulativo, onde a linguagem assume uma função interativa. Conforme Boufleuer (1998, p.39), esse mundo “[...] se apresenta como ato de regulação normativa, com pretensão de validade e justiça”.

A base deste mundo distingue-no do primeiro que tem seu contexto restrito à linguagem. No mundo social, ao serem requeridas pretensões de validade normativa, recorre-se primeiramente às normas e, de maneira derivada, ao instrumento

lingüístico. Adicionalmente, sob a perspectiva ontológica, se no mundo objetivo as coisas existem independente de nossa constatação assertiva, já no mundo social essas normas dependem de que as relações interpessoais, ordenadas de maneira legítima, não cessem de ser reproduzidas. Nas palavras de Habermas (1989, p.82) “[...] elas (as normas) adquiririam um caráter utópico no mau sentido e perderiam mesmo o seu sentido, se a elas não acrescentássemos, ao menos em pensamento, atores e ações capazes de seguir ou satisfazer as normas”.

Subjacente a isto, está o fato de que a legitimidade de proposições normativas suplanta os aspectos ligados a seu entendimento e coerência intrínseca. Sua imposição duradoura depende também da possibilidade de mobilizar, num dado contexto, razões que sejam suficientes pelo menos para fazer parecer legítima a pretensão de validez no círculo de pessoas a que se endereça.

De nada adianta, por exemplo, afirmar na Universidade que projetos com déficit financeiro não serão aceitos se a norma de manutenção de equilíbrio financeiro não é algo considerado legítimo no contexto de análise de empreendimentos acadêmicos. Mesmo que se consiga argumentar e comprovar empiricamente que isto seja fundamental à sobrevivência da instituição, esse indicador não será considerado válido pela academia que irá recorrer a argumentos fundantes da coalizão da universidade, como a universalidade do saber ou a formação humanista do indivíduo, para impedir, através dos canais e instâncias organizacionais, que se proceda às reestruturações.

Em uma universidade comunitária autogerida, o mundo social consegue se sobrepor ao mundo objetivo a ponto de conduzi-la aos limites da sobrevivência econômica. A construção de instâncias e instrumentos de gestão, forjados em momentos de equilíbrio e estabilidade externa, acaba se mostrando extremamente pernicioso e danoso em situações de crise. Nestes momentos, é bastante elevada a possibilidade de que, com base nesses instrumentos, grupos reivindiquem e utilizem os argumentos da ação comunicativa com fins estratégicos, com o intuito de garantir a sua sobrevivência institucional ou preservar privilégios. Esse embate pode conduzir a uma atrofia institucional, pois a observância de indicadores não econômicos, construídos discursivamente, pode comprometer a sobrevivência material da Instituição. Por outro lado, sua não-observância pode comprometer sua sobrevivência ideal, como modelo de autogestão, e fazer ruir os fundamentos da coalizão interna.

A elaboração do *balanced scorecard* nesse contexto tem como desafio a busca de um equilíbrio, de um balanceamento, dos indicadores ligados à competitividade da instituição na esfera econômica e de todas as relações causais decorrentes e da competitividade da universidade na esfera acadêmica, da autonomia, da não-subjugação do mundo da vida, do ensino a fatores essencialmente econômicos ou de mercado. Segundo entendimento de um docente manifesto nas entrevistas:

*[...] deve haver uma autonomia entre os critérios de mercados e os critérios acadêmicos. Devemos observar o que o mercado está demandado, quais são as necessidades da sociedade porém o que não podemos é casar os critérios acadêmico científicos com os critérios de mercado. Se de lá para cá (do mercado para a universidade) o mercado pode matar a*

*instituição se essa não responder suas expectativas, da universidade para o mercado ocorre o mesmo. Se quisermos adequar o acadêmico e o científico aos critérios do mercado nós estaremos mortos no nascimento. Não precisamos nem esperar que o mercado dos mate. Nós nos matamos.*

Não está no campo da razão instrumental pura a validade dos instrumentos de caráter social, mas sim na sua legitimidade dentro de determinado contexto de aplicação, não obstante asserções normativas puderem ser legitimadas com base em argumentos funcionalistas, desde que considerados legítimos pela comunidade onde a norma, deles emergente, irá vigorar.

Desta sorte, não se pode pretender motivar comportamentos e propor modelos de gestão por resultados exclusivamente a partir de indicadores factuais, de relações de causalidade. Retomando o exemplo anterior, o crítico na sobrevivência da Universidade não é restringir a manutenção de programas à sua suficiência financeira, mas legitimar a ponderação dos indicadores financeiros na análise global desse programa e determinar os critérios que se constituirão em limites entre a mudança e a passividade (ou permissibilidade) da gestão diante desse mesmo programa. Em um contexto universitário autogerido, a gestão por resultado é mais complexa que um conjunto de indicadores, por mais precisos e realistas que estes sejam.

O mundo social na academia tem sua complexidade acentuada pelo fato de que justiça, base de asserções normativas, é um conceito culturalmente definido e, muitas vezes, fugaz no tempo. A academia, como todas as organizações, desenvolve recortes culturais adicionais que são substantivamente qualificados,



definem valores que norteiam os comportamentos internos. A dificuldade de avaliação dessas normas, viz-a-viz seu reflexo na efetividade organizacional, é que nas organizações empresariais clássicas o impacto último no desempenho econômico é o fiel da balança, e na universidade há várias balanças disputando diversos pontos de equilíbrio, onde a sobrevivência financeira é apenas um aspecto que provavelmente terá grandes restrições em ser legitimado como critério último de análise normativa.

É imperativo que se compreenda que as convicções comuns são construídas cooperativamente. Assim como

[...] as necessidades são interpretadas à luz de valores culturais; e como estes são sempre integrantes de uma tradição partilhada intersubjetivamente, a revisão dos valores que presidem à interpretação das necessidades não pode de modo algum ser um assunto do qual os indivíduos disponham monologicamente” (HABERMAS, 1989, p.88).

Da mesma forma, a apreensão dessas convicções comuns, dessas variáveis essenciais, tem de se dar a partir de um processo de interação, da utilização intersubjetiva de um instrumento lingüístico para, a partir de então, constituir-se de base a construção do que Tenório (1997) denominou de “compromisso de gestão”.

#### **4.3 INDICADORES ESSENCIAIS VALIDADOS À INSTRUMENTALIZAÇÃO DOS PROCESSOS COMUNICATIVOS NA UNIVERSIDADE AUTOGERIDA**

Conforme tentou-se esclarecer e discutir até este ponto, a autogestão é um modo característico de exercício do poder, de tomada de decisão. Neste caso

analisado especificamente com relação a universidade e sua sobrevivência como modelo capaz de viabilizar a existência da instituição, está no modo como esta produz e utiliza os instrumentos de exercício do poder. No que concerne à utilização desses instrumentos, a essência está no modo como se dá a interação, comunicação entre os vários agentes, em suma, no uso das diversas formas de linguagem institucionalizadas nesses instrumentos. Na concepção de Habermas (1989), o uso da linguagem pode assumir dois enfoques determinados em função dos fins esperados pelos interlocutores, ou mais especificamente, pelo fim esperado por um locutor sobre um ouvinte que são os enfoques estratégicos e comunicativos. Desta forma, tem-se o enfoque estratégico quando a intenção de um agente é induzir unilateralmente o comportamento de outrem, não necessariamente contra a vontade daquele, mas utilizando-se de meios pelos quais o interlocutor, por coação ou até pela omissão de informações, seja encaminhado à tomada de certas ações esperadas pelo agente ativo.

Este enfoque pode ser observado com bastante clareza na estrutura administrativa da universidade onde a relativa programabilidade dos processos permite uma ação do tipo teleológico em que a linguagem se presta muito mais à transmissão de informações do que à busca de consenso. O enfoque é fruto da filosofia da consciência que estabelece um emprego monológico do saber na relação sujeito sobre o objeto, que, na prática, é outro sujeito subvertido em sua ação. Dado a unilateralidade deste comportamento, em termos de racionalidade, este enfoque pode ser entendido como cognitivo-instrumental. Cognitivo por ser oriundo da mente de apenas um agente ou grupo articulado, que está assumindo uma postura ativa. É também uma racionalidade instrumental porque pretende induzir a uma ação o

agente passivo dentro de uma perspectiva causal, direcionada a fins previamente especificados.

A segunda possibilidade de uso da linguagem, ação comunicativa, pressupõe uma busca de entendimento a partir da construção de argumentos válidos.

A partir desta problemática global que envolve as peculiaridades da organização universitária autogestionada (analisadas no item 4.2), buscou-se construir as bases de um sistema de indicadores considerado legítimo pela comunidade acadêmica na perspectiva de instrumentalizar essa comunidade para um “compromisso de gestão”, viabilizando-se uma gestão por resultados.

#### **4.3.1 Primeira etapa de refinamento dos indicadores**

Esta etapa foi conduzida a partir da manifestação do conjunto de dezessete professores da UNIJUÍ, qualificados no tópico 3.5.1.2, em continuidade a entrevista sistematizada no tópico 4.2 da pesquisa com o objetivo de proceder a uma organização inicial dos indicadores, apurados a partir do levantamento bibliográfico, na perspectiva de sua capacidade indicativa da efetividade da Universidade. Esse procedimento se fez necessário pelo fato de os indicadores inicialmente levantados não distinguirem, segundo a lógica do *balanced scorecard*, as medidas causais (ou indicadores de tendência) e as medidas de resultado (ou indicadores de ocorrência).

A não distinção pelo pesquisador entre essas duas modalidades de indicadores ocorreu de modo intencional para que as crenças e percepções do

pesquisador não interferissem no resultado da pesquisa ou, no mínimo, tivessem essa interferência reduzida. Outrossim, a hipótese de não ser efetuado esse refinamento ou classificação prévia foi descartada em função de que o modelo aqui adotado não é de uso comum entre os entrevistados, e a apresentação de um conjunto demasiadamente elevado de parâmetros aos pesquisados prejudicaria sua análise e possibilitaria uma dissonância cognitiva significativa (MOTTA, 1997; SIMON, 1957, 1963; BRETAS PEREIRA, 1997).

Na seqüência são apresentados os quadros 3 a 6 que contêm as variáveis iniciais coletadas na literatura e na pesquisa documental efetuada junto às universidades que compuseram a amostra, com as respectivas fontes de referência, seja de modo direto, seja fazendo alusão ao sentido que esse indicador busca retratar.

Indicador	Fonte
- Satisfação dos estudantes com a Universidade	Cameron (1978), Cameron (1984), Dess e Robinson (1984), Cameron e Whetten (1981), Clott (1994), Hamm (1992), Kotler e Fox (1994), Han et al. (1998), Kanter e Brinkerhoff (1981), Rangone (1997), Porter (1986, 1990), Kravchuk e Schack (1996).
- Desempenho acadêmico dos estudantes nas disciplinas	Cameron (1978), Cameron (1984), Bertucci (1999)
- Desempenho profissional dos egressos	Cameron (1978), Cameron (1984), Dess e Robinson (1984), Cameron e Whetten (1981), Clott (1994), Hamm (1992), Kotler e Fox (1994), Drucker (1998)
- Desenvolvimento pessoal dos estudantes	Cameron (1978), Cameron (1984), Bertucci (1999), UNIJUI (1986/2001)
- Taxa de evasão dos alunos	PAIUB/MEC (2002), UNIJUI (2000), UPF (2002), Cameron (1978), Rangone (1997), Kotler e Fox (1994),
- Tempo médio de formatura	PAIUB/MEC (2002), UNIJUI (2000), UPF (2002)
- Número de participantes da comunidade em projetos de extensão	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), Kotler e Fox (1994)
- Número médio de vagas ociosas por turma/curso	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002)
- Percentual de alunos com matrícula plena	UNIJUI (1986/2001)
- Alunos da região/população da região	UPF (2000), Kotler e Fox (1994)
- Alunos da Instituição/ população da região	UPF (2000), Barchan (1999), Kotler e Fox (1994)
- Total de consultas à biblioteca por não alunos e não-docentes/total de consultas a biblioteca	UPF (2002)
- Percentual de participação em reuniões de membros da comunidade externos com assento nas instâncias em relação ao percentual de participação nessas instâncias dos membros internos	Sugestão do Pesquisador
- Quantidade de alunos oriundos de outras regiões (fora da abrangência natural da universidade)	Sugestão do Pesquisador

**Quadro 3 : Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva dos Clientes**

Indicador	Fonte
- Estrutura física e modernização do espaço em sala de aula	PAIUB/MEC (2002), UNIJUÍ (1996, 2000), UPF (2002)
- O conceito do MEC para a infra-estrutura	UNIJUÍ (1986/2001)
- O modo e a velocidade com que a Instituição concebe, desenvolve e oferece novos cursos ou serviços	Cameron e Whetten (1981), Clott (1994), Porter (1986, 1990)
- Demanda pelos produtos da Universidade	UNIJUÍ (1986/2001), Kotler e Fox (1994), Cameron (1978), Cameron (1984), Haas e Kleindgeld (1999), Rangone (1997)
- Volume de cursos de pós-graduação oferecidos e com demanda satisfatória de alunos	UNIJUÍ (1986/2001), Macedo-Soares e Ratton (1999)
- Quantidade de projetos que a Universidade (Unidade Administrativa) encaminha para parceiros externos	Kotler e Fox (1994), Haas e Kleindgeld (1999)
- Existência de transparência (ou da falta desta) na gestão da Universidade	UNIJUÍ (1986/2001), UPF (2000), UCS (2001), UCPel (1998, 2001), Haas e Kleindgeld (1999), Harris (1998), Jennings e Ewalt (1998), Kearns (1998), Penteado (1991)
- Quantidade de títulos de livros/periódicos disponíveis na biblioteca	UNIJUÍ (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Quantidade de computadores disponíveis por aluno	UNIJUÍ (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001)
- Número de alunos bolsistas em relação ao total de alunos matriculados	UNIJUÍ (1986/2001), UPF (2002)
- Número de eventos participado por professores do curso/ano	UNIJUÍ (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Equilíbrio do currículo do curso com relação à formação geral e formação específica	UNIJUÍ (1986/2001)
- Nível de atuação do professor / da Unidade Administrativa em outras unidades da Instituição	Sugestão do Pesquisador
- Volume de atividades do professor/ da Unidade Administrativa executadas de modo interdisciplinar e com equilíbrio financeiro	Sugestão do Pesquisador
- Volume de projetos do professor/ da Unidade Administrativa com parceiros externos à Instituição	Sugestão do Pesquisador
- Volume de atividades filantrópicas efetuadas à comunidade pelo professor/ pela Unidade Administrativa	Sugestão do Pesquisador
- Volume de projetos do professor / da Unidade Administrativa com financiamento externo à Instituição	Sugestão do Pesquisador
- Número de orientações concluídas pelo professor / pela Unidade Administrativa	Sugestão do Pesquisador
- Percentual de orientações concluídas em relação às iniciadas por professor / Unidade Administrativa	Sugestão do Pesquisador

**Quadro 4: Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos e Gestão**

Indicador	Fonte
- Qualidade das aulas	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001), Rangone (1997)
- Grau de envolvimento do corpo docente com o ensino	UNIJUI (1999), Baldrige e Deal (1993), Daniels (1983), Frackmann (2001)
- Volume de publicações	Cameron (1978), Cameron (1984), Dess e Robinson (1984), Cameron e Whetten (1981), Clott (1994), Hamm (1992), Kotler e Fox (1994), UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Nível de rotatividade do corpo docente ou do pessoal técnico administrativo	Clott (1994), Hamm (1992), Freitas (1999), Puffer e Wintrop (1991)
- Produção científica do corpo docente publicada em revistas/eventos de alto impacto	Capes (2002)
- Quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência	Cameron (1978), UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Nível de endogenia na qualificação dos professores	Sugestão do Pesquisador
- Volume de publicações do professor / da Unidade Administrativa com alunos	Sugestão do Pesquisador
- Volume de Publicações de alunos	Sugestão do Pesquisador

**Quadro 5: Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Indicador	Fonte
- Equilíbrio na execução do orçamento	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001), Hills e Mahoney (1978), Pfeffer, e Salancik (1974), Pfeffer e Moore (1980), Pollack e Zeckhauser (1996)
- Capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros	Herman e Renz, (1998), Hills e Mahoney (1978), Smith (1998)
- Nível de endividamento da Instituição	UNIJUI (1999), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001), Luciano (2000), Smith (1998)
- Dias de atraso no pagamento de salários	Luciano (2000), Smith (1998)
- Percentual de inadimplência no recebimento de mensalidades	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Volume de despesas com a folha de pagamento	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001), Luciano (2000)
- Número de alunos por turma	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Receitas obtidas pela Unidade Administrativa a partir de outras Unidades Administrativas da Instituição	UNIJUI (1986/2001)
- Volume de receitas fora do ensino	Sugestão do Autor
- Relação professor / aluno	UNIJUI (1986/2001), UPF (2002), UCS (2001), UCPel (1998, 2001)
- Relação aluno / funcionário	UPF (2002),
- Percentual de ociosidade do tempo do docente	UNIJUI (1986/2001)
- Volume de recursos captados com projetos internos conjuntos com outras Unidades Administrativas	Sugestão do Pesquisador
- Volume de receita gerada nas atividades dos docentes lotados na Unidade Administrativa	UNIJUI (1986/2001)

**Quadro 6 : Consolidação Teórica dos Indicadores da Perspectiva de Suporte Financeiro**

Aplicados os questionários na presença do pesquisador, os resultados foram tabulados, e mantidos na pesquisa todos aqueles indicadores que apresentaram um nível de concordância igual ou superior a setenta por cento (75%) dos entrevistados,



de modo a se manter consistente com os critérios que foram posteriormente utilizados na aplicação da técnica *Delphi*. Os quadros 7 a 10 a seguir apresentam a taxa de concordância de cada uma das variáveis tabuladas.

<b>Indicador</b>	<b>Percentual de Concordância</b>	<b>Sit.</b>
- Satisfação dos estudantes com a Universidade	88,2%	Mantido
- Desempenho acadêmico dos estudantes nas disciplinas	76,5%	Mantido
- Desempenho profissional dos egressos	76,5%	Mantido
- Desenvolvimento pessoal dos estudantes	76,5%	Mantido
- Taxa de evasão dos alunos	76,5%	Mantido
- Tempo médio de formatura	76,5%	Mantido
- Número de participantes da comunidade em projetos de extensão	82,4%	Mantido
- Número médio de vagas ociosas por turma/curso	76,5%	Mantido
- Percentual de alunos com matrícula plena	76,5%	Mantido
- Alunos da região/população da região	88,2%	Mantido
- Alunos da Instituição/ população da região	23,5%	Excluído
- Total de consultas à biblioteca por não alunos e não docentes/total de consultas a biblioteca	23,5%	Excluído
- Percentual de participação em reuniões de membros da comunidade externa com assento nas instâncias em relação ao percentual de participação nessas instâncias dos membros internos	47,1%	Excluído
- Quantidade de alunos oriundos de outras regiões (fora da abrangência natural da universidade)	41,2%	Excluído
- Desempenho dos alunos no Provão do MEC	76,5%	Mantido

**Quadro 7 : Perspectiva dos Clientes – Análise Prévia**

<b>Indicador</b>	<b>Percentual de Concordância</b>	<b>Sit.</b>
- Estrutura física e modernização do espaço em sala de aula	23,5%	Excluído
- O conceito do MEC para a infra-estrutura	23,5%	Excluído
- O modo e a velocidade com que a Instituição concebe, desenvolve e oferece novos cursos ou serviços	76,5%	Mantido
- Demanda pelos Produtos da Universidade	76,5%	Mantido
- Volume de cursos de pós-graduação oferecidos e com demanda satisfatória de alunos	76,5%	Mantido
- Quantidade de projetos que a Universidade (Unidade Administrativa) encaminha para parceiros externos é um indicador da imagem da instituição junto à comunidade externa.	88,2%	Mantido
- Existência de transparência (ou da falta desta) na gestão da Universidade	94,1%	Mantido
- Quantidade de títulos de livros/periódicos disponíveis na biblioteca	82,4%	Mantido
- Quantidade de computadores disponíveis por aluno	23,5%	Excluído
- Número de alunos bolsistas em relação ao total de alunos matriculados	76,5%	Mantido
- Número de eventos participado por professores do curso/ano	76,5%	Mantido
- Equilíbrio do currículo do curso com relação a formação geral e formação específica	41,2%	Excluído
- Nível de atuação/tempo do professor / da Unidade Administrativa em outras unidades da Instituição	82,4%	Mantido
- Volume de atividades do professor/ da Unidade Administrativa executadas de modo interdisciplinar e com equilíbrio financeiro	94,1%	Mantido
- Volume de projetos do professor/ da Unidade Administrativa com parceiros externos à Instituição (Outras Instituições)	94,1%	Mantido
- Volume de atividades filantrópicas efetuadas à comunidade pelo professor/ pela Unidade Administrativa	23,5%	Excluído
- Volume de projetos do professor / da Unidade Administrativa com financiamento externo à Instituição	100,0%	Mantido
- Número de orientações concluídas pelo professor / pela Unidade Administrativa	100,0%	Mantido
- Percentual de orientações concluídas em relação às iniciadas por professor / Unidade Administrativa	23,5%	Excluído

**Quadro 8 : Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Análise Prévia**

<b>Indicador</b>	<b>Percentual de Concordância</b>	<b>Sit.</b>
- Qualidade das aulas	82,4%	Mantido
- Grau de envolvimento do corpo docente com o ensino	76,5%	Mantido
- Volume de publicações	88,2%	Mantido
- Nível de rotatividade do corpo docente ou do pessoal técnico administrativo	76,5%	Mantido
- Produção científica do corpo docente publicada em revistas/eventos de alto impacto	23,5%	Excluído
- Quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência	88,2%	Mantido
- Nível de endogenia na qualificação dos professores	47,1%	Excluído
- Volume de publicações do professor / da Unidade Administrativa com alunos	82,4%	Mantido
- Volume de Publicações de alunos	82,4%	Mantido

**Quadro 9 : Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Análise Prévia**

<b>Indicador</b>	<b>Percentual de Concordância</b>	<b>Sit.</b>
- Equilíbrio na execução do orçamento	94,1%	Mantido
- Capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros	76,5%	Mantido
- Nível de endividamento da Instituição	88,2%	Mantido
- Dias de atraso no pagamento de salários	100,0%	Mantido
- Percentual de inadimplência no recebimento de mensalidades	88,2%	Mantido
- Volume de despesas com a folha de pagamento	76,5%	Mantido
- Número de alunos por turma	76,5%	Mantido
- Receitas obtidas pela Unidade Administrativa a partir de outras Unidades Administrativas da Instituição	41,2%	Excluído
- Volume de receitas fora do ensino	76,5%	Mantido
- Relação professor / aluno	82,4%	Mantido
- Relação aluno / funcionário	76,5%	Mantido
- Percentual de ociosidade do tempo do docente	88,2%	Mantido
- Volume de recursos captados com projetos internos conjuntos com outras Unidades Administrativas	94,1%	Mantido
- Volume de receita gerada nas atividades dos docentes lotados na Unidade Administrativa	76,5%	Mantido

**Quadro 10 : Perspectiva do Suporte Financeiro – Análise Prévia**

### 4.3.2 Validação dos indicadores

A informação utilizada pelos gestores nas organizações costuma atender a três finalidades bem distintas, embora interdependentes, que são: seu uso na redução da incerteza referente a decisões futuras, seu uso no controle de desempenhos passados e sua utilização no processo de comunicação entre os diversos agentes internos e externos à organização. Na universidade, essas finalidades estão igualmente presentes, porém como um atributo inerente à informação, que também é relevante nas demais organizações, mas que aqui assume uma importância crítica, na utilidade potencial desta informação, que é a sua legitimidade diante dos usuários. Ou seja, para além da qualidade técnica intrínseca na informação, os usuários desta devem considerá-la legítima, devem acreditar em sua pertinência, principalmente se o uso dessa informação tiver um forte apelo à finalidade de controle, como é o caso dos indicadores.

Neste aspecto, não significa dizer que os indicadores se restringem ao controle, posto que, ao atuarem de modo integrado ao planejamento definindo padrões futuros de comportamento e motivação, para mencionar um exemplo, apresentam um caráter prospectivo inegável. Adicionalmente esse indicador, ao ser integrado a um processo de planejamento de uma entidade, apresenta todas as dimensões e atributos da informação clássica (HENDRIKSEN e BREDÁ, 1999; BEUREN, 1998), somado ao fato de que possui uma dimensão *ex ante*, quando da definição das metas, e uma dimensão *ex post*, quando de seu acompanhamento e avaliação.

A utilização ou a proposição de um sistema de indicadores para uma universidade comunitária autogerida deve, dada as idiossincrasias da organização, ter em primeiro plano a legitimidade dos indicadores ante seus usuários, sob pena de invalidar qualquer uso futuro que pudesse ser efetuado. Se for observada a pretensão de que estes indicadores referenciem um modelo de gestão por resultados dessa organização, essa preocupação constitui-se a “alma” do próprio modelo e a possibilidade concreta de seu uso nesse modelo de instituição e de gestão.

Os resultados ora apresentados constituem a sistematização da segunda fase da pesquisa empírica, comentada no capítulo 3 (tópico 3.2) e envolveu o processo de validação dos indicadores levantados na literatura, indicados pelas universidades pesquisadas em seus documentos internos, ou ainda sugeridos pelo autor da pesquisa.

A organização das afirmações seguiu a estrutura lógica do *balanced scorecard*, já utilizada com os entrevistados da UNIJUÍ, com que se buscam esclarecer aos painelistas a importância de interação das perspectivas na consecução das finalidades da organização.

Nesta etapa, porém, buscou-se avançar na construção do modelo visando a identificar os fatores causais de cada indicador. Desta forma, em conjunto com cada afirmação, foi solicitado aos participantes que relacionassem três fatores que, no seu entendimento, influenciavam o comportamento da variável intrínseca à afirmação.

Seguindo os passos da Técnica *Delphi*, efetuou-se a análise do nível de consenso no sentido de averiguar se cada indicador consistia ou não variável essencial e legítima no monitoramento da efetividade do professor, da unidade administrativa ou da universidade. Conforme Cândido (2001), isto é viabilizado a partir do estabelecimento do consenso de especialistas, no qual são delimitados certos níveis de confiabilidade. Essa confiabilidade é obtida a partir da utilização de medidas de tendência central da estatística descritiva, na qual é feita uma distribuição das respostas obtidas em cada rodada, identificando-se a média (ou a mediana) e calculando-se o desvio interquartil, onde o primeiro quartil (Q1) refere-se a 25% de concordância entre os especialistas e o terceiro quartil (Q3) a 75% de concordância. A confiabilidade na aplicação da técnica *Delphi* é obtida à medida que, estatisticamente, se consegue diminuir o espaço interquartil, o que gera a maior precisão da média (ou mediana). Esta precisão é obtida quando se alcança o consenso nas respostas obtidas.

Na pesquisa foram necessárias duas rodadas (*round*) de aplicação da técnica para a obtenção do consenso dos painelistas. Vale comentar que na segunda rodada foram encaminhadas somente aquelas afirmações que não conseguiram obter o consenso pretendido (no mínimo 75%) juntamente com os resultados da primeira rodada.

### 4.3.3 Pesquisa *Delphi* primeira rodada

Na primeira rodada da aplicação da Técnica *Delphi*, o instrumento de pesquisa (APÊNDICE II) foi encaminhado para 134 painelistas, todos integrantes do corpo docente das seis universidades já caracterizadas na amostra (tópico 3.5.1.1), e obteve-se a taxa de respostas apresentada na tabela 7 e a distribuição por áreas retratada na tabela 8.

**Tabela 7 – Formulários Enviados e Taxa de Retorno da Primeira Rodada**

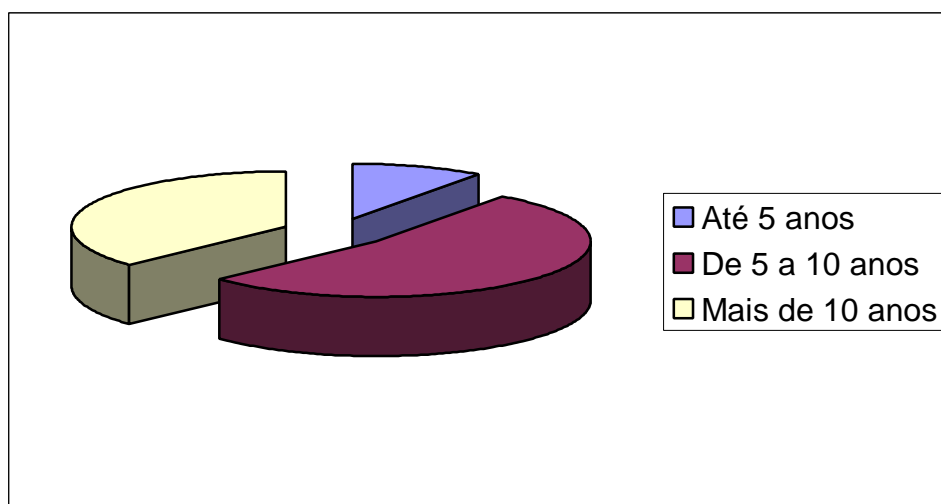
Instituição	Nº Áreas Contempladas	Nº de Participantes Contatados	Número de Participantes com Retorno	Percentual de Retorno
UNIJUÍ	5	30	20	66,67%
UNICRUZ	5	25	15	60,00%
UNISC	3	20	10	50,00%
UPF	4	32	16	50,00%
URI	4	22	16	72,72%
UCS	2	5	4	80,00%
<b>TOTAL</b>		<b>134</b>	<b>81</b>	<b>60,45%</b>

**Tabela 8 – Taxa de Retorno por Área de Conhecimento**

Área de Conhecimento	Questionários com Retorno	Participação
Ciências Sociais Aplicadas	26	30,86%
Ciências Humanas	11	14,81%
Ciências Sociais	14	17,28%
Ciências da Saúde	3	6,17%
Ciências Exatas	21	18,52%
Ciências Biológicas e Agrárias	6	12,36%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00%</b>

Um fator importante para a análise da qualidade das respostas refere-se à vivência do painalista no contexto que se pretende analisar, qual seja, a

universidade comunitária e autogerida. Neste sentido, o gráfico 02 retrata o tempo de trabalho no ensino superior de cada painelista:



**Gráfico 2: Distribuição dos Panielistas por Tempo de Trabalho na Universidade**

A seguir, os resultados são apresentados e comentados segundo as perspectivas do *balanced scorecard*.

#### 4.3.3.1 Indicadores da Perspectiva dos Clientes

Com relação à perspectiva dos Clientes, que envolve todo o espectro de usuários da universidade, iniciando-se com aqueles que dispõem de um contato mais direto, que é o caso dos alunos, até seus usuários mais qualificados que é a sociedade, foram selecionados para avaliação onze (11) indicadores (quadro 11). Desses, conforme demonstra a tabela 9, obteve-se consenso quanto à concordância



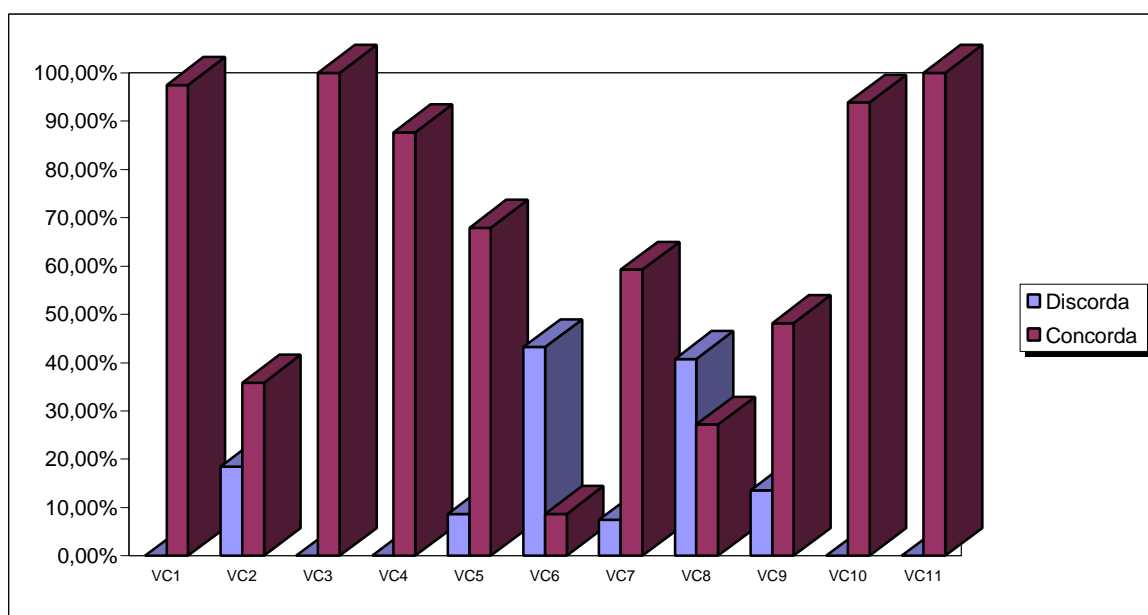
em constituírem-se elementos essenciais à efetividade da Universidade em seis indicadores. Para os outros cinco indicadores não foi possível estabelecer um consenso nos níveis de confiança pretendidos (acima de 75% de concordância), e foram encaminhados para a segunda rodada da Técnica *Delphi*.

Indicador
VC1 - Satisfação dos Estudantes com a Universidade
VC2 - Desempenho Acadêmico dos Estudantes nas Disciplinas
VC3 - Desempenho Profissional dos Egressos
VC4 - Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes
VC5 - Taxa de Evasão dos Alunos
VC6 - Tempo Médio de Formatura
VC7 - Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão
VC8 - Número Médio de Vagas Ociosas por Turma/Curso
VC9 - Percentual de Alunos com Matrícula Plena
VC10 - Alunos da Região/População da Região
VC11 – Desempenho dos Alunos no Provão do MEC

**Quadro 11: Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Clientes – Primeira Rodada**

**Tabela 9 – Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva dos Clientes**

	VC1	VC2	VC3	VC4	VC5	VC6	VC7	VC8	VC9	VC10	VC11
1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0
2	0	15	0	0	7	33	6	31	11	0	0
3	2	37	0	10	19	39	27	26	31	5	0
4	23	29	8	36	35	7	37	22	35	25	0
5	56	0	73	35	20	0	11	0	4	51	81
	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
<b>Acumulado</b>											
1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0
2	0	15	0	0	7	35	6	33	11	0	0
3	2	52	0	10	26	74	33	59	42	5	0
4	25	81	8	46	61	81	70	81	77	30	0
5	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
<b>Taxa de consenso</b>											
	VC1	VC2	VC3	VC4	VC5	VC6	VC7	VC8	VC9	VC10	VC11
<b>Discorda</b>	0,00%	18,52%	0,00%	0,00%	8,64%	43,21%	7,41%	40,74%	13,58%	0,00%	0,00%
<b>Concorda</b>	97,53%	35,80%	100,00%	87,65%	67,90%	8,64%	59,26%	27,16%	48,15%	93,83%	100,00%
<b>Sem consenso</b>		X			X	X	X	X	X		



**Gráfico 3: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva dos Clientes – Primeira Rodada**

Cabe mencionar que nas variáveis em que o consenso já pôde ser obtido nessa primeira rodada, observa-se que todas foram no sentido de mantê-las como variáveis essenciais nos aspectos com que cada uma se relaciona, não havendo nenhuma variável em que o consenso tenha apontado para sua eliminação como indicativo de efetividade.

#### **(A) Indicadores (Variáveis) Validados na Primeira Rodada**

- *Satisfação dos Estudantes com a Universidade*
- *Desempenho Profissional dos Egressos*
- *Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes*
- *Alunos da Região/População da Região*
- *Desempenho dos Alunos no Provão do MEC*

Com relação aos indicadores em que se obteve o consenso, vale destacar o fato de que em nenhum desses houve qualquer painelista que mencionasse sua

discordância com relação ao indicador. Para aqueles indicadores que não obtiveram consenso pleno (100% nas escalas “Concorda” ou “Concordam Totalmente”), houve, no máximo, manifestações de indiferença, o que denota uma baixa taxa de rejeição do indicador. É importante ainda efetuar um conjunto de observações a cada variável elencada no que concerne às suas características intrínsecas, ou seja, o que está se buscando medir e as observações apostas aos questionários em muitas questões avaliadas, o nível de hegemonia da posição dos painelistas segregados por universidade e por área de conhecimento e ainda sobre os fatores de influência elencados pelos painelistas para cada indicador.

### ***A1) Satisfação dos Estudantes com a Universidade***

O indicador “Satisfação dos Estudantes com a Universidade” (97,53% de concordância) talvez seja aquele que mais apresente menções na literatura pesquisada, sempre apontado como um dos mais relevantes na efetividade da universidade. Sua relevâncias entretanto tem sido proporcional à ambigüidade das medidas para sua mensuração, havendo uma enorme dificuldade em materializar objetivamente essa finalidade pretendida.

Esse aspecto já foi comentado pelos entrevistados da primeira fase da pesquisa empírica que, embora entendendo a dificuldade, optaram em manter essa variável sugerindo como alternativa a possibilidade de mensurar seu desempenho através dos insumos empregados à sua consecução (CAMERON, 1978, 1984; RANGONE, 1997).

Com relação à distribuição do entendimento dos painelistas, segregados por instituição e por área de conhecimento (tabela 10 e 11). pode-se observar que não houve divergências significativas, seja em termos de instituição de origem do painalista, seja em relação à sua área de conhecimento, denotado por um baixo desvio padrão das respostas, em ambos extratos.

**Tabela 10 : Resultados por Instituição da Variável: Satisfação dos Estudantes com a Universidade**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	1	1
4	7	4	1	5	6	0
5	13	11	9	11	9	3
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,65	4,73	4,90	4,69	4,50	4,50
Desvio Padrão entre as Instituições	0,151667					

**Tabela 11 Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Satisfação dos Estudantes com a Universidade**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	1	0
4	10	6	3	0	4	0
5	15	8	8	3	16	6
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,54	4,57	4,73	5,00	4,71	5,00
Desvio Padrão entre as Áreas	0,201488					

Finalmente, no que se refere ao que os painelistas consideram como possíveis fatores de influência para esse indicador, ou ainda, face a ambigüidade de mensuração do indicador, esses fatores de influência poderiam constituir-se em indicadores indiretos de efetividade. Foram levantados as seguintes sugestões (tabela 12):

**Tabela 12: Fatores de Influência<sup>7</sup> da Variável: Satisfação dos Estudantes com a Universidade**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Conceito do curso no Exame do MEC	8	8,16%
Valor Comparado da Mensalidade	28	28,57%
Atendimento dos Setores de Apoio da Universidade	12	12,24%
Qualidade dos Professores	15	15,31%
Empregabilidade dos Egressos	28	28,57%
Disponibilidade dos Professores Extra Classe	3	3,06%
Aumento da Demanda dos Cursos no Vestibular	4	4,08%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,00%</b>

Um aspecto que pode ser observado na percepção sobre os fatores de influência sobre a Satisfação dos Estudantes é que os dois fatores com maior frequência de respostas apresentam um cunho econômico, o valor das mensalidades (28,57% das afirmações) durante o curso e a empregabilidade dos egressos com a mesma frequência, o que denota que a universidade tem, na visão desses painelistas, um forte componente de influência na alavancagem financeira do aluno.

<sup>7</sup> Na tabulação dos fatores de influência, foi observada a idéia central do painalista e não necessariamente sua redação literal, posto que do contrário, a lista resultaria demasiadamente extensão e de pouca utilidade. Observou-se ainda que alguns fatores levantados como tendo influência na variável principal poderiam ser entendidos como formas alternativas de sua própria

## ***A2) Desempenho Profissional dos Egressos***

O Desempenho Profissional dos Egressos apresentou 100% de concordância sobre sua relevância na mensuração da efetividade da universidade. Segundo observações anexadas pelos painelistas, esse desempenho não deveria ser monitorado somente em termos de taxa de empregabilidade mas também na qualidade dos empregos, principalmente tendo como base um ponto de referência antes ou durante seu curso superior, a rotatividade dos egressos nos postos de trabalho e a sinergia da atividade com a área de formação central do curso. Nos termos do estudo, cada uma dessas sugestões poderia ser convertida em um indicador complementar. Este indicador foi mencionado por Cameron (1984) como o balizador central da efetividade da universidade, embora Hamm (1992) tenha ressaltado que este entendimento não pode ser estendido linearmente para todas as áreas de conhecimento, lembrando que, em centros mais desenvolvidos, um segundo curso poderia ser efetuado pelos alunos sem interesse no mercado de trabalho, aspecto que poderia prejudicar esta análise.

---

mensuração, porém, mesmo assim, optou-se em preservar o entendimento dos painelistas não ajustando suas respostas.

**Tabela 13 : Resultados por Instituição da Variável: Desempenho Profissional dos Egressos**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	2	2	1	3	0	0
5	18	13	9	13	16	4
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,90	4,87	4,90	4,81	5,00	5,00
Desvio Padrão entre as Instituições			0,074462			

**Tabela 14 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Desempenho Profissional dos Egressos**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	1	2	2	1	2	0
5	25	12	9	2	19	6
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,96	4,86	4,82	4,67	4,90	5,00
Desvio Padrão entre as Áreas			0,118878			

Com relação ao nível de concordância sobre a importância do indicador, segregado por Instituição ou Área de Conhecimento (tabela 13 e 14), também houve um desempenho bastante homogêneo, com um desvio padrão reduzido em ambos os extratos. Já com relação aos Fatores de Influência, um elemento que se destacou, com 27,20% do total de sugestões, foi o desempenho do aluno no curso. Este destaque manteve uma coerência com os demais, visto que grande parte desses encaminham ao aluno o fardo do sucesso de um desempenho profissional futuro.

**Tabela 15 – Fatores de Influência da Variável: Desempenho Profissional dos Egressos**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Fatores Econômicos Externos	20	16,00%
Experiências Anteriores do Aluno	13	10,40%
Referências Pessoais do Aluno	17	13,60%
Criatividade do Aluno	5	4,00%
Conceito da Universidade	10	8,00%
Atividades Extra Classe Efetuadas durante o Curso	11	8,80%
Versatilidade do Aluno	7	5,60%
Equilíbrio entre Conhecimento Técnico e Formação Geral	8	6,40%
Desempenho do Aluno no Curso	34	27,20%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,00%</b>

### ***A3) Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes***

O indicador “Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes” foi considerado pelos painelistas como uma variável essencial, com uma taxa de concordância de 87,65%, não obstante vários integrantes da pesquisa terem observado a dificuldade em mensurar o comportamento dessa variável. Analisada a taxa de respostas em termos de Universidades, observa-se um nível de homogeneidade razoável, com um desvio padrão de 0,2857 e um desvio padrão de 0,5770 entre áreas de conhecimento, que, embora superior, não constitui uma divergência significativa. A literatura tem sugerido que esse indicador seja acompanhado pela qualidade dos insumos inseridos no processo de formação dos discentes (CAMERON, 1984; BERTUCCI, 1999)



**Tabela 16 : Resultados por Instituição da Variável: Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	2	4	0	1	3	0
4	12	5	2	5	9	3
5	6	6	8	10	4	1
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,20	4,13	4,80	4,56	4,06	4,25
Desvio Padrão entre as Instituições	0,285782					

**Tabela 17 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	1	5	3
4	15	0	3	2	13	3
5	11	14	7	0	3	0
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,42	5,00	4,55	3,67	3,90	3,50
Desvio Padrão entre as Áreas	0,577312					

Com relação aos Fatores de Influência no comportamento dessa variável, observou-se uma grande valorização dos painelistas aos aspectos financeiros da vida dos alunos interagindo com seu desenvolvimento pessoal, pois 39,59% dos fatores envolveram aspectos relacionados à dimensão financeira da vida do aluno.

**Tabela 18 : Fatores de Influência da Variável: Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Volume de Leituras	7	7,29%
Envolvimento em Atividades Extra Classe	6	6,25%
Relacionamentos Interpessoais	16	16,67%
Condições Econômicas de Vida	6	6,25%
Motivação do Corpo Docente	7	7,29%
Desempenho no Curso	7	7,29%
Integração em Grupos/ Continuidade de Turmas	6	6,25%
Capacidade de Compreensão das Problemáticas Sociais	3	3,13%
Independência Financeira	15	15,63%
Reconhecimento Profissional Extra Classe	23	23,96%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>

Também recebeu destaque o nível de relacionamentos interpessoais dos alunos, com 16,67%. Em termos gerais, os fatores de influência dessa variável acompanham a característica de subjetividade de mensuração da variável principal e constituem-se muito mais em indicativos de comportamentos a serem observados ou incentivados pela Universidade do que métricas objetivas.

A substituição do monitoramento da variável essencial por seus Fatores de Influência, nesse caso, também se encontra parcialmente prejudicada, porém, obtêm-se importantes subsídios a comportamentos que podem contribuir no desempenho daquela variável.

#### ***A4) Alunos da Região / População da Região***

O monitoramento do número de alunos da região que estão vinculados com a Universidade, com relação à população da região, foi um fator com elevado nível de concordância, 93,83% dos painelistas. Essa variável já havia sido destacada nas

entrevistas da primeira fase, na fala de vários docentes. Foram incluídas ainda algumas sugestões de desdobramento da variável, como o número de egressos do ensino médio com relação ao número de vestibulandos, e o número de alunos da universidade em relação ao número de pessoas por faixa de idade. Outro indicador sugerido nas observações foi o número de vestibulandos de outras regiões com relação ao total de vestibulandos, o que denotaria a imagem Institucional em termos de abrangência geográfica. Com relação à dispersão das respostas, as tabelas 19 e 20, a seguir, demonstram níveis bastante baixos, o que reforça um alto grau de consenso com relação à variável.

**Tabela 19 : Resultados por Instituição da Variável: Alunos da Região em Relação à População da Região**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	2	1	1	0	1	0
4	5	7	3	4	5	1
5	13	7	6	12	10	3
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,55	4,40	4,50	4,75	4,56	4,75
Desvio Padrão entre as Instituições	0,139736					

**Tabela 20 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Alunos da Região em Relação à População da Região**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	3	0	1	0	1	0
4	7	4	4	0	8	2
5	16	10	6	3	12	4
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,50	4,71	4,45	5,00	4,52	4,67
Desvio Padrão entre as Áreas	0,201624					

Nos Fatores de Influência (tabela 21) dessa variável, destacam-se aqueles relacionados a aspectos econômico-financeiros, seja dos alunos ou da região e as variáveis ligadas à imagem. Diferente do indicador anterior, neste caso a maioria dos fatores de influência permite a inclusão de medidas objetivas à sua monitoração.

**Tabela 21 : Fatores de Influência da Variável: Alunos da Região/População da Região**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Desenvolvimento da Região	25	11,57%
Renda per capita da Região	32	14,81%
Imagem da Universidade	40	18,52%
Sistema de Transporte	22	10,19%
Preço da Mensalidade	42	19,44%
Imagem dos Professores	17	7,87%
Nível de Interação com a Comunidade	38	17,59%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100,00%</b>

#### **A5) Desempenho dos Alunos no Provão do MEC**

O indicador “Desempenho no Provão do MEC” ou no Exame Nacional de Cursos (ENC), apresentou um resultado no mínimo inusitado, posto que praticamente todos os participantes da primeira fase da pesquisa criticaram-no como instrumento de avaliação de desempenho mas, mesmo assim, consideraram-no uma métrica importante. Agora, na validação dos indicadores, a totalidade dos respondentes considerou essa variável como essencial no monitoramento da efetividade da Universidade, embora muitos tenham manifestado a preocupação com relação ao aperfeiçoamento do processo. Conforme Fassoni (2000), é inquestionável que tanto a universidade pública quanto a particular devam ser objeto

de avaliação, uma vez que cabe a ambas socializar seus resultados que devem estar, eticamente, voltados para o bem comum e para a construção da cidadania. Mas se é verdade que a avaliação, sob esta ótica, faz-se necessária, não é menos verdadeiro que ela tem apresentado distorções sérias, gerando profundas injustiças tanto para o alunado como para as instituições. Os próprios argumentos favoráveis utilizados por representantes do MEC acabam por se revelarem falaciosos. O primeiro deles diz respeito às vantagens advindas da competição que, supostamente, o Provão provoca. Entretanto o que se tem visto é uma proliferação de cursinhos preparatórios que acabam por desvirtuar significativamente os currículos e propostas dos cursos, pondo em risco um processo mais global de formação dos alunos.

A variável recebeu 100% das respostas na escala “Concordo Totalmente”, não havendo dispersão. No que concerne aos Fatores de Influência, merece destaque aqueles relacionados à motivação dos alunos com relação a esse processo de avaliação e a preparação específica a essa avaliação. Esta tendência deixa implícito que o processo de avaliação não consegue ser uma continuidade natural do processo de formação dos egressos e precisa de um significativo reforço para garantir o sucesso. Ou seja, as atividades programadas pela universidade no processo de constituição do conhecimento não são suficientes para garantir um desempenho satisfatório nessa avaliação, não obstante os painelistas acordarem por unanimidade que esse indicador é crítico na avaliação da universidade.

**Tabela 22 : Fatores de Influência da Variável: Desempenho dos Alunos no Provão do MEC**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Motivação dos Alunos	27	13,50%
Alinhamento dos Conteúdos do Curso/Provão	27	13,50%
Maturidade dos Alunos quanto à Importância do Instrumento (Provão)	21	10,50%
Familiaridade do Aluno com o tipo de Instrumento Aplicado (prova objetiva)	10	5,00%
Desempenho do Aluno nas Disciplinas do Curso	9	4,50%
Atividades Preparatórias Disponibilizadas pela Universidade	27	13,50%
Esquema de Incentivos Disponibilizados pela Universidade	13	6,50%
Identificação do Aluno com Determinados Temas	4	2,00%
Proposta Metodológica do Curso	17	8,50%
Qualidade dos Professores do Curso	5	2,50%
Qualidade das Aulas do Curso	16	8,00%
Volume de Leituras Durante o Curso	24	12,00%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,00%</b>

### **(B) Indicadores (Variáveis) NÃO Validados na Primeira Rodada**

Os indicadores que não obtiveram percentual de consenso no mínimo igual a 75% dos painelistas, conforme a dinâmica da Técnica *Delphi*, serão novamente postos sob avaliação em uma segunda rodada. Na perspectiva dos Clientes, os indicadores que não obtiveram consenso foram:

- *Desempenho Acadêmico dos Estudantes nas disciplinas*
- *Taxa de evasão dos Alunos*
- *Tempo Médio de Formatura*
- *Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão*
- *Número Médio de Vagas Ociosas por Turma/Curso*
- *Percentual de Alunos com Matrícula Plena*

#### 4.3.3.2 Indicadores da perspectiva dos processos internos e gestão

Na perspectiva dos Processos Internos e Gestão, foram avaliados treze indicadores, resultando em oito indicadores com consenso obtido na primeira rodada (seis validados e dois rejeitados) e cinco indicadores encaminhados para a rodada seguinte da Técnica *Delphi* (tabela 23).

Indicador
VPIG1 - O modo e a Velocidade com que a Instituição Concebe, Desenvolve e Oferece Novos Cursos ou Serviços
VPIG2 - Demanda pelos Produtos da Universidade
VPIG3 - Volume de Cursos de Pós-Graduação Oferecidos e com Demanda Satisfatória de Alunos
VPIG4 - Quantidade de Projetos que a Universidade (Unidade Administrativa) Encaminha para Parceiros Externos
VPIG5 - Existência de Transparência (ou da falta desta) na Gestão da Universidade
VPIG6 - Quantidade de Títulos de Livros/Periódicos Disponíveis na Biblioteca
VPIG7 - Número de Alunos Bolsistas em Relação ao Total de Alunos Matriculados
VPIG8 - Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano
VPIG9 – Nível de Atuação/Tempo do Professor (da Unidade Administrativa) em outras Unidades da Instituição
VPIG10 – Volume de Atividades do Professor (da Unidade Administrativa) Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro
VPIG11 – Volume de Projetos do Professor (da Unidade Administrativa) com Parceiros Externos a Instituição (Outras Instituições)
VPIG12 – Volume de Projetos do Professor (da Unidade Administrativa) com Financiamento Externo a Instituição
VPIG13 – Número de Orientação Concluídas pelo Professor (pelos professores da Unidade Administrativa)

**Quadro 12 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Primeira Rodada**

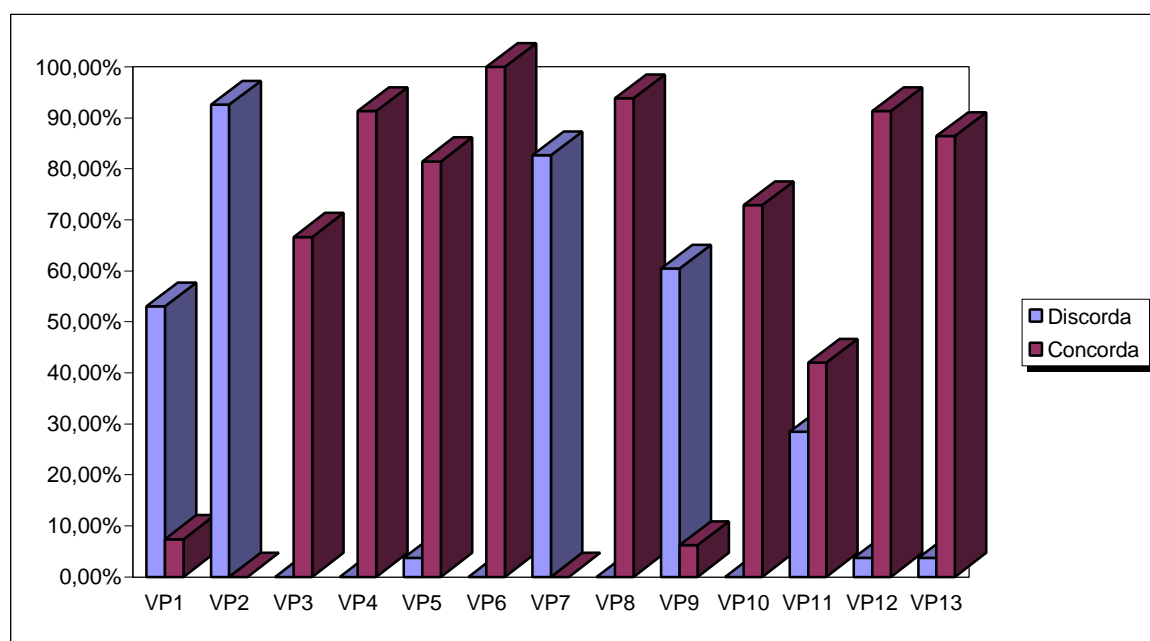
**Tabela 23 :Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva dos Processos Internos e Gestão**

	VP1	VP2	VP3	VP4	VP5	VP6	VP7
1	6	47	0	0	0	0	21
2	37	28	0	0	3	0	46
3	32	6	27	7	12	0	14
4	6	0	19	43	28	0	0
5	0	0	35	31	38	81	0
	81	81	81	81	81	81	81
<b>Acumulado</b>							
1	6	47	0	0	0	0	21
2	43	75	0	0	3	0	67
3	75	81	27	7	15	0	81
4	81	81	46	50	43	0	81
5	81	81	81	81	81	81	81
<b>Taxa de consenso</b>							
	VP1	VP2	VP3	VP4	VP5	VP6	VP7
Discorda	53,09%	92,59%	0,00%	0,00%	3,70%	0,00%	82,72%
Concorda	7,41%	0,00%	66,67%	91,36%	81,48%	100,00%	0,00%
Sem consenso	X		X				

**Tabela 23: Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva dos Processos Internos e Gestão (Cont.)**

	VP8	VP9	VP10	VP11	VP12	VP13
1	0	6	0	5	1	0
2	0	43	0	18	2	3
3	5	27	22	24	4	8
4	33	5	42	13	34	58
5	43	0	17	21	40	12
	81	81	81	81	81	81
<b>Acumulado</b>						
1	0	6	0	5	1	0
2	0	49	0	23	3	3
3	5	76	22	47	7	11
4	38	81	64	60	41	69
5	81	81	81	81	81	81
<b>Taxa de consenso</b>						
	VP8	VP9	VP10	VP11	VP12	VP13
Discorda		60,49%		28,40%	3,70%	3,70%
Concorda	93,83%	6,17%	72,84%	41,98%	91,36%	86,42%
Sem consenso		X	X	X		





**Gráfico 4: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Primeira Rodada**

#### **(A) Indicadores (Variáveis) Validados na Primeira Rodada**

- *Quantidade de Projetos que a Universidade (Unidade Administrativa) Encaminha para Parceiros Externos*
- *Existência de Transparência (ou da falta desta) na Gestão da Universidade*
- *Quantidade de Títulos de Livros/Periódicos Disponíveis na Biblioteca*
- *Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano*
- *Volume de Projetos do professor / da Unidade Administrativa com Financiamento Externo a Instituição*
- *Número de Orientação Concluídas pelo Professor / pela Unidade Administrativa*

#### **A1) Quantidade de Projetos que a Universidade (Unidade Administrativa) Encaminha para Parceiros Externos**

Segundo o entendimento majoritário dos painelistas (91,36%), a capacidade que os professores ou Unidades Administrativas possuem para elaborar e encaminhar projetos no intuito de estabelecer vínculos com organismos e

pesquisadores externos à Instituição é um fator importante que sinaliza uma eficiência nos processos internos. Se analisados os posicionamentos por Instituição ou área de conhecimento, mantém-se uma relativa homogeneidade com um desvio padrão de 0,3241 e 0,2810 respectivamente (tabelas 24 e 25).

As observações com relação a essa variável refletem uma preocupação dos painelistas com relação à acomodação dos docentes nas atividades rotineiras. Neste sentido, o ensino foi por muitos classificados nesta categoria, principalmente se conduzido de modo isolado, o que provocaria um ciclo de estagnação e inatividade na Instituição. Elaborar e encaminhar projetos a agentes externos, independente da aprovação, estaria demonstrando um nível de atividade interno que é considerado salutar, ressalvada uma análise complementar posterior do nível de efetivação desses projetos encaminhados ou, no mínimo, dos motivos que implicaram uma eventual rejeição.

**Tabela 24 : Resultados por Instituição da Variável: Quantidade de Projetos que a Universidade Encaminha para Parceiros Externos**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	2	0	0	2	3	0
4	14	8	5	3	12	1
5	4	7	5	11	1	3
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,10	4,47	4,50	4,56	3,88	4,75
Desvio Padrão entre as Instituições	0,32417					

**Tabela 25 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Quantidade de Projetos que a Universidade Encaminha para Parceiros Externos**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	2	2	0	0	3	0
4	14	7	7	1	13	1
5	10	5	4	2	5	5
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,31	4,21	4,36	4,67	4,10	4,83
Desvio Padrão entre as Áreas	0,281074					

**Tabela 26 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Projetos Encaminhado a Parceiros Externos**

Fator de Influência	Freq.	%
Alinhamento dos produtos com as Necessidades	32	13,17%
Incentivos Internos à Execução de Atividades Extra-docência	42	17,28%
Experiência dos Professores em Atividades Extra-classe	37	15,23%
Remuneração do Professor	25	10,29%
Relação com Interesse de Pesquisa do Professor	9	3,70%
Existência de Organismo interno a Universidade de Articulação	40	16,46%
Quantidade de Professores 40 h - Carga Horária Média dos Professores	39	16,05%
Factibilidade das Propostas da Universidade	15	6,17%
Disponibilidade de Professores	4	1,65%
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>100,00%</b>

A análise dos Fatores de Influência desse indicador (tabela 26), reforça o entendimento anterior posto que muitos painelistas atribuíram a aspectos internos da gestão a responsabilidade em gerar esses projetos ou vínculos interinstitucionais, seja através de incentivos ou existência de organismos internos, para mencionar alguns. Não obstante a elaboração de projetos ou as iniciativas que decorrem da

ação dos docentes, neste caso se entende que o sucesso é função de uma ação mais integrada e que obrigaria a um adequado gerenciamento dos processos de integração e incentivos internos.

## ***A2) Existência de Transparência (ou da falta desta) na Gestão da Universidade***

O entendimento dos painelistas com relação à transparência interna reflete um resultado que, de certa forma, já era esperado, considerando que o estudo envolve um conjunto de entidades autogeridas onde a transparência constitui-se em um de seus pilares. Entretanto, a taxa de aprovação dessa variável como essencial reflete o entendimento de apenas 81,48% dos participantes. Observa-se que os painelistas das universidades 3, 4 e 5 (tabela 27) apresentaram um maior número de opiniões que relativiza esse indicador, porém não é possível identificar divergências significativas se analisada a questão por áreas de conhecimento (tabela 28).

Em alguns questionários, a relativização da variável foi justificada muito mais pelo caráter ambíguo de sua mensuração do que pelo fato de não se considerar importante a manutenção da transparência.

**Tabela 27 : Resultados por Instituição da Variável: Existência de Transparência na Gestão da Universidade**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	1	2	0	0	0
3	1	2	1	3	4	1
4	7	5	7	9	6	2
5	12	7	0	4	6	1
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,55	4,20	3,50	4,06	4,13	4,00
Desvio Padrão entre as Instituições	0,340626					

**Tabela 28 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Existência de Transparência na Gestão da Universidade**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	2	0	0	0
3	2	1	1	3	3	2
4	9	5	2	0	11	1
5	14	8	6	0	7	3
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,38	4,50	4,09	3,00	4,19	4,17
Desvio Padrão entre as Áreas	0,538852					

Com relação aos Fatores de Influência (tabela 29), observa-se uma grande preocupação dos participantes no que se refere a interferência de posicionamentos político-partidários na gestão da Universidade. Este destaque pode ser justificado posto que a Universidade tende a constituir-se um fórum de debate permanente das problemáticas sociais do país, o que acaba gerando uma notabilidade externa das posições de grupos e, em muitas circunstâncias, leva a aproximação de grupos

externos que vêm na Universidade um campo fértil para o aprofundamento de idéias e ideologias.

Como elemento positivo, percebe-se um elevado grau de conscientização dos painelistas da necessidade de canais de comunicação bem constituídos como forma de se manter a transparência e a vitalidade da autogestão. São ainda mencionados aspectos clássicos de modelos democráticos, como a rotatividade no poder e a existência de um certo equilíbrio de forças nos conselhos deliberativos dessas Instituições.

**Tabela 29 : Fatores de Influência da Variável: Transparência na Gestão**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Desvinculação Partidária	37	20,22%
Equidade de Participação nas Instâncias Internas	5	2,73%
Conselhos Internos com Representação Forte da Comunidade	38	20,77%
Canais de Comunicação bem Constituídos	42	22,95%
Rotatividade no Poder	31	16,94%
Auditoria Externa Independente	5	2,73%
Chefes Fortes	3	1,64%
Competência Técnica dos Chefes e Direção Superior	22	12,02%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100,00%</b>

### ***A3) Quantidade de Títulos de Livros/Periódicos Disponíveis na Biblioteca***

A qualidade do acervo bibliográfico das entidades analisadas, mensurada pela quantidade de títulos, obteve um nível pleno de consenso, o que denota uma identidade bastante forte dos painelistas com relação às atividades de ensino e pesquisa, no mínimo em termos de reconhecimento da importância desses elementos.

Ou seja, subjacente a esse entendimento está a percepção de que no processo de constituição do conhecimento, seja no ensino ou pesquisa, existem

elementos materiais, no caso o acervo bibliográfico, que determinam a efetividade do resultado final. Esse entendimento pode ter desdobramentos nos processos de cobrança de efetividade das atividades fins caso a Instituição tenha o acesso bibliográfico dos alunos e pesquisadores fragilizado.

#### **A4) Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano**

O número de eventos participado por professor, ou pelo conjunto de professores de uma Unidade Administrativa, apresentou um nível de consenso de 93,83% dos painelistas, resultado que, novamente, reforça a identidade dos participantes com as atividades de ensino e pesquisa, posto considerarem a participação em eventos, e como muitos observaram nesta questão com a apresentação de trabalhos nesses eventos, um indicador consistente da efetividade daqueles processos fins.

**Tabela 30 : Resultados por Instituição da Variável: Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	3	1	1	0	0	0
4	6	7	4	6	9	1
5	11	7	5	10	7	3
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,40	4,40	4,40	4,63	4,44	4,75
Desvio Padrão entre as Instituições	0,14967					

**Tabela 31 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	3	1	0	1	0
4	9	3	5	2	10	4
5	17	8	5	1	10	2
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,65	4,36	4,36	4,33	4,43	4,33
Desvio Padrão entre as Áreas	0,123684					

Com relação aos fatores de influência, destacam-se aqueles relacionados à atividade de pesquisa, o que reforça o entendimento dos painelistas de uma maior valorização na participação em eventos com publicações e confirma também o volume de publicações como indicador de referência para a atividade de pesquisa. Outro item de destaque assinalado foi o incentivo financeiro da Universidade de origem do docente, porém vários complementaram essa afirmação condicionando o incentivo à apresentação de trabalhos.

**Tabela 32 : Fatores de Influência da Variável: Número de Eventos Participados pelo Corpo Docente**

Fator de Influência	Freq.	%
Titulação do Professor	25	8,39%
Participação em Projetos de Pesquisa	97	32,55%
Incentivo da Universidade	85	28,52%
Área de Conhecimento do Professor	32	10,74%
Artigos Encaminhados	11	3,69%
Articulação com a Pós-Graduação	32	10,74%
Existência de Parcerias Interinstitucionais	16	5,37%
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,00%</b>



**A5) Volume de Projetos do Professor (dos professores da Unidade Administrativa) com Financiamento Externo a Instituição**

A validação do indicador “Volume de Projetos com Financiamentos Externos” vem confirmar um indicativo bastante ressaltado na primeira fase de entrevistas desta pesquisa. A obtenção de um nível de consenso equivalente a 91,36% dos painelistas reflete o entendimento já ressaltado pelos entrevistados de que este fator reduziria a endogenia interna à universidade. Muitos painelistas chegaram a sugerir que o apoio interno a projetos de pesquisa deveria estar condicionado a que o pesquisador conseguisse a legitimação desse em outras instâncias, e essa aprovação estaria materializada na obtenção de apoio financeiro.

Essa posição se mostrou bastante consistente em termos de áreas de conhecimento em que o desvio padrão se mostrou reduzido (0,3240) entretanto, na segregação por instituição, observou-se que na Universidade 3 o nível de consenso decresce a 70% dos respondentes enquanto nas Universidades 1, 2 e 6 o consenso é total (tabela 33).

**Tabela 33 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Projetos do Professor com Financiamento Externo a Instituição**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	1	0	0
2	0	0	1	1	0	0
3	0	0	2	1	1	0
4	10	5	5	5	9	0
5	10	10	2	8	6	4
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,50	4,67	3,80	4,13	4,31	5,00
Desvio Padrão entre as Instituições	0,420569					

**Tabela 34 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Projetos do Professor com Financiamento Externo a Instituição**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
1	1	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	1	0
3	3	1	0	0	0	0
4	10	8	4	0	9	3
5	12	4	7	3	11	3
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,23	4,07	4,64	5,00	4,43	4,50
Desvio Padrão entre as Áreas	0,324627					

Com relação aos Fatores de Influência (tabela 35), parece bastante nítido que os painelistas acreditam que a obtenção sistemática de recursos externos para o financiamento de projetos da Universidade não decorre de ações isoladas, mas de um processo articulado mais amplo. Isto é percebido ao ser sugerido por 19,2% dos respondentes que essa variável se potencializa se articulada a programas de ensino *Strico Sensu*, além da necessidade de continuidade e experiência do pesquisador e suporte institucional.

A elevada frequência do fator “Titulação” é justificada, pois um número expressivo de órgãos de fomento (CAPES, CNPq por exemplo) tem restringido a liberação de recursos a pesquisadores que não detenham o título de doutor.

**Tabela 35 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Projetos do Professor com Financiamento Externo**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Titulação do Professor	61	29,90%
Experiência do Professor	37	18,14%
Participação em Eventos	5	2,45%
Experiência Anterior em Projetos	29	14,22%
Capacidade Apoio na Elaboração do Projeto	12	5,88%
Envolvimento Institucional	21	10,29%
Articulação com Programas Stricto Sensu	39	19,12%
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100,00%</b>

***A6) Número de Orientações Concluídas pelo Professor (pelos Professores da Unidade Administrativa)***

O consenso obtido nesta variável, com um percentual de 86,42%, somado às observações efetuadas pelos painelistas, reflete o entendimento de que é possível segregar as etapas do processo de constituição do conhecimento junto aos alunos da Universidade, e que uma boa performance nos trabalhos finais irá se refletir positivamente na sistematização dos processos trabalhados anteriormente pelas disciplinas do curso.

As observações permitem ainda inferir que, embora os especialistas considerem essa variável crítica para os cursos de pós-graduação, a ênfase na análise se deu pela graduação, valorizando-se o trabalho final como um processo sistematizador.

Em termos de extratos de análise, somente as Universidades 3 e 5 apresentaram painelistas que discordam da importância dessa variável (tabelas 36 e 37), os quais são oriundos as áreas ciências humanas, sociais e saúde, porém o nível de discordância não é significativo e não compromete sua validação.

**Tabela 36 : Resultados por Instituição da Variável: Número de Orientações Concluídas**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	2	0	1	0
3	4	2	0	1	1	0
4	14	8	8	12	13	3
5	2	5	0	3	1	1
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	3,90	4,20	3,60	4,13	3,88	4,25
Desvio Padrão entre as Instituições	0,246306					

**Tabela 37 :Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Número de Orientações Concluídas**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	1	1	1	0	0	0
3	4	1	1	0	1	1
4	17	12	7	2	18	2
5	4	0	2	1	2	3
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	3,92	3,79	3,91	4,33	4,05	4,33
Desvio Padrão entre as Áreas	0,230738					

Os Fatores de Influência desta variável demonstram que a percepção é no sentido de que o sucesso da variável está muito mais dependente de aspectos relacionados ao aluno que propriamente ao professor ou a estrutura da Instituição. Essa análise pode ser um pouco preocupante se considerado um contexto de gestão por resultados, pois desobrigaria sobremaneira o corpo docente em casos de desempenho insatisfatório, o que parece incorreto. Esse resultado poderia ser

reflexo de aspectos culturais historicamente definidos que provavelmente devam merecer um melhor tratamento no futuro.

**Tabela 38 : Fatores de Influência da Variável: Número de Orientações Concluídas**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Tempo do professor Dedicado a Instituição	42	24,56%
Motivação do Professor	10	5,85%
Área do Conhecimento	4	2,34%
Estrutura do Curso	8	4,68%
Coordenação do Curso	8	4,68%
Titulação do Professor	16	9,36%
Capacidade do Aluno	14	8,19%
Desempenho do Aluno durante o Curso	32	18,71%
Atividades Anteriores do Aluno Ligadas a Pesquisa	37	21,64%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100,00%</b>

#### **(B) Indicadores (Variáveis) Excluídos na Primeira Rodada**

- *Demanda pelos Produtos da Universidade*
- *Número de Alunos Bolsistas em Relação ao Total de Alunos Matriculados*

#### **(C) Indicadores (Variáveis) NÃO Validados na Primeira Rodada**

- *O Modo e a Velocidade com que a Instituição Concebe, Desenvolve e Oferece Novos Cursos ou Serviços*
- *Volume de Cursos de Pós-Graduação Oferecidos e com Demanda Satisfatória de Alunos*
- *Nível de Atuação/Tempo do Professor (da Unidade Administrativa) em outras Unidades da Instituição*
- *Volume de Atividades do Professor/ da Unidade Administrativa Executadas de Modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro*
- *Volume de Projetos do Professor/ da Unidade Administrativa com Parceiros Externos a Instituição (Outras Instituições)*

#### 4.3.3.3 Indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento

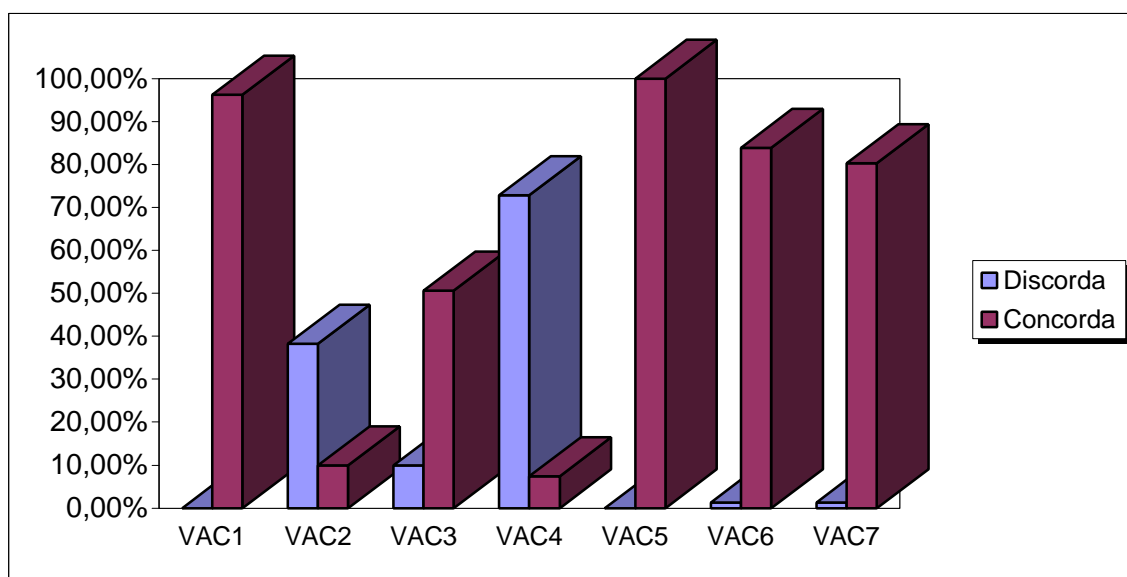
Os indicadores da perspectiva “Aprendizado e Crescimento” submetidos à análise dos panelistas, em número de sete, estão dispostos no quadro 13, resultando na obtenção de consenso em quatro e no encaminhamento de três indicadores para a segunda rodada da Técnica *Delphi* (tabela 39).

Indicador
VAC1 - Qualidade das Aulas
VAC2 - Grau de Envolvimento do Corpo Docente com o Ensino
VAC3 - Volume de Publicações
VAC4 - Nível de Rotatividade do Corpo Docente ou do Pessoal Técnico Administrativo
VAC5 - Quantidade de Professores com Qualificação (mestrado/doutorado) em Centros de Excelência
VAC6 – Volume de Publicações do Professor / da Unidade Administrativa com Alunos
VAC7 – Volume de Publicações de Alunos

**Quadro 13: Indicadores Avaliados na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Primeira Rodada**

**Tabela 39: Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

	VAC1	VAC2	VAC3	VAC4	VAC5	VAC6	VAC7
1	0	0	0	15	0	0	0
2	0	31	8	44	0	1	1
3	3	42	32	16	0	12	15
4	51	8	24	6	0	38	39
5	27	0	17	0	81	30	26
	81	81	81	81	81	81	81
<b>Acumulado</b>							
1	0	0	0	15	0	0	0
2	0	31	8	59	0	1	1
3	3	73	40	75	0	13	16
4	54	81	64	81	0	51	55
5	81	81	81	81	81	81	81
<b>Taxa de consenso</b>							
	<b>VAC1</b>	<b>VAC2</b>	<b>VAC3</b>	<b>VAC4</b>	<b>VAC5</b>	<b>VAC6</b>	<b>VAC7</b>
<b>Discorda</b>	0,00%	38,27%	9,88%	72,84%	0,00%	1,23%	1,23%
<b>Concorda</b>	96,30%	9,88%	50,62%	7,41%	100,00%	83,95%	80,25%
<b>Sem consenso</b>		X	X	X			



**Gráfico 6: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Primeira Rodada**

#### **(A) Indicadores (Variáveis) Validados na Primeira Rodada**

- *Qualidade das Aulas*
- *Quantidade de Professores com Qualificação (mestrado/doutorado) em Centros de Excelência*
- *Volume de Publicações do Professor (dos professores da Unidade Administrativa) com Alunos*
- *Volume de Publicações de Alunos*

##### **A1) Qualidade das Aulas**

A Qualidade das Aulas foi validada como um indicador relevante com 96,30% de consenso, não obstante várias observações sobre a subjetividade do indicador e da dificuldade de sua métrica concreta. Vale também comentar que alguns painelistas sugeriram a inclusão desse indicador na perspectiva dos Processos Internos e Gestão.

As características dessa variável condicionam sua mensuração à dependência de pesquisas periódicas junto ao corpo docente da Universidade ou a seu monitoramento de modo indireto, por exemplo, em função dos insumos despendidos, o que exige observar-se com mais cuidado os fatores de influência.

Com relação à dispersão dos resultados em função das Instituições e áreas, pode-se observar uma homogeneidade bastante elevada na percepção dos respondentes (tabelas 40 e 41).

**Tabela 40 : Resultados por Instituição da Variável: Qualidade das Aulas**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	2	0	1	0	0
4	14	10	5	9	13	0
5	6	3	5	6	3	4
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,30	4,07	4,50	4,31	4,19	5,00
Desvio Padrão entre as Instituições	0,329769					

**Tabela 41 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Qualidade das Aulas**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	1	0	1	0	0	1
4	18	8	9	1	14	1
5	7	6	1	2	7	4
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,23	4,43	4,00	4,67	4,33	4,50
Desvio Padrão entre as Áreas	0,230373					



Com relação aos Fatores de Influência da qualidade das aulas, segundo a opinião dos painelistas, merecem destaque a titulação do professor, o tempo dedicado à Universidade e a experiência prática do docente. Foi ainda mencionada uma série de fatores, porém todos com baixos níveis de freqüência.

**Tabela 42 : Fatores de Influência da Variável: Qualidade das aulas**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Experiência do Professor	17	12,69%
Titulação do Professor	21	15,67%
Turno das Aulas (noturno/diurno)	10	7,46%
Material de Apoio Utilizado (apostilas)	11	8,21%
Planejamento das Atividades pelo Professor	7	5,22%
Empatia do Professor/Aluno	9	6,72%
Nível de Conformidade com as Expectativas do Aluno	8	5,97%
Desempenho do Aluno nas Disciplinas Anteriores	4	2,99%
Professores em Tempo Integral	19	14,18%
Nível de Atualização do Professor	9	6,72%
Capacidade de Relacionamento dos Conteúdos com a Prática	19	14,18%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,00%</b>

**A2) Quantidade de Professores com Qualificação (mestrado/doutorado) em Centros de Excelência**

Segundo os painelistas, o grau de titulação dos docentes da instituição constitui-se uma referência essencial no monitoramento da capacitação dos quadros da Universidade, apresentando um consenso de 100% entre os participantes da pesquisa.

Muitos questionários retornaram com observações reforçando o entendimento de que hoje somente a titulação não é mais suficiente e isto deve ser visto em

conjunto com a Instituição formadora do docente. Foi também destacado que universidades com quadros de professores com elevados níveis de endogenia deveriam buscar ampliar os centros de formação de seus quadros de modo a que se incorporem novas perspectivas e abordagens em cada área do conhecimento. Nesse indicador, não foi mencionado nenhum Fator de Influência.

### ***A3) Volume de Publicações do Professor (dos professores da Unidade Administrativa) com Alunos***

O desempenho dos professores ou Unidades Administrativas no que concerne à capacidade de produção e publicação conjunta com alunos foi considerado um indicador importante na avaliação do aprendizado e crescimento em uma dimensão ampla, com uma taxa de consenso de 83,95% entre os painelistas, com respostas médias sempre acima de 4, seja analisando-se por Universidade ou por Área de Conhecimento (tabelas 43 e 44).

Esse indicador complementa o volume absoluto de publicações do professor ou Unidade Administrativa e acrescenta um desafio importante, visto que, se já são bastante reduzidas as publicações isoladas, as produções conjuntas tornam-se bastante raras no atual contexto. Deve-se ressaltar que essa dinâmica, em se falando de programas *Strico Sensu*, já é uma prática comum, porém bastante insólita se analisada na graduação, com raras exceções.

**Tabela 43 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Publicações com Alunos**

	<i>Respostas por Instituição</i>					
Alternativas	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	0	0
3	4	2	1	3	2	0
4	9	5	8	7	9	0
5	7	7	1	6	5	4
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,15	4,20	4,00	4,19	4,19	5,00
Desvio Padrão entre as Instituições	0,356896					

**Tabela 44 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Publicações com Alunos**

	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
Alternativas	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	0
3	5	2	2	0	2	1
4	14	7	3	3	9	2
5	7	5	6	0	9	3
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,08	4,21	4,36	4,00	4,24	4,33
Desvio Padrão entre as Áreas	0,142297					

Confirmando a assertiva acima, os Fatores de Influência dessa variável apresentam um vínculo majoritário aos programas de pesquisa e de ensino *Stricto Sensu*.

**Tabela 45 : Fatores de Influência da Variável Volume de Publicações com Alunos**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Número de Alunos Bolsistas	48	16,55%
Existência de Veículos Internos para Publicação	29	10,00%
Tempo do Professor para Estágios	12	4,14%
Titulação do Professor do Estágio	32	11,03%
Número de Pesquisas em Execução	65	22,41%
Existência de Programas Stricto Sensu	72	24,83%
Tempo Disponível do Aluno	27	9,31%
Política de Incentivo Institucional	5	1,72
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>100,00%</b>

**A4) Volume de Publicações de Alunos**

O número de publicação e alunos constitui uma variação do indicador anterior, também sendo validado pelos painelistas com uma taxa de 80,25% de consenso e baixa dispersão entre os extratos.

**Tabela 46 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Publicação de Alunos**

Alternativas	<b>Respostas por Instituição</b>					
	<b>Univ.1</b>	<b>Univ.2</b>	<b>Univ.3</b>	<b>Univ.4</b>	<b>Univ.5</b>	<b>Univ.6</b>
1	0	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	0	0
3	3	5	2	3	2	0
4	8	3	7	9	11	1
5	9	6	1	4	3	3
Painelistas	20	15	10	16	16	4
Média	4,30	3,93	3,90	4,06	4,06	4,75
Desvio Padrão entre as Instituições	0,3179					

**Tabela 47 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Publicações com Alunos**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	0
3	6	2	3	0	3	1
4	14	7	4	2	10	2
5	6	5	4	1	7	3
Painelistas	26	14	11	3	21	6
Média	4,00	4,21	4,09	4,33	4,10	4,33
Desvio Padrão entre as Áreas	0,138341					

**Tabela 48 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Publicações de Alunos**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Número de Alunos Bolsistas	48	17,98%
Existência de Veículos Internos para Publicação	20	7,49%
Tempo do Professor para Estágios	11	4,12%
Titulação do Professor do Estágio	38	14,23%
Número de Pesquisas em Execução	60	22,47%
Existência de programas Stricto Sensu	58	21,72%
Tempo Disponível do Aluno	27	10,11%
Política de Incentivo Institucional	5	1,87%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,00%</b>

**(B) Indicadores (Variáveis) NÃO Validados na Primeira Rodada**

- *Grau de Envolvimento do Corpo Docente com o Ensino*
- *Volume de Publicações*
- *Nível de Rotatividade do Corpo Docente ou do Pessoal Técnico Administrativo*

#### 4.3.3.4 Indicadores da perspectiva do suporte financeiro

Na perspectiva do Suporte Financeiro, foram avaliados treze indicadores dos quais nove obtiveram consenso na primeira rodada (sete validados e dois rejeitados) e quatro indicadores encaminhados para a rodada seguinte da Técnica *Delphi* (tabela 49).

Um aspecto que chama atenção nesta perspectiva é que foi relacionado um número bastante reduzido de Fatores de Influência aos indicadores avaliados, o que resultou que vários fossem apresentados sem qualquer fator sugerido, o que pode ser observado a seguir:

Indicador
VSF1 - Equilíbrio na Execução do Orçamento
VSF2 - Capacidade de cada Projeto em Gerar Recursos Financeiros
VSF3 - Nível de Endividamento da Instituição
VSF4 - Dias de Atraso no Pagamento de Salários
VSF5 - Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades
VSF6 - Volume de Despesas com a Folha de Pagamento
VSF7 - Número de Alunos por Turma
VSF8 – Volume de Receitas Fora do Ensino
VSF9 – Relação Professor / Aluno
VSF10 – Relação Aluno / Funcionário
VSF11 – Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente
VSF12 – Volume de Recursos Captados com Projetos Internos Conjuntos com outras Unidades Administrativas
VSF13 – Volume de Receita Gerada nas Atividades dos Docentes Lotados na Unidade Administrativa

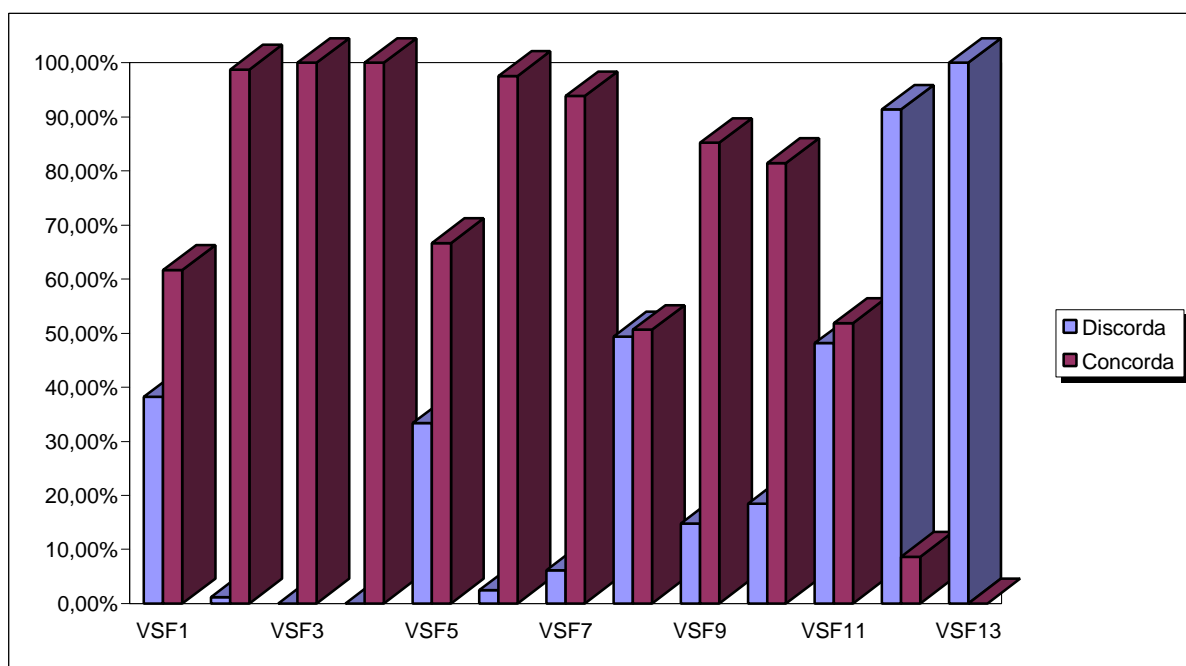
**Quadro 14 : Indicadores Avaliados na Perspectiva do Suporte Financeiro – Primeira Rodada**

**Tabela 49 : Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva do Suporte Financeiro**

	VSF1	VSF2	VSF3	VSF4	VSF5	VSF6	VSF7
1	0	0	0	0	0	0	0
2	4	0	0	0	6	0	0
3	27	1	0	0	21	2	5
4	27	55	18	39	47	32	49
5	23	25	63	42	7	47	27
	81	81	81	81	81	81	81
<b>Acumulado</b>							
1	0	0	0	0	0	0	0
2	4	0	0	0	6	0	0
3	31	1	0	0	27	2	5
4	58	56	18	39	74	34	54
5	81	81	81	81	81	81	81
<b>Taxa de consenso</b>							
	VSF1	VSF2	VSF3	VSF4	VSF5	VSF6	VSF7
Discorda	38,27%	1,23%	0,00%	0,00%	33,33%	2,47%	6,17%
Concorda	61,73%	98,77%	100,00%	100,00%	66,67%	97,53%	93,83%
Sem consenso	X				X		

**Tabela 49: Resultado Geral da Primeira Rodada: Perspectiva do Suporte Financeiro (Cont.)**

	VSF8	VSF9	VSF10	VSF11	VSF12	VSF13
1	0	0	0	0	32	20
2	13	0	3	22	39	49
3	27	12	12	17	3	12
4	41	32	51	39	7	0
5	0	37	15	3	0	0
	81	81	81	81	81	81
<b>Acumulado</b>						
1	0	0	0	0	32	20
2	13	0	3	22	71	69
3	40	12	15	39	74	81
4	81	44	66	78	81	81
5	81	81	81	81	81	81
<b>Taxa de consenso</b>						
	VSF8	VSF9	VSF10	VSF11	VSF12	VSF13
Discorda	49,38%	14,81%	18,52%	48,15%	91,36%	100,00%
Concorda	50,62%	85,19%	81,48%	51,85%	8,64%	0,00%
Sem consenso	X			X		



**Gráfico 8: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva do Suporte Financeiro – Primeira Rodada**

### **(A) Indicadores (Variáveis) Validados na Primeira Rodada**

- *Capacidade de Cada Projeto em Gerar Recursos Financeiros*
- *Nível de Endividamento da Instituição*
- *Dias de atraso no Pagamento de Salários*
- *Volume de Despesas com a Folha de Pagamento*
- *Número de Alunos por Turma*
- *Relação Professor / Aluno*
- *Relação Aluno / Funcionário*

#### **A1) Capacidade de Cada Projeto em Gerar Recursos Financeiros**

A capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros apresentou um nível elevado de consenso entre os painelistas, com 98,77% de concordância sobre sua pertinência como variável essencial e uma baixa dispersão quando avaliada por área de conhecimento ou Universidade.



A validação desse indicador poderia ser vista inicialmente como conflitante ao caráter comunitário e filantrópico das Universidades em análise, porém, pelas observações apostas à questão, observa-se um entendimento dos painelistas de que, mesmo neste contexto, deve-se buscar eliminar a postura assistencialista. Segundo algumas observações, um projeto ao qual a comunidade não se dispõe a prestar qualquer reciprocidade, tem sua relevância questionada e pode ter reduzido o nível de comprometimento dos atores envolvidos.

Esta mesma lógica pretende retirar muitos projetos de pesquisa da área de conforto e motivar seus coordenadores a ensejem esforços em obter recursos para sua viabilização, mesmo que não equilibrada totalmente. Na observação de um painalista:

*[...] se ninguém dispõe-se a colocar qualquer recurso financeiro no projeto e, sistematicamente, somente a própria Universidade o sustenta, será que a sociedade esta realmente demandando um projeto com tais características?*

## **A2) Nível de Endividamento da Instituição**

O volume de endividamento da Instituição foi validado com 100% de consenso e sem dispersão com relação à Universidade ou Área de Conhecimento.

Este indicador se diferencia dos anteriores por apresentar somente a dimensão corporativa, não sendo comum ou possível seu desdobramento a professores ou Unidades Administrativas. Dessa forma, sua inclusão em um futuro

“Compromisso de Gestão” deve assumir uma configuração típica de um *covenant* (BORGES, 1999; LETHBRIDGE, 1997), bastante discutido na Governança Corporativa e onde o indicador tem presença clássica. Sua aprovação unânime demonstra a preocupação da comunidade acadêmica em também determinar limites à administração executiva superior, complexificando mas também aperfeiçoando sensivelmente aquele instrumento.

Pode-se afirmar que a inclusão dessa modalidade de indicador é consistente com as preocupações da Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989; BARNEA, 1985; DENIS, 1999, SANTOS et al., 2001) e com o modelo de autogestão em análise, pois, no presente contexto, a Cúpula Diretiva da Universidade assume o papel de “Agente”, em contraposição ao “Principal”, representado pelo restante da comunidade acadêmica. Estabelecida essa relação, resgatam-se igualmente todos os pontos de conflito preconizados na teoria, e a extensão de aspectos do Compromisso de Gestão a essa esfera é bastante salutar e tende a reduzir muitos potenciais pontos de atrito e desgaste Institucional.

Algumas Universidades já têm incluída essa variável no monitoramento da direção, como é o caso da UNIJUÍ, que prevê em sua RDO que o limite admissível de captação de recursos junto ao sistema financeiro para reforço do capital de giro está limitado a 15% de sua receita própria anual.

Nos Fatores de Influência mencionados, observa-se que o mais lembrado, Atraso no Pagamento de Salários, na verdade está muito mais relacionado com os sintomas de elevados índices de endividamento e dificuldades no gerenciamento do

fluxo de caixa da Instituição do que propriamente constituir-se em um fator causal, característica que se repete para a maioria dos fatores restantes.

**Tabela 50 : Fatores de Influência da Variável: Nível de Endividamento da Instituição**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Atraso no Pagamento de Salários	65	44,52%
Dificuldades de Manutenção da Estrutura Física	8	5,48%
Capacidade de Atualização Tecnológica	5	3,42%
Inadimplência no Recebimento das Mensalidades	3	2,05%
Atraso no Pagamento a Fornecedores e Tributos	15	10,27%
Volume Relativo de Despesas Financeiras	19	13,01%
Demora na Conclusão de Obras Iniciadas	27	18,49%
Investimentos em Livros	4	2,74
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,00%</b>

### ***A3) Dias de Atraso no Pagamento de Salários***

O atraso no pagamento de salários, com um consenso absoluto entre os painelistas, insere-se nas discussões do item “A2” anterior. Porém, como já comentado, constitui-se de um sintoma da existência de patologias na gestão do fluxo de caixa da entidade.

A sua validação de modo concomitante à limitação do índice de endividamento restringe as possibilidades da direção superior da Universidade no provimento de recursos e encaminha-a a um planejamento mais acurado dos aspectos financeiros e da eficiência operacional, o que parece ser bastante positivo e consistente com o que tem preconizado a literatura na solução dos conflitos de Agência.

#### **A4) Volume de Despesas com a Folha de Pagamento**

O volume de despesas com a folha de pagamento obteve aprovação, enquanto variável essencial, de 97,53% dos painelistas. Assume também a característica clássica de um *covenant* (BORGES, 1999; LETHBRIDGE, 1997) e sua inclusão pode ser entendida como positiva, pois, não obstante constituir-se em uma variável no espaço corporativo, tem significativos impactos no desempenho dos docentes e Unidades Administrativas. Esse impacto se dá ao correlacionar a evolução da folha de pagamento com a evolução das receitas das Unidades (embora de modo global), o que acaba dividindo o compromisso entre o conjunto da Universidade.

#### **A5) Número de Alunos por Turma**

O indicador mensurando o número de alunos por turma, com um nível de consenso de 93,83% entre os painelistas, constitui-se em uma métrica de cunho operacional clássica no monitoramento da eficiência da Universidade e é também incluída no rol daquelas consideradas legítimas pelo corpo docente.

Não obstante essa concordância, foi incluída uma série de ressalvas à variável, principalmente no que concerne a quem responsabilizar quando da ocorrência de desempenhos insatisfatórios do indicador. Os argumentos utilizados partem da premissa de que, muitas vezes, não está ao alcance do corpo docente ou Unidade Administrativa a influência pela demanda de determinados cursos ou disciplinas. Mesmo assim seu controle tem sido visto como necessário para evitar

desdobramentos de disciplinas como estratégias que confrontem a eficiência operacional da organização, sempre ressalvados os números máximos de aluno/turma, adequados ao tipo de disciplina e dinâmica de aula.

#### **A6) Relação Professor/Aluno**

A relação entre o número de alunos por professor também pode ser inserido nos indicadores considerados clássicos na gestão do ensino, e foi validada nessa pesquisa com uma taxa de aprovação de 85,19% e uma taxa de rejeição de 14,81%.

Para essa variável pode-se estender os comentários efetuados à variável anteriormente comentada. Os Fatores de Influência levantados, conforme demonstra a tabela 51, foram de caráter bastante genérico e com pouca frequência nas respostas.

**Tabela 51 : Fatores de Influência da Variável: Relação Professor Aluno**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Demanda do Curso	12	19,05%
Tipo de Disciplina	8	12,70%
Estrutura Curricular do Curso	36	57,14%
Turno das Aulas	5	7,94%
Quantidade de Professores Tempo Integral	2	3,17
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

### **A7) Relação Aluno / Funcionário**

A relação existente entre o número de alunos por funcionário técnico administrativo da Universidade foi validada com um consenso de 81,48% e uma rejeição de 18,52%. Esse indicador segue a mesma linha dos dois anteriormente comentados.

Com relação aos Fatores de Influência ao seu desempenho, merece destaque a preocupação com a otimização dos processos de trabalho e a estrutura tecnológica implantada na Instituição, fatores considerados determinantes por um número significativo de pesquisados.

**Tabela 52 : Fatores de Influência da Variável: Relação Aluno / Funcionário**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Qualidade dos Processos de Trabalho	41	15,59%
Nível de Automação dos Processos	69	26,24%
Quantidade de Atividades na Rede	72	27,38%
Qualificação do Quadro de Pessoal	26	9,89%
Nível de Motivação dos Funcionários	55	20,91%
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100,00%</b>

### **(B) Indicadores (Variáveis) Excluídos na Primeira Rodada**

- *Volume de Recursos Captados com Projetos Internos Conjuntos com outras Unidades Administrativas*
- *Volume de Receita Gerada nas Atividades dos Docentes Lotados na Unidade Administrativa*

### **(C) Indicadores (Variáveis) NÃO Validados na Primeira Rodada**

- *Equilíbrio na Execução do Orçamento*
- *Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades*
- *Volume de Receitas Fora do Ensino*
- *Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente*

#### **4.3.4 Pesquisa *Delphi* segunda rodada**

Na segunda rodada da aplicação da Técnica *Delphi*, o instrumento de pesquisa foi encaminhado novamente para os mesmos 134 painelistas, todos integrantes do corpo docente das seis universidades já caracterizadas na amostra (tópico 3.4.1.1), e obteve-se a taxa de respostas apresentada na tabela 53 e a distribuição por áreas retratada na tabela 55.

Nesta segunda rodada de aplicação da Técnica *Delphi*, foram encaminhadas aos painelistas somente aquelas afirmações contidas no primeiro instrumento e que não obtiveram consenso, seja para considerá-las como variáveis essenciais, seja para descartá-las. Em conjunto com cada afirmação, foi também remetido o resumo dos resultados da primeira rodada, com relação às questões em análise. Vale comentar que nesta segunda rodada não foi solicitado aos painelistas que relacionassem os fatores de influência de cada variável, visto que seria uma redundância com a primeira rodada. Desta forma, os fatores de influência relacionados foram coletados já na primeira rodada da aplicação do instrumento.

Com relação ao controle dos indicadores, optou-se em manter a mesma codificação alfa-numérica da primeira rodada para permitir a comparação direta dos resultados de cada indicador.

**Tabela 53 : Formulários Enviados e Taxa de Retorno Segunda Rodada**

<b>Instituição</b>	<b>Nº Áreas Contempladas</b>	<b>Nº de Participantes Contatados</b>	<b>Número de Participantes com Retorno</b>	<b>Percentual de Retorno</b>
UNIJUÍ	5	30	17	56,67%
UNICRUZ	5	25	13	52,00%
UNISC	3	20	9	45,00%
UPF	4	32	14	43,75%
URI	4	22	13	59,09%
UCS	2	5	4	80,00%
<b>TOTAL</b>		<b>134</b>	<b>70</b>	<b>52,24%</b>

**Tabela 54 : Taxa de Resposta por Área de Conhecimento**

<b>Área de Conhecimento</b>	<b>Questionários com Retorno</b>	<b>Participação</b>
Ciências Sociais Aplicadas	20	28,57%
Ciências Humanas	14	20,00%
Ciências Sociais	10	14,29%
Ciências da Saúde	3	4,29%
Ciências Exatas	17	24,29%
Ciências Biológicas e Agrárias	6	8,56%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.3.4.1 Variáveis essenciais da perspectiva dos clientes

Nesta segunda rodada, foram apresentadas aos painelistas seis variáveis da Perspectiva dos Clientes, e obteve-se o consenso em sua totalidade, sendo apenas duas validadas dentro dos critérios estabelecidos e as demais o consenso foi no sentido de não considerá-las como variáveis essenciais (tabela 55).

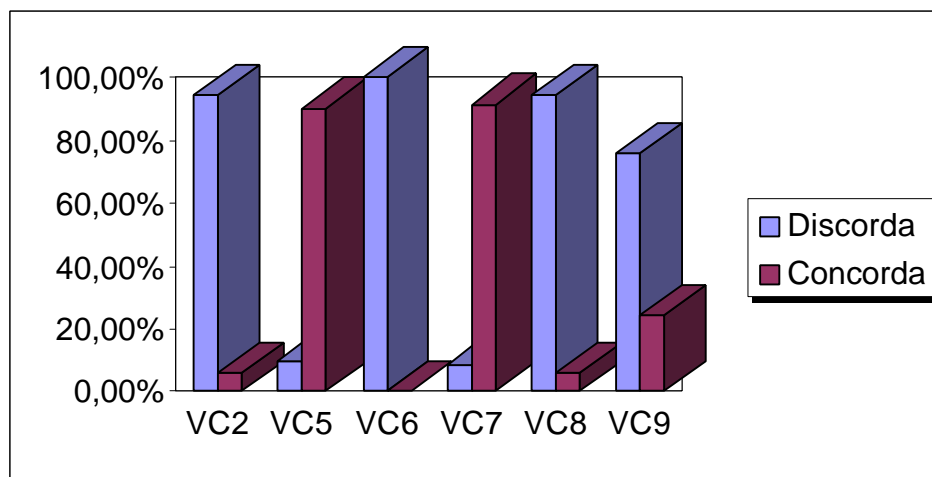


Indicador
VC2 - Desempenho Acadêmico dos Estudantes nas Disciplinas
VC5 - Taxa de Evasão dos Alunos
VC6 - Tempo Médio de Formatura
VC7 - Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão
VC8 - Número Médio de Vagas Ociosas por Turma/Curso
VC9 - Percentual de Alunos com Matrícula Plena

**Quadro 15 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Clientes – Segunda Rodada**

**Tabela 55 : Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva dos Clientes**

	VC2	VC5	VC6	VC7	VC8	VC9
1	0	0	25	0	7	9
2	45	0	45	6	47	34
3	21	7	0	0	12	10
4	4	37	0	48	4	13
5	0	26	0	16	0	4
	70	70	70	70	70	70
<b>Acumulado</b>						
1	0	0	25	0	7	9
2	45	0	70	6	54	43
3	66	7	70	6	66	53
4	70	44	70	54	70	66
5	70	70	70	70	70	70
<b>Taxa de consenso</b>						
	<b>VC2</b>	<b>VC5</b>	<b>VC6</b>	<b>VC7</b>	<b>VC8</b>	<b>VC9</b>
<b>Discorda</b>	94,29%	10,00%	100,00%	8,57%	94,29%	75,71%
<b>Concorda</b>	5,71%	90,00%	0,00%	91,43%	5,71%	24,29%



**Gráfico 9: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva dos Clientes – Segunda Rodada**

### **(A) Indicadores (Variáveis) Validados na Segunda Rodada**

- *Taxa de Evasão dos Alunos*
- *Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão*

#### **A1) Taxa de Evasão dos Alunos**

O indicador que reflete a taxa de evasão de alunos da Universidade obteve na primeira fase consenso quanto à sua manutenção como variável essencial de apenas 67,9%, com uma taxa de rejeição (discordando de sua inclusão) de 8,64%. Nesta segunda rodada, a taxa de aprovação elevou-se para 90%. O indicador também apresentou uma baixa dispersão de opiniões quando estratificado por Instituição ou Área de Conhecimento (tabelas 56 e 57).

Com relação ao mérito do Indicador, pode-se ainda inferir, aliado às observações dos painelistas, que, embora muitos fatores que determinam o abandono da Universidade pelo aluno estejam fora do escopo de sua qualidade, é

inegável o reflexo deste fato à sobrevivência da Instituição, o que pode justificar o monitoramento desta variável e a articulação de medidas que possam minimizar sua incidência.

**Tabela 56 : Resultados por Instituição da Variável: Taxa de Evasão de Alunos**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	2	1	2	0	2
4	11	4	8	7	6	1
5	6	7	1	4	7	1
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,35	4,38	4,00	4,15	4,54	3,75
Desvio Padrão entre as Instituições	0,288649					

**Tabela 57 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Taxa de Evasão de Alunos**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	3	1	2	0	1	0
4	12	7	6	2	10	0
5	5	6	2	1	6	6
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	4,10	4,36	4,00	4,33	4,29	5,00
Desvio Padrão entre as Áreas	0,349546					

Nos Fatores de Influência à evasão escolar, destaca-se a dimensão financeira na maioria dos fatores elencados. Estes devem, porém, ser analisados com cuidado para não deixar transparecer uma falsa impressão de que a Universidade não é

“culpada” por esse fato, esmaecendo aspectos ligados à qualidade interna que poderiam ser determinantes e mereceriam cuidados.

**Tabela 58 Fatores de Influência da Variável: Taxa de Evasão de Alunos**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Dificuldades no Pagamento da Mensalidade	54	37,50%
Perda de Emprego	15	10,42%
Falta de Identidade com o Curso	25	17,36%
Problemas Pessoais	27	18,75%
Dificuldade na Adequação do Trabalho/Estudo	18	12,50%
Transferência para outra Universidade	5	3,41%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

## **A2) Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão**

A participação da comunidade em projetos de extensão promovidos pelas Universidades apresentou, na primeira rodada, uma concordância de 59,26%. Nesta segunda etapa obteve-se a validação do indicador com um índice de concordância de 91,43%. Com relação ao consenso entre as Instituições (tabela 59), cabe destaque a Universidade 5 onde a concordância situou-se em apenas 85% e a Universidade 6 onde o índice não ultrapassou os 50%. Ainda analisando o entendimento por áreas de conhecimento (tabela 60), os menores índices de concordância foram na área de ciências sociais aplicadas, situados em 90%, e a área de ciências humanas com um consenso de 92,8%.

Com relação às características intrínsecas do indicador, este abarca, de um modo bastante forte, o aspecto comunitário dessas universidades, onde a extensão

foi, em muitas, o elemento de constituição da identidade organizacional. Como destacam algumas observações dos painelistas, embora algumas dessas Instituições tenham percebido uma redução da extensão em suas atividades, a concordância com esse indicador constitui-se em um resgate desses elementos históricos e sinaliza a necessidade de se ter a comunidade sempre como referência de ação e de validação da Universidade.

**Tabela 59 : Resultados por Instituição da Variável: Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	1	2	2
3	0	0	0	0	0	0
4	8	11	9	12	7	1
5	8	2	1	0	4	1
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,35	4,15	4,10	3,85	4,00	3,25
Desvio Padrão entre as Instituições	0,38202					

**Tabela 60 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	2	1	0	1	2	0
3	0	0	0	0	0	0
4	15	12	4	0	11	6
5	3	1	6	2	4	0
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	3,95	3,93	4,60	4,00	4,00	4,00
Desvio Padrão entre as Áreas	0,256683					

Os Fatores de Influência retratados na tabela 61 espelham bem esse sentido histórico pois muitos dos fatores elencados decorrem de uma ação contínua, com qualidade e que considera as necessidades dos agentes de interação.

**Tabela 61 : Fatores de Influência da Variável: Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão**

<b>Fator de Influência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Efetividade dos Trabalhos Anteriores	23	21,30%
Qualidade da Divulgação	12	11,11%
Imagem dos Extensionistas na Comunidade	7	6,48%
Preço dos Serviços	11	10,19%
Relacionamento com as Atividades do dia a dia dos Participantes	18	16,67%
Imagem da Universidade na Comunidade	32	29,63%
Avaliação da Comunidade com Relação a outros Trabalhos de Extensão	5	4,63%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,00%</b>

#### **(B) Indicadores (Variáveis) Excluídos na Segunda Rodada**

- *Desempenho Acadêmico dos Estudantes nas Disciplinas*
- *Tempo Médio de Formatura*
- *Número Médio de Vagas Ociosas por Turma/Curso*
- *Percentual de Alunos com Matrícula Plena*

#### **4.3.4.2 Indicadores da perspectiva dos processos internos e gestão**

Na segunda rodada dos indicadores relacionados à perspectiva dos processos internos e gestão, foram apresentados para análise cinco indicadores (quadro 16), obtendo-se consenso quanto à aprovação de duas variáveis e de exclusão das outras três<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Uma das variáveis excluídas (VPIG3) apresentou um desempenho 60% de discordância e 40% de concordância, o que, segundo os padrões da pesquisa não se constitui em consenso. Da análise das

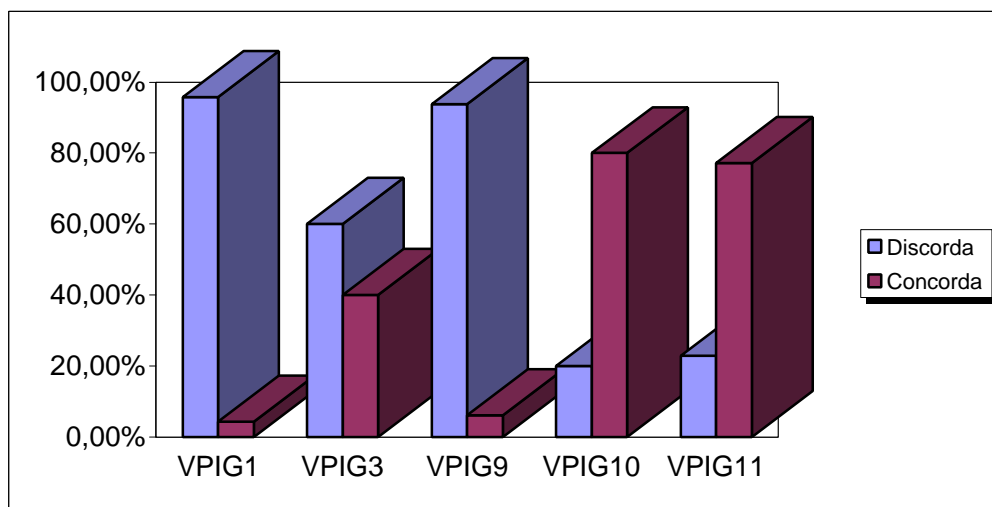
Indicador
VPIG1 - O Modo e a Velocidade com que a Instituição Concebe, Desenvolve e Oferece Novos Cursos ou Serviços
VPIG3 - Volume de Cursos de Pós-Graduação Oferecidos e com Demanda Satisfatória de Alunos
VPIG9 – Nível de Atuação/Tempo do Professor (da Unidade Administrativa) em outras Unidades da Instituição
VPIG10 – Volume de Atividades do Professor (da Unidade Administrativa) Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro
VPIG11 – Volume de Projetos do Professor (da Unidade Administrativa) com Parceiros Externos a Instituição (Outras Instituições)

**Quadro 16 : Indicadores Avaliados na Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Segunda Rodada**

**Tabela 62 : Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva dos Processos Internos e Gestão**

	VPIG1	VPIG3	VPIG9	VPIG10	VPIG11
1	26	5	23	0	4
2	39	29	45	11	11
3	2	8	8	3	1
4	3	12	5	40	29
5	0	16	0	16	25
	70	70	81	70	70
<b>Acumulado</b>					
1	26	5	23	0	4
2	65	34	68	11	15
3	67	42	76	14	16
4	70	54	81	54	45
5	70	70	81	70	70
<b>Taxa de consenso</b>					
	<b>VPIG1</b>	<b>VPIG3</b>	<b>VPIG9</b>	<b>VPIG10</b>	<b>VPIG11</b>
<b>Discorda</b>	95,71%	60,00%	93,83%	20,00%	22,86%
<b>Concorda</b>	4,29%	40,00%	6,17%	80,00%	77,14%

respostas observou-se que a alteração ocorrida entre a primeira e segunda rodada, apenas aqueles painelistas que haviam se posicionados como indiferentes a variável alteraram suas posições. Em função deste fato, entendeu-se que seria inócua proceder uma terceira rodada da técnica pois dificilmente haveria modificação de entendimento de algum painalista, sendo essa então excluída.



**Gráfico 10: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos e Gestão – Segunda Rodada**

#### **(A) Indicadores (Variáveis) Validados na Segunda Rodada**

- *Volume de Atividades do Professor (da Unidade Administrativa) Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro*
- *Volume de Projetos do Professor (da Unidade Administrativa) com Parceiros Externos a Instituição (Outras Instituições)*

##### **A1) Volume de Atividades do Professor (da Unidade Administrativa) Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro**

As atividades interdisciplinares financeiramente equilibradas evoluíram no consenso dos painelistas obtendo uma concordância de 72,84% na primeira rodada para 80% na rodada final. Analisando os resultados por área de conhecimento, observam-se, entretanto oscilações bastante significativas e que redundam em um desvio padrão de 0,433 (tabela 64). Os menores níveis de concordância com o indicador estão nas áreas de ciências sociais aplicadas, com 65% de aprovação, e



ciências da saúde, com 66,6%. Quando estratificados por instituição, a Universidade 4 apresenta o menor índice com 61,5% de concordância (tabela 63).

Com relação à essência do indicador, as observações dos painelistas demonstram uma preocupação em garantir uma determinada sinergia entre as várias áreas de conhecimento da universidade em termos operacionais, porém sem perder-se a dimensão do equilíbrio financeiro. Neste sentido, entretanto, alguns participantes da pesquisa discordaram do fato de o indicador estar condicionando a interação ao equilíbrio financeiro embora concordassem com a necessidade de interação. Este fato também está retratado naquelas áreas com consenso bastante inferior à média. Neste indicador também não foram elencados Fatores de Influência.

**Tabela 63 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Atividades do Professor Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	2	4	3	1
3	0	1	1	1	0	0
4	12	9	5	4	7	3
5	4	3	2	4	3	0
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,12	4,15	3,70	3,62	3,77	3,50
Desvio Padrão entre as Instituições	0,268556					

**Tabela 64 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Atividades do Professor Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	7	1	0	1	2	0
3	0	2	0	0	0	1
4	11	7	7	2	11	2
5	2	4	3	0	4	3
Panelistas	20	14	10	3	17	6
Média	3,40	4,00	4,30	3,33	4,00	4,33
Desvio Padrão entre as Áreas			0,433291			

**A2) Volume de Projetos do Professor (da Unidade Administrativa) com Parceiros Externos a Instituição (Outras Instituições)**

O volume de projetos efetivados com parceiros externos apresentou, na primeira rodada, um índice de aprovação de 41,98% com uma taxa de rejeição de 28,4%. Nessa segunda rodada, a aceitação do indicador atingiu 77,14%, com uma taxa de rejeição de 22,86%. Embora obtendo aprovação esse indicador apresentasse fragilizado quando analisado por Instituição onde o consenso não supera os 82,3% na Universidade 1 e 46,1% na Universidade 5. A distorção é mais elevada quando analisada por áreas de conhecimento em que a área de ciências humanas obtêm concordância em apenas 35,7% e ciências sociais 60% (tabela 65 e 66).

Em termos operacionais, a análise desse indicador pode ser efetuada em conjunto com o número de projetos encaminhados a parceiros externos, já validados na primeira rodada.

**Tabela 65 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Projetos do Professor com Parceiros Externos a Instituição**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	2	0	0	0	2	0
2	1	1	3	1	5	0
3	0	0	0	1	0	0
4	9	7	1	6	3	3
5	5	5	6	5	3	1
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	3,82	4,23	4,00	4,15	3,00	4,25
Desvio Padrão entre as Instituições	0,473631					

**Tabela 66 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Projetos do Professor com Parceiros Externos a Instituição**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	4	0	0	0	0
2	2	5	4	0	0	0
3	1	0	0	0	0	0
4	10	4	6	2	2	5
5	7	1	0	1	15	1
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	4,10	2,50	3,20	4,33	4,88	4,17
Desvio Padrão entre as Áreas	0,860931					

**Tabela 67 : Fatores de Influência da Variável: Volume de Projetos do Professor com Parceiros Externos**

Fator de Influência	Freq.	%
Titulação do Professor	38	17,92%
Instituição de Formação dos Professores	27	12,74%
Acordos/Convênios Institucionais	45	21,23%
Capacidade Técnica dos Docentes	40	18,87%
Interação com a Comunidade	28	13,21%
Incentivos Institucionais	17	8,02%
Experiência do Professor	17	8,02%
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

### (B) Indicadores (Variáveis) Excluídos na Segunda Rodada

- O Modo e a Velocidade com que a Instituição Concebe, Desenvolve e Oferece Novos Cursos ou Serviço
- Volume de Cursos de Pós-Graduação Oferecidos e com Demanda Satisfatória de Alunos
- Nível de Atuação/Tempo do Professor (da Unidade Administrativa) em outras Unidades da Instituição

#### 4.3.4.3 Indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento

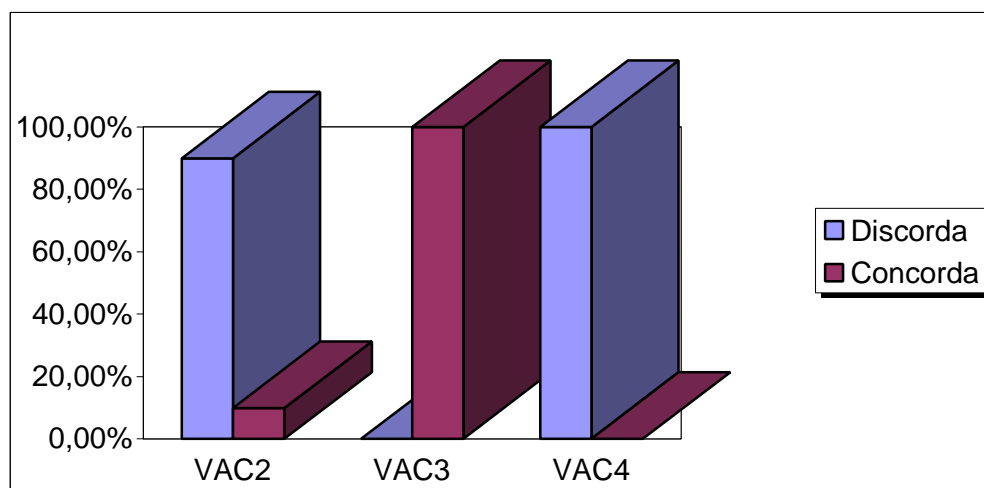
Na segunda rodada da Técnica *Delphi*, foram encaminhados para análise três indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento, dos quais apenas um conseguiu ser validado dentro dos padrões da pesquisa (quadro 17 e tabela 68).

Indicador
VAC2 - Grau de envolvimento do corpo docente com o ensino
VAC3 - Volume de publicações
VAC4 - Nível de rotatividade do corpo docente ou do pessoal técnico administrativo

#### Quadro 17: Indicadores Avaliados na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento– Segunda Rodada

**Tabela 68 :Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

	VAC2	VAC3	VAC4
1	7	0	27
2	49	0	43
3	7	0	0
4	7	24	0
5	0	46	0
	70	70	70
<b>Acumulado</b>			
1	7	0	27
2	56	0	70
3	63	0	70
4	70	24	70
5	70	70	70
<b>Taxa de consenso</b>			
	<b>VAC2</b>	<b>VAC3</b>	<b>VAC4</b>
Discorda	90,00%	0,00%	100,00%
Concorda	10,00%	100,00%	0,00%



**Gráfico 11: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento– Segunda Rodada**

### **(A) Indicador (Variável) Validado na Segunda Rodada**

#### **A1) Volume de Publicações do Corpo Docente**

O indicador volume de publicações apresentou um comportamento no mínimo inusitado dos painelistas, visto que a métrica obteve apenas 50,62% de aprovação na primeira rodada, e na segunda o consenso foi total, com 100% de aprovação e baixa discrepância entre Instituições ou áreas.

Este indicador tem-se constituído em uma referência clássica na avaliação do corpo docente na universidade, embora não esteja livre de críticas que reclamam a existência de “feudos” científicos, que acabam gerando publicações de pesquisadores mais prestigiados. Da mesma forma, poderia estar ocorrendo uma

troca de “amigabilidades”, segundo observações de alguns painelistas, o que poderia comprometer a integridade deste indicador.

Outro aspecto levantado se refere a uma possível dissonância dos interesses de publicação dos órgãos academicamente constituídos e as necessidades de pesquisa da região que, por apresentarem muitas vezes um escopo local, perdem força junto a instrumentos de divulgação de alto impacto.

Não obstante as críticas, o indicador constitui-se de um modo de mensuração da produtividade do corpo docente, o qual, por seu caráter clássico, permite inclusive uma série de comparações com outras instituições, embora deva-se fazer algumas ressalvas quanto à generalização de níveis de publicação por áreas, que devem ter suas particularidades de pesquisa preservadas.

**Tabela 69 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Publicações do Corpo Docente**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	<b>Univ.1</b>	<b>Univ.2</b>	<b>Univ.3</b>	<b>Univ.4</b>	<b>Univ.5</b>	<b>Univ.6</b>
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	5	6	3	4	6	0
5	12	7	7	9	7	4
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,71	4,54	4,70	4,69	4,54	5,00
Desvio Padrão entre as Instituições	0,16863					

**Tabela 70 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Publicações do Corpo Docente**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	8	6	4	1	5	0
5	12	8	6	2	12	6
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	4,60	4,57	4,60	4,67	4,71	5,00
Desvio Padrão entre as Áreas			0,15947			

No que concerne aos Fatores de Influência do indicador, esses mantêm uma estreita relação com os fatores que acabam influenciando a atividade de pesquisa, visto que as publicações nada mais são que decorrência daquela.

**Tabela 71 Fatores de Influência da Variável: Volume de Publicações do Corpo Docente**

Fator de Influência	Freq.	%
Tempo do professor para a pesquisa	16	9,04%
Titulação do professor	68	38,42%
Existência de grupos de pesquisa	8	4,52%
Existência de recursos para a pesquisa	3	1,69%
Bolsista de iniciação científica	4	2,26%
Volume e qualidade de títulos na biblioteca	3	1,69%
Experiência do professor em pesquisa	30	16,95%
Esquema de incentivos para publicação da universidade	4	2,26%
Vínculo com programas de pós-graduação	18	10,17%
Orientações de monografias, dissertações	12	6,78%
Prestígio do professor	5	2,82%
Volume de atividades de extensão	3	1,69%
Quantidade de professores hora aula	3	1,69%
<b>Total</b>	<b>177</b>	

### (B) Indicadores (Variáveis) Excluídos na Segunda Rodada

- Grau de envolvimento do corpo docente com o ensino
- Nível de rotatividade do corpo docente ou do pessoal técnico administrativo

#### 4.3.4.4 Indicadores da perspectiva do suporte financeiro

Na perspectiva do Suporte Financeiro, foram apresentados aos painelistas quatro variáveis nessa segunda rodada, sendo todas validadas positivamente.

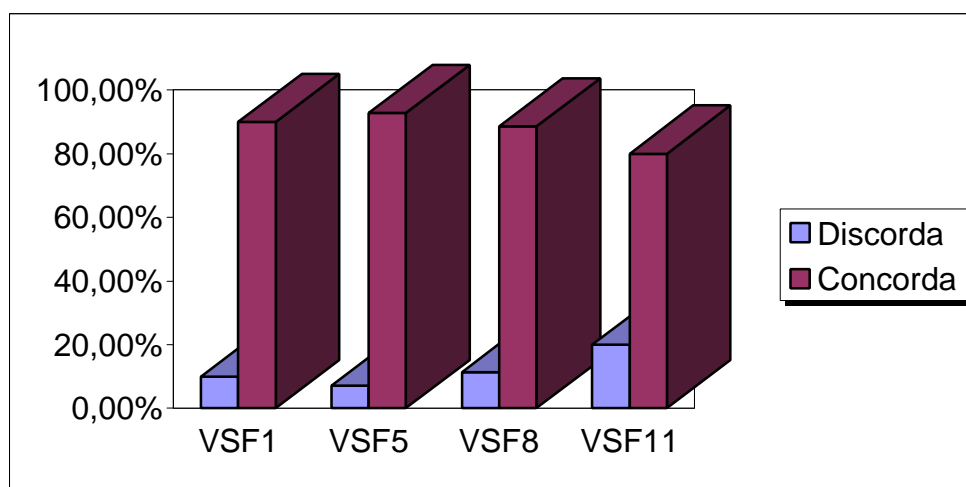
Indicador
VSF1 - Equilíbrio na Execução do Orçamento
VSF5 - Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades
VSF8 – Volume de Receitas Fora do Ensino
VSF11 – Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente

#### Quadro 18 : Indicadores Avaliados na Perspectiva do Suporte Financeiro – Segunda Rodada

**Tabela 72 : Resultado Geral da Segunda Rodada: Perspectiva do Suporte Financeiro**

	VSF1	VSF5	VSF8	VSF11
1	0	0	0	0
2	2	2	3	11
3	5	3	5	3
4	46	57	35	36
5	17	8	27	20
	70	70	70	70
<b>Acumulado</b>				
1	0	0	0	0
2	2	2	3	11
3	7	5	8	14
4	53	62	43	50
5	70	70	70	70
<b>Taxa de consenso</b>				
	<b>VSF1</b>	<b>VSF5</b>	<b>VSF8</b>	<b>VSF11</b>
<b>Discorda</b>	10,00%	7,14%	11,43%	20,00%
<b>Concorda</b>	90,00%	92,86%	88,57%	80,00%





**Gráfico 12: Nível de Consenso dos Indicadores da Perspectiva do Suporte Financeiro– Segunda Rodada**

### **(A) Indicador (Variável) Validado na Segunda Rodada**

- *Equilíbrio na Execução do Orçamento*
- *Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades*
- *Volume de Receitas Fora do Ensino*
- *Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente*

#### **A1) Equilíbrio na Execução do Orçamento**

A taxa de execução do orçamento foi validada nesta segunda rodada com um a concordância de 90%, contra 61,73% de concordância na primeira rodada. A aprovação também é homogênea quando analisada por Instituição (tabela 73), apresentando apenas uma pequena redução do consenso nas áreas de ciências sociais, exatas e biológicas e agrárias (tabela 74).

**Tabela 73 : Resultados por Instituição da Variável: Equilíbrio na Execução do Orçamento**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	0	1	0
3	2	1	0	1	1	0
4	12	9	7	9	8	1
5	3	3	2	3	3	3
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,06	4,15	4,00	4,15	4,00	4,75
Desvio Padrão entre as Instituições	0,284791					

**Tabela 74 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Equilíbrio na Execução do Orçamento**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	2	0
3	0	1	2	0	1	1
4	6	12	8	3	12	5
5	14	1	0	0	2	0
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	4,70	4,00	3,80	4,00	3,82	3,83
Desvio Padrão entre as Áreas	0,342					

**A2) Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades**

O percentual de inadimplência de mensalidades obteve nesta segunda rodada um consenso de 92,86%, frente a 66,67% da primeira rodada. Os resultados também apresentam-se estáveis quando analisados por Instituição ou área de conhecimento.

**Tabela 75 : Resultados por Instituição da Variável: Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	1	1	0	0	0	0
3	0	0	1	0	2	0
4	16	12	8	10	9	2
5	0	0	1	3	2	2
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	3,88	3,85	4,00	4,23	4,00	4,50
Desvio Padrão entre as Instituições	0,247228					

**Tabela 76 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	0	1	0
3	2	1	0	0	0	0
4	14	13	9	3	13	5
5	4	0	0	0	3	1
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	4,10	3,93	3,80	4,00	4,06	4,17
Desvio Padrão entre as Áreas	0,131037					

### **A3) Volume de Receitas Fora do Ensino**

O volume de receitas fora do ensino foi validado na pesquisa com uma concordância de 88,57% dos painelistas e com baixa divergência entre Instituição ou área de conhecimento. Algumas observações efetuadas destacaram a importância do indicador na estratégia de motivar os docentes a ampliar as alternativas de financiamento da Universidade.

**Tabela 77 : Resultados por Instituição da Variável: Volume de Receitas Fora do Ensino**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	1	1	0
3	1	0	1	2	1	0
4	9	6	5	4	8	3
5	7	7	3	6	3	1
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,35	4,54	4,00	4,15	4,00	4,25
Desvio Padrão entre as Instituições	0,210269					

**Tabela 78 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Volume de Receitas Fora do Ensino**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	0	2	0	0	1	0
3	1	3	0	1	0	0
4	13	7	6	1	3	5
5	6	2	4	1	13	1
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	4,25	3,64	4,40	4,00	4,65	4,17
Desvio Padrão entre as Áreas	0,344217					

**Tabela 79 : Fatores de Influência da Variável Volume de Receitas Fora do Ensino**

Fator de Influência	Freq.	%
Volume de Projetos com a Comunidade	18	5,98%
Número de Convênios com Outras Instituições	32	10,63%
Qualidade dos laboratórios	46	15,28%
Tempo Dedicados à Extensão	40	13,29%
Possibilidade de Renda Complementar	35	11,63%
Volume de Projetos de Pesquisa Elaborados	64	21,26%
Qualificação do Pessoal Técnico Administrativo	66	21,93%
<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>100,00%</b>

#### A4) Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente

**Tabela 80 : Resultados por Instituição da Variável: Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente**

Alternativas	<i>Respostas por Instituição</i>					
	Univ.1	Univ.2	Univ.3	Univ.4	Univ.5	Univ.6
1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	2	4	3	1
3	0	1	1	1	0	0
4	9	9	4	4	7	3
5	7	3	3	4	3	0
Painelistas	17	13	10	13	13	4
Média	4,29	4,15	3,80	3,62	3,77	3,50
Desvio Padrão entre as Instituições	0,30853					

**Tabela 81 : Resultados por Área de Conhecimento da Variável: Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente**

Alternativas	<i>Respostas por Área do Conhecimento</i>					
	A	B	C	D	E	F
1	0	0	0	0	0	0
2	7	1	0	1	2	0
3	0	2	0	0	0	1
4	9	6	7	1	11	2
5	4	5	3	1	4	3
Painelistas	20	14	10	3	17	6
Média	3,50	4,07	4,30	3,67	4,00	4,33
Desvio Padrão entre as Áreas	0,336027					

O percentual de ociosidade do corpo docente foi considerado uma variável importante sob o aspecto financeiro por 80,25% dos docentes pesquisados. Apesar deste fato, o indicador apresentou uma maior dispersão quando analisado por área de conhecimento e por instituição, o que pode decorrer do fato de que as modalidades de controle da atividade ou do tempo dos docentes na universidade são diferenciados e apresentam divergências por áreas de conhecimento, o que

poderia levar a um maior aprofundamento deste aspecto, complementando-o com outras referências.

#### **4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A concepção, construção e elaboração desta investigação tomou como referência o fato de que as organizações são sistemas de informação, de comunicação e de tomada de decisões, que operam em um fluxo sistêmico de ajustes decorrente da perseguição de sua missão, da disponibilidade e disposição de recursos internos e das pressões e modificações do ambiente externo.

O modo como a organização efetua o arranjo desses fatores e as estratégias que utiliza para dar dinamicidade a eles na busca da efetividade organizacional pode-se denominar de modelo de gestão. A partir de então, o sucesso desse modelo de gestão será sensível à sua organicidade e sinergia entre os diversos fatores de produção e de seus relacionamentos com o contexto externo. Neste sentido, um maior ou menor grau de centralização ou participação na tomada de decisão, em muitos casos, não decorre somente de questões de posse do capital ou estilo de gestão dos executivos, mas advém do tipo de resultado esperado e do perfil dos recursos disponíveis, determinando assim as estratégias de alinhamento e motivação a serem empregadas para que a organização atinja seus fins.

A organização universitária investigada neste estudo, delimitada àquelas de caráter comunitário, opera com finalidades muitas vezes ambíguas, interesses conflitantes e visões seguidamente divergentes quanto à consecução de suas finalidades, o que torna a definição e condução do modelo de gestão ainda mais complexo, se comparado com aquelas entidades que têm no resultado econômico

um denominador último para mensuração de sua efetividade. Nessas universidades, há indícios de que a participação na gestão tem avançado para além de convicções políticas de seus gestores e tem constituído o elemento complementar fundamental à coalizão das forças produtivas internas, o que tem permitido a muitas uma aproximação ao modelo autogestionário.

Dessa visão de organização como sistema de informações, comunicação e decisão com viés autogestionário, em que muito de seus processos de ajustes decorrem de *feedbacks* negativos, alguns princípios fundamentais poderiam ser observados de modo a manter sua operatividade e efetividade. Primeiramente os sistemas, sua dinâmica interna, devem ser capazes de perceber e de monitorar seu ambiente interno e externo para, em segundo lugar, relacionar essas informações com as normas operacionais internas que determinam seu comportamento. A partir de então, os sistemas devem ser capazes de detectar desvios importantes nessas normas e iniciar um processo de ajuste e ações corretivas.

Ao serem observadas e analisadas, as universidades comunitárias pertencentes ao COMUNG, alvo específico da pesquisa, pôde-se concluir que na percepção de muitos de seus partícipes essa concepção de dinâmica organizacional está presente, se não de modo claro e articulado, mas, no mínimo, intuitivamente. O que, entretanto, parece bastante claro nessas organizações é a fragilidade dos sistemas materiais que possam contribuir na operatividade dessa dinâmica.

Analisando-se as peculiaridades do modelo autogestionado da UNIJUÍ, denota-se das manifestações de seus participantes a convicção sobre a pertinência



do modelo, da crença de que é possível construir comunicativamente os acordos fundamentais da ação da universidade na sociedade, porém, também transparece um mal-estar na identificação e tratamento de desvios entre seus pares, ocasionado muitas vezes, pela falta de diretrizes ou instrumentos de suporte mais eficientes, o que acaba gerando um pacto tácito imobilizante que impede a Instituição de efetuar os ajustes necessários, e que poderá no futuro comprometer sua própria sobrevivência. Ou seja, em situações de equilíbrio quando a autogestão significa negociar prioridades de investimentos, de linhas de pesquisa, de modalidades de inserção na sociedade e seus grupos, o modelo, com pequenos ruídos, tem-se mostrado razoavelmente adequado. Entretanto, os problemas emergem de modo contundente quando a autogestão implica negociar o fechamento de cursos econômica e sistematicamente deficitários ou a discussão do mérito da manutenção de algumas atividades e áreas de conhecimento na perspectiva das finalidades da universidade em sua interação com a sociedade.

Neste contexto, a conjugação da gestão por resultados à autogestão pode constituir-se na estratégia de rejuvenescimento da segunda e na vitalização competitiva da organização como um todo. De igual modo, a construção coletiva, dialética e comunicativamente elaborada e fundamentada de um instrumento que, para além da existência de processos de planejamento formalmente articulados, consiga incorporar aqueles indicadores ou variáveis essenciais ao fazer universitário e à sua sobrevivência, são, conjuntamente, condições para a legitimação do instrumento junto a comunidade acadêmica.

No escopo da proposta do estudo, para além da integridade técnica dos indicadores, que, sem dúvida, deve ser observada para que todos os aspectos sistêmicos da universidade sejam corretamente incorporados, a credibilidade, a aceitação do instrumento que consolida esses indicadores é um fator que tem impedido que essas instituições superem o mencionado pacto tácito de imobilidade.

No que concerne aos aspectos técnicos dos indicadores, foram utilizadas as perspectivas do *balanced scorecard* como referência para articulação de um conceito mais amplo e complexo de efetividade, que se inicia no monitoramento das variáveis essenciais da universidade com seus clientes e, a partir destas, desdobra-se para as perspectivas dos processos internos e gestão, do aprendizado e crescimento do corpo docente e demais agentes da universidade para ter, em sua base, os aspectos financeiros suportando as perspectivas anteriores e relacionando-se sistemicamente com essas.

Não obstante o fato de que o *balanced scorecard* tenha sido concebido originalmente como instrumento de articulação de estratégias planejadas com as ações nas organizações, seu uso nesta pesquisa foi restrito à sua contribuição em fornecer uma visão totalizante da dinâmica organizacional. Em nenhum momento procedeu-se ao seu uso em sua concepção original. Outro aspecto na metodologia de Kaplan e Norton (1997) que inspirou este estudo foi o desdobramento dos indicadores em indicadores de resultado e indicadores de tendência. Nesse sentido, entretanto, a ambigüidade e complexidade da dimensão acadêmica da universidade, a qual foi enfatizada no estudo, não permitiam que sua dinâmica fosse observada de modo tão linear como prescreve o modelo, seja por que essa linearidade realmente

está comprometida na prática, mas, principalmente, pelo absoluto desconforto e discordância ideológica junto à comunidade acadêmica de que essas relações pudessem ser desse modo estabelecidas e explicitadas. A superação desse entrave comportamental deu-se pelo tratamento do que seria encarado pelo modelo como “Indicador de Tendência”, como Fator de Influência da variável essencial correspondente.

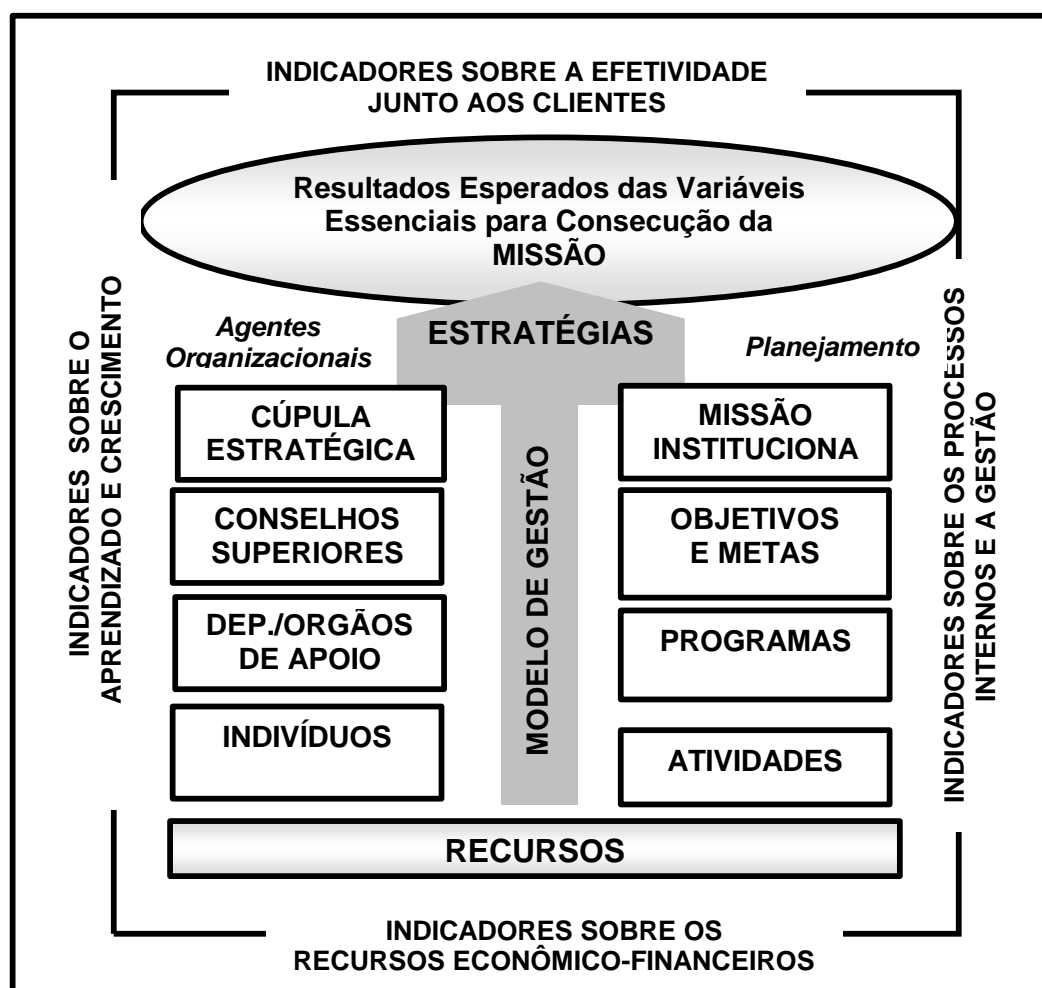


Figura 12: Modelo Geral de Indicadores Essenciais

Considerando a revisão conceitual efetuada e condução da investigação empírica, a análise da dinâmica de ação dessas organizações e estrutura dos

indicadores que poderão suportar um “Compromisso de Gestão” assume a configuração conceitual retratada na Figura 12.

Segundo esta configuração, a organização universitária erige-se a partir de um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, que dão a ela o caráter material e instrumental para inserção na sociedade. Com base nesses recursos, a universidade constitui-se como organização e, ao mesmo tempo, constitui seus agentes organizacionais dos quais emergem as dimensões políticas e culturais, construídas a partir dos indivíduos e das diversas formas de grupamentos constituintes da estrutura hierárquica e colegial dessa Instituição.

Em uma esfera paralela, interligando-se de modo indubitável aos agentes internos, está o planejamento das diversas áreas de conhecimento e unidades da universidade. Nesta esfera, figura o entendimento de cada área, de seu papel na sociedade e as formas gerais de intervenção social que seria a materialização da Missão Institucional. A partir desta missão, é efetuado, formal ou informalmente, todo o desdobramento e quantificação das estratégias nos programas e atividades de cada área, trazendo consigo todos os conflitos, redundâncias e dificuldades já comentadas. Vale destacar que o planejamento, na universidade como um todo, nem sempre tem-se mostrado um claro indicativo das ações futuras do alinhamento dos recursos, dada sua generalidade e necessidade de contemplar a diversidade de áreas que compõem a universidade. Esse fato acaba deixando florescer uma série de iniciativas internas independentes para cada área ou unidade que, embora buscando contribuir na efetividade global, podem não estar dispostas ou alinhadas

de modo adequado, provocando um desgaste de esforços, relacionamentos e recursos.

Finalmente, articulando esses recursos, agentes e planejamento, cabe ao modelo de gestão tentar explicitar, articular e alinhar as diversas estratégias deliberadas ou emergentes da comunidade acadêmica e do contexto, de modo que se otimizem os recursos e a efetividade institucional. Neste ponto, considerando que a análise se deu em um modelo autogestionário, a crítica e a otimização de sua ação através de instrumentos de apoio à gestão, devem-se ater à análise do potencial desses instrumentos em refletir, incorporar e manter uma coerência com a ideologia de coalizão da entidade, do modo como os instrumentos podem auxiliar no desdobramento desse elemento de coalizão em objetivos e metas operacionais, do forma como se estabelecem as manifestações dos agentes organizacionais, e por fim, da perenidade dessa dinâmica, que deve ir além dos indivíduos que estão momentaneamente na cúpula diretiva.

A análise aqui efetuada do modelo de gestão em uma universidade, a UNIJUÍ, identificou, na percepção de um conjunto importante de agentes, que, no que concerne ao elemento de coalizão, este está presente na crença de que a Instituição pode ser um espaço de intervenção social, onde sua ação é discursiva e comunicativamente construída pelos seus pares em interação com a sociedade. Essa coalizão erigida a partir dessa identidade organizacional, começa a enfraquecer-se pela dificuldade que seus membros têm em identificar o modo como essa se dá materialmente, na sua conversão em planos de curto e longo prazo. Nesse aspecto, não obstante existirem instrumentos que buscam articular o

planejamento, percebe-se um desgaste histórico decorrente de sua ênfase demasiada a dimensão financeira e sua inabilidade em legitimar-se e gerar ações em momentos de crise.

Em função do aspecto anterior, embora a Universidade tenha construído espaços de manifestação e participação da comunidade acadêmica, a falta de um instrumento adequado, de uma linguagem comum, tem conduzido ao acirramento dos conflitos e a um estado de imobilidade decorrente do uso da autogestão como “escudo” para uma ação, para uma exposição mais efetiva. Esse conjunto de fatores começam a comprometer a própria estrutura do modelo quando se percebe que muitos docentes sentir-se-iam mais a vontade em um modelo empresarial puro e começam a demandá-lo.

Na tentativa de superar essa situação, os indicadores essenciais apurados na pesquisa cumprem a tarefa de constituírem-se em parâmetros gerais através dos quais serão estabelecidos os processos comunicativos entre as diversas áreas e com a Instituição como um todo.

Na figura anterior, os parâmetros de análise adquirem uma multidimensionalidade nas perspectivas dos clientes, processos e gestão, aprendizado e crescimento, e suporte financeiro que circundam o modelo de gestão, agentes e planejamento, no sentido de que esses indicadores, considerados legítimos, cumpram três atribuições críticas nos diversos níveis e espaços da universidade, ou seja, devem constituir instrumento de **comunicação**, de **motivação** e de **responsabilização**.

Como instrumento de comunicação, os indicadores constituem-se canais sob os quais o diálogo é forjado, onde o planejamento é desdobrado em seu mérito e sob quais parâmetros será admitida uma comparação relativa entre áreas de conhecimento ou unidades administrativas. Cabe lembrar que, como canal de comunicação, deve estar implícito o conjunto de condições preconizadas na ação comunicativa, e que se supõe nesse tipo de organização seja possível estabelecer condições mínimas, senão ideais, de fala, argumentação e convencimento.

Como instrumento de motivação, os indicadores devem dar tranqüilidade ao exercício das atividades na academia, pela possibilidade de uma melhor objetivação dos parâmetros de avaliação de desempenho, que deverão ser empregados de modo equânime na universidade e constituirão garantias de algumas prerrogativas que poderiam ser paulatinamente construídas. A motivação requerida deve estar muito mais vinculada ao um sentido de comprometimento do que de incentivos. Neste ponto, é conveniente destacar que a gestão por resultados, subjacente à proposta, atualmente não consegue abrir espaço para a introdução de esquemas de recompensa (SANTOS *et al.*, 2001), como poderia ser um entendimento natural.

O sentido de isonomia e da não-diferenciação pessoal ainda é um sentimento muito forte nessas universidades, e sua inclusão no modelo provavelmente o inviabilizaria e retiraria dele a legitimidade, no mínimo no contexto atual. Na verdade, o que se percebe na fala dos participantes da pesquisa é que, atualmente, as possibilidades de sucesso de uma gestão por resultados seriam elevadas se

construídas com base na idéia de uma “autocoerção”, em vez da introdução de incentivos positivos.

Da mesma forma, os indicadores devem constituir-se em instrumentos de responsabilização dos diversos agentes organizacionais da universidade autogerida. Desta forma, devem estar acima de interesses de áreas, da transitoriedade de grupos no poder e, principalmente, devem superar o constrangimento da responsabilização dos pares pelos pares, ou seja, os indicadores têm o potencial de constituírem-se na estrutura articulada que é considerada legítima pelos componentes da organização, mas que é contingencialmente independente desses. Esse fato não significa a perenidade dos indicadores; estes deverão acompanhar as modificações da dinâmica organizacional e do contexto em que a Universidade autogestionada está inserida, porém as modificações tendem a ter seu caráter casuístico reduzido.

Finalmente, considerando que a explicitação da estratégia está positivamente relacionada ao nível de consenso dos agentes organizacionais e que a elevação desse nível de consenso está relacionada de modo positivo com o desempenho organizacional, a identificação das variáveis essenciais que norteiam o ciclo de *feedback* negativo na instituição constitui-se, dentro de uma perspectiva humanista, de uma explicitação da orientação estratégica da organização e poderá contribuir no aperfeiçoamento do próprio modelo de gestão universitária.

Por outro lado, a identificação das informações consideradas pela comunidade acadêmica como essenciais na determinação da performance das



variáveis essenciais, poderá contribuir na construção de instrumentos de apoio à gestão, baseados na informação, dentro da perspectiva ecológica proposta por Davenport e Prusak (1998). A relevância da informação nesta perspectiva de análise é bem retratada por Morgan e Smircich quando afirmam que:

Os indivíduos inicialmente são engajados em um processo contínuo de interações e permuta com seu contexto – recebendo, interpretando e agindo sobre a informação recebida e, assim fazendo, criar novos padrões de informações que afetam as mudanças como um todo. Relações entre indivíduos e contexto são constantemente modificadas como resultado deste intercâmbio; o indivíduo não é só um elemento da mudança final. A relação crucial entre indivíduos e contexto é refletida nos modelos de aprendizagem e no processo de ajustamento mútuo que é processado (MORGAN e SMIRCICH, 1980, p. 495).

A seguir, são relacionados os indicadores validados na pesquisa e os fatores de influência relacionados pelos painelistas. Cabe destacar que, para alguns indicadores, não foram relacionados fatores de influência, situação em que não houve interferência do pesquisador para reforçar esse aspecto por considerar-se que isto induziria os participantes da pesquisa a eleger fatores que poderiam não ser considerados adequados.

## PERSPECTIVA DOS CLIENTES

### RELAÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS ESSENCIAIS E FATORES DE INFLUÊNCIA

#### ***Satisfação dos Estudantes com a Universidade***

Conceito do curso no Exame do MEC Valor Comparado da Mensalidade Atendimento dos Setores de Apoio da Universidade Qualidade dos Professores Empregabilidade dos Egressos Disponibilidade dos Professores Extra classe Aumento da Demanda dos Cursos no Vestibular
---

### ***Desempenho Profissional dos Egressos***

Fatores Econômicos Externos  
Experiências Anteriores do Aluno  
Referências Pessoais do Aluno  
Criatividade do Aluno  
Conceito da Universidade  
Atividades Extra Classe Efetuadas durante o Curso  
Versatilidade do Aluno  
Equilíbrio entre Conhecimento Técnico e Formação Geral  
Desempenho do Aluno no Curso

### ***Desenvolvimento Pessoal dos Estudantes***

Volume de Leituras  
Envolvimento em Atividades Extra classe  
Relacionamentos Interpessoais  
Condições Econômicas de Vida  
Motivação do Corpo Docente  
Desempenho no Curso  
Integração em Grupos/ Continuidade de Turmas  
Capacidade de Compreensão das Problemáticas Sociais

### ***Alunos da Região / População da Região***

Desenvolvimento da Região  
Renda per capita da Região  
Imagem da Universidade  
Sistema de Transporte  
Preço da Mensalidade  
Imagem dos Professores  
Nível de Interação com a Comunidade

### ***Desempenho dos Alunos no Provão do MEC***

Motivação dos Alunos  
 Alinhamento dos Conteúdos do Curso/Provão  
 Maturidade dos Alunos quanto à Importância do Instrumento (Provão)  
 Familiaridade do Aluno com o tipo de Instrumento Aplicado (prova objetiva)  
 Desempenho do Aluno nas Disciplinas do Curso  
 Atividades Preparatórias Disponibilizadas pela Universidade  
 Esquema de Incentivos Disponibilizados pela Universidade  
 Identificação do Aluno com Determinados Temas  
 Proposta Metodológica do Curso  
 Qualidade dos Professores do Curso  
 Qualidade das Aulas do Curso  
 Volume de Leituras Durante o Curso

### ***Taxa de Evasão dos Alunos***

Dificuldades no Pagamento da Mensalidade  
 Perda de Emprego  
 Falta de Identidade com o Curso  
 Problemas Pessoais  
 Dificuldade na Adequação do Trabalho/Estudo  
 Transferência para outra Universidade

### ***Número de Participantes da Comunidade em Projetos de Extensão***

Efetividade dos Trabalhos Anteriores  
 Qualidade da Divulgação  
 Imagem dos Extensionistas na Comunidade  
 Preço dos Serviços  
 Relacionamento com as Atividades do dia-a-dia dos Participantes  
 Imagem da Universidade na Comunidade  
 Avaliação da Comunidade com Relação a outros Trabalhos de Extensão

## PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E GESTÃO RELAÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS ESSENCIAIS E FATORES DE INFLUÊNCIA

### ***Quantidade de Projetos que a Universidade (Unidade Administrativa) Encaminha para Parceiros Externos***

Alinhamento dos produtos com as Necessidades  
Incentivos Internos à Execução de Atividades Extra-docência  
Experiência dos Professores em Atividades Extra-classe  
Remuneração do Professor  
Relação com Interesse de Pesquisa do Professor  
Existência de Organismo interno a Universidade de Articulação  
Quantidade de Professores 40 h - Carga Horária Média dos Professores  
Factibilidade das Propostas da Universidade  
Disponibilidade de Professores

### ***Existência de Transparência (ou da falta desta) na Gestão da Universidade***

Desvinculação Partidária  
Equidade de Participação nas Instâncias Internas  
Conselhos Internos com Representação Forte da Comunidade  
Canais de Comunicação bem Constituídos  
Rotatividade no Poder  
Auditoria Externa Independente  
Chefes Fortes  
Competência Técnica dos Chefes e Direção Superior

### ***Quantidade de Títulos de Livros/Periódicos Disponíveis na Biblioteca***

### ***Número de Eventos Participado por Professores do Curso/Ano***

Titulação do Professor  
Participação em Projetos de Pesquisa  
Incentivo da Universidade  
Área de Conhecimento do Professor  
Artigos Encaminhados  
Articulação com a Pós-Graduação  
Existência de Parcerias Interinstitucionais

***Volume de Projetos do Professor (dos professores da Unidade Administrativa) com Financiamento Externo a Instituição***

Titulação do Professor  
 Experiência do Professor  
 Participação em Eventos  
 Experiência Anterior em Projetos  
 Capacidade Apoio na Elaboração do Projeto  
 Envolvimento Institucional  
 Articulação com Programas *Stricto Sensu*

***Número de Orientação Concluídas pelo Professor (pelos Professores da Unidade Administrativa)***

Tempo do professor Dedicado à Instituição  
 Motivação do Professor  
 Área do Conhecimento  
 Estrutura do Curso  
 Coordenação do Curso  
 Titulação do Professor  
 Capacidade do Aluno  
 Desempenho do Aluno durante o Curso  
 Atividades Anteriores do Aluno Ligadas a Pesquisa

***Volume de Atividades do Professor (da Unidade Administrativa) Executadas de modo Interdisciplinar e com Equilíbrio Financeiro***

***Volume de Projetos do Professor (da Unidade Administrativa) com Parceiros Externos a Instituição (Outras Instituições)***

Titulação do Professor  
 Instituição de Formação dos Professores  
 Acordos/Convênios Institucionais  
 Capacidade Técnica dos Docentes  
 Interação com a Comunidade  
 Incentivos Institucionais  
 Experiência do Professor

## PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO RELAÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS ESSENCIAIS E FATORES DE INFLUÊNCIA

### **Qualidade das Aulas**

Experiência do Professor  
 Titulação do Professor  
 Turno das Aulas (noturno/diurno)  
 Material de Apoio Utilizado (apostilas)  
 Planejamento das Atividades pelo Professor  
 Empatia do Professor/Aluno  
 Nível de Conformidade com as Expectativas do Aluno  
 Desempenho do Aluno nas Disciplinas Anteriores  
 Professores em Tempo Integral  
 Nível de Atualização do Professor  
 Capacidade de Relacionamento dos Conteúdos com a Prática

### **Quantidade de Professores com Qualificação (mestrado/doutorado) em Centros de Excelência**

### **Volume de Publicações do Professor (dos professores da Unidade Administrativa) com Alunos**

Número de Alunos Bolsistas  
 Existência de Veículos Internos para Publicação  
 Tempo do Professor para Estágios  
 Titulação do Professor do Estágio  
 Número de Pesquisas em Execução  
 Existência de Programas *Stricto Sensu*  
 Tempo Disponível do Aluno  
 Política de Incentivo Institucional

### **Volume de Publicações de Alunos**

Número de Alunos Bolsistas  
 Existência de Veículos Internos para Publicação  
 Tempo do Professor para Estágios  
 Titulação do Professor do Estágio  
 Número de Pesquisas em Execução  
 Existência de programas *Stricto Sensu*  
 Tempo Disponível do Aluno  
 Política de Incentivo Institucional

### ***Volume de Publicações do Corpo Docente***

Tempo do professor para a pesquisa  
 Titulação do professor  
 Existência de grupos de pesquisa  
 Existência de recursos para a pesquisa  
 Bolsista de iniciação científica  
 Volume e qualidade de títulos na biblioteca  
 Experiência do professor em pesquisa  
 Esquema de incentivos para publicação da universidade  
 Vínculo com programas de pós-graduação  
 Orientações de monografias, dissertações  
 Prestígio do professor  
 Volume de atividades de extensão  
 Quantidade de professores hora-aula

## **PERSPECTIVA DO SUPORTE FINANCEIRO RELAÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS ESSENCIAIS E FATORES DE INFLUÊNCIA**

### ***Capacidade de Cada Projeto em Gerar Recursos Financeiros***

### ***Nível de Endividamento da Instituição***

Atraso no Pagamento de Salários  
 Dificuldades de Manutenção da Estrutura Física  
 Capacidade de Atualização Tecnológica  
 Inadimplência no Recebimento das Mensalidades  
 Atraso no Pagamento a Fornecedores e Tributos  
 Volume Relativo de Despesas Financeiras  
 Demora na Conclusão de Obras Iniciadas  
 Investimentos em Livros

### ***Dias de Atraso no Pagamento de Salários***

### ***Volume de Despesas com a Folha de Pagamento***

### ***Número de Alunos por Turma***

***Relação Professor / Aluno***

Demanda do Curso  
Tipo de Disciplina  
Estrutura Curricular do Curso  
Turno das Aulas  
Quantidade de Professores Tempo Integral

***Relação Aluno / Funcionário***

Qualidade dos Processos de Trabalho  
Nível de Automação dos Processos  
Quantidade de Atividades na Rede  
Qualificação do Quadro de Pessoal  
Nível de Motivação dos Funcionários

***Equilíbrio na Execução do Orçamento******Percentual de Inadimplência no Recebimento de Mensalidades******Volume de Receitas Fora do Ensino***

Volume de Projetos com a Comunidade  
Número de Convênios com Outras Instituições  
Qualidade dos laboratórios  
Tempo Dedicados à Extensão  
Possibilidade de Renda Complementar  
Volume de Projetos de Pesquisa Elaborados  
Qualificação do Pessoal Técnico Administrativo

***Percentual de Ociosidade do Tempo do Docente***



Os indicadores identificados foram validados a partir de uma metodologia que incluiu membros altamente significativos e qualificados em termos de sua compreensão da dinâmica de funcionamento e dos aspectos culturais e comportamentais das Universidades pesquisadas, em todas as fases da pesquisa. Adicionalmente, por terem sido conduzidos em uma pesquisa independente, foi possível evitar eventuais estereótipos ou posicionamentos refratários e desconfiados dos entrevistados e painelistas, caso a pesquisa fosse conduzida a partir da cúpula diretiva de uma dessas Universidades.

Esse processo viabilizou a identificação de uma referência instrumental para a gestão em universidades comunitárias autogeridas que pode ser paulatinamente aperfeiçoada e desenvolvida dentro das premissas e entendimentos aqui adotados. A aplicação da metodologia em uma universidade específica e abrangendo um contingente de participantes mais amplo é uma possibilidade e um indicativo, porém, como já afirmado, deve-se ter o cuidado de evitar vieses perceptivos com relação ao uso que será dado ao instrumento, aspecto que poderá comprometer sua utilidade.

A pesquisa identificou, ainda, a existência de uma forte predisposição da comunidade acadêmica à aceitação de parâmetros indicativos que possam articular as ações e que permitam visualizar uma direção de referência. Poder-se-ia afirmar que o grande benefício da presente pesquisa é a possibilidade de instrumentalizar o alinhamento dos recursos organizacionais da universidade comunitária autogerida pela construção coletiva de uma direção a ser perseguida.

## CONCLUSÕES

---

A sociedade contemporânea presencia a consolidação de um novo modelo de produção em que o conhecimento é o fator fundamental de competitividade das organizações com repercussões para todo o tecido social. Basear o sucesso das organizações no melhor uso do conhecimento, entretanto, não chega ser algo novo, posto que, o modelo industrial, consolidou-se materializado-o em bens de capital que incrementaram a capacidade de produção a níveis nunca vistos pela humanidade. O que se deve destacar, é que o diferencial atual não está, exclusivamente, na posse de bens de capital que gerem a maior quantidade possível de produtos ao mercado com preços competitivos, mas sim, na capacidade de atender a um mercado extremamente segmentado em um contexto onde o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor.

Os valores fundamentais da sociedade industrial, tais como, padronização, eficiência e produtividade são muito diferentes e, em certos aspectos, até opostos, àqueles cada vez mais enfatizados na sociedade pós-industrial, que são a criatividade, a subjetividade, a emotividade, a qualidade de vida, as preocupações ambientais e sociais, o caráter multifacetado dos indivíduos e das organizações, entre outras.

A consolidação deste contexto tem arrebatado inúmeros pesquisadores à investigação de abordagens que possam contribuir na melhoria da competitividade e da efetividade das organizações e, não obstante essa busca, parece que a cada avanço o caminho torna-se mais árduo e complexo e soluções que conceitualmente apresentam-se consistentes, em sua implementação evidenciam lacunas decorrentes da complexidade do ambiente que acabam exigindo uma releitura permanente desses métodos e abordagens e sua real contribuição à efetividade organizacional.

Neste emaranhado, a tentativa de aprofundar o alinhamento dos diversos recursos organizacionais tem merecido posição de destaque, o que não tem necessariamente redundado em sucesso proporcional ao esforço despendido. Esta dificuldade, provavelmente, pode ser parcialmente justificada pela complexidade do principal fator de produção contemporâneo que é o conhecimento e os indivíduos que lhe dão consistência.

O objeto da presente pesquisa, a universidade, tem a muito convivido com essa problemática dada as características intrínsecas de seu produto, de seus insumos e de seus clientes. Não obstante a longevidade da problemática, esta organização busca ainda modos de aperfeiçoar o alinhamento de seus recursos sem que isto signifique tolher a liberdade e criatividade de seus elementos constitutivos.

A investigação proposta, ao ser focada nas universidades comunitárias autogeridas, envolveu um recorte adicional a um modo particular de articulação, constituição e gestão da universidade. Neste sentido, considerando o objetivo

central da pesquisa de identificar os indicadores essenciais no monitoramento de diversas perspectivas da efetividade organizacional, na percepção da comunidade acadêmica, que, por sua legitimidade, pudessem constituir-se em referência a um modelo de gestão por resultados, entende-se que o trabalho permitiu um melhor entendimento dos aspectos fundamentais que, segundo os atores dessas organizações, são a “alma” da autogestão.

Sinalizar instrumentos de suporte à gestão para essas organizações implica em investigar a inserção orgânica do instrumento à realidade, particularidades e crenças de seus elementos constituintes. Embora a observância destes aspectos seja recomendada em qualquer situação, o caráter complexo e multidisciplinar da universidade tende a deixar seus membros mais resistente à introdução de modelos prescritivos de gestão e serem mais crítico ao modo e função destes instrumentos nestas instituições. A pesquisa, entretanto, sinalizou uma predisposição da academia em incorporar, na sua dinâmica de gestão, elementos sinalizadores, legitimamente constituídos, que pudessem auxiliar no alinhamento de esforços e a uma efetiva coalizão de objetivos.

Outro elemento importante decorrente da investigação é o entendimento de que o modelo de indicadores validado na pesquisa, mais que uma referência de direção das ações, deve e pode tornar-se um canal de comunicação entre a sociedade, a cúpula diretiva da universidade e a academia em termos amplos. Esta característica do modelo contribui também a uma profissionalização da própria autogestão que tem se mostrado muito mais adequada em períodos de equilíbrio que em momentos de perturbações internas ou ameaças externas.

A ampliação das dimensões da análise organizacional a partir do modelo trabalhado viabiliza um foco mais equilibrado, mais balanceado das diversas facetas que envolvem o fazer universidade. Não obstante este aspecto, a introdução de uma dinâmica de gestão orientada para resultados balanceados é uma tarefa significativamente complexa e deve ser encarada como um processo que, de modo paulatino e consistente, poderá, tendo como referência a introdução de instrumentos de apoio à gestão, dar uma nova configuração à autogestão.

A busca do objetivo central implicou, primeiramente, um aprofundamento conceitual nos aspectos fundantes desta organização e do tipo de instrumento proposto. Não obstante a literatura já apresentar um volume significativo de investigações sobre a gestão universitária, a efetividade e os modelos de mensuração de desempenho, a introdução dos conceitos da teoria da comunicação, especificamente da teoria da ação comunicativa, permitiu uma abordagem absolutamente singular na condução e análise empírica da pesquisa, erigindo as bases para que novos estudos possam aprofundar o tema sob esta perspectiva.

No tocante as características intrínsecas do modelo autogerido, a pesquisa procedeu uma análise aprofundada em uma das universidades do universo pesquisado, a UNIJUÍ. Desta investigação foi possível perceber com uma melhor clareza, a percepção de seus integrantes no tocante ao uso de instrumento de apoio à gestão. Também neste aspecto a abordagem da pesquisa não encontra similares em estudos anteriores e foi fundamental para a análise dos indicadores posteriormente identificados. Nesta etapa, dentre outros aspectos, merece destaque

uma forte predisposição dos agentes organizacionais, independente de sua instância decisória, à introdução de instrumentos e referências formais de gestão e planejamento de suas ações, aspecto que os indicadores buscaram atender em termos de modelo de referência.

Com relação ao objetivo de identificar e validar os indicadores fundamentais que, de modo balanceado, pudessem constituir uma referência e um instrumento material à gestão das diversas dimensões desse modelo organizacional, entende-se que os resultados foram positivos e refletem o entendimento daquelas variáveis essenciais que efetivamente tem sensibilizado as ações da academia. Nesta etapa assume posição de destaque a metodologia de investigação. A utilização da técnica *Delphi* permitiu que a predisposição a uma resistência a tais instrumentos fosse menor e que os diversos agentes aceitassem discutir o tema sob novas referências.

Estabelecida as condições de diálogo, a construção e seleção dos indicadores transcorreu de modo natural, o que não seria possível a partir de um debate direto onde o embate provavelmente estaria muito mais centrado na determinação de posições do que em identificar pontos de coalizão.

Entende-se que com base na presente investigação poder-se-á efetuar um aprofundamento do processo de validação dos indicadores essenciais aqui identificados em uma gama ampliada de instituições, podendo tornar-se uma referência de *benchmark* a este setor. O estudo também abre a possibilidade de aprimoramento das investigações empíricas nas relações de governança, seja em instituições universitárias mas, principalmente, em instituições autogeridas.

A governança constitui-se em uma área promissora, principalmente se relacionada com os aspectos pertinentes à comunicação dos diversos atores organizacionais e sociais a partir da descoberta e aprimoramento dos modos de intercâmbio, interação e influência destes atores em uma perspectiva dialógica como a proposta neste estudo.

Finalmente, a sistematização do modelo efetuada ao final do capítulo anterior, mais que resultados acabados pretende constituir-se em um modelo analítico desta dinâmica organizacional. Entende-se que, para além dos indicadores e seus fatores de influência, identificados e validados na presente pesquisa, o diferencial obtido em sua aplicação futura estará na abordagem comunicativa que se pretende impingir.

A multidimensionalidade da ação, embora também presente nas demais organizações, na universidade assume um papel crítico pela própria ambigüidade na consecução e mensuração de seus fins. Viabilizado um mecanismo de comunicação entre agentes organizacionais, cúpula diretiva e sociedade, a formatação e o alinhamento dos recursos organizacionais apresentam um potencial maior de sucesso.

Neste sentido, é fundamental que o modelo aqui discutido não seja entendido ou aplicado de modo acabado e prescritivo, mas que seja encarado como um processo em construção, no qual a constituição do conhecimento e da dinâmica organizacional será maior ou menor na medida em que este processo seja mais ou menos orgânico e significativo a seus membros e usuários. **Na autogestão, as**

**dificuldades no processo decisório nunca serão por excesso de democracia ou participação, mas por nossa incapacidade em gerar mecanismos adequados de comunicação e gestão alinhados ao espírito do modelo e à percepção de seus partícipes.** Este foi o mote central da investigação e espera-se ter contribuído à consecução de futuras pesquisas e aplicações que elevem o poder competitivo e de sobrevivência de universidades comunitárias autogestionadas.



## BIBLIOGRAFIA

ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

ALPERSTEDT, G.D.; CUNHA, C.J.C. Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da interpretação da coalizão dominante. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2001, Campinas, **Anais...** Campinas, 2001, ANPAD, CD-ROM.

ALSTON, P.W. **Filosofia da Linguagem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

ÁLVARES, A.C.T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.70-77, out/dez,1999.

ANDRE, M.A. A efetividade dos contratos de gestão na reforma do estado. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.3, p.42-52, jul/set.1999.

ARAGÃO, M.C.A. **Razão Comunicativa e Teoria Social Crítica em Jurgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

ARAUJO, M.A.D. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, 1996.

ARGUIN, G. **Planejamento estratégico no meio universitário**. Estudos e Debates 16, CRUB 1989.

ARTHUR, L. Managing in organizations that learn / organizational learning: the competitive advantage of the future. **Management Learning**, Thousand Oaks: Jun. 1999.

ATKINSON, A.; EPSTEIN, M. Measure for measure, **CMA Management**, Hamilton, v.74, n.7, p.22-28, Sep. 2000.

AUDI, J.; BEKER, J.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

AUDI, J.; BEKER, J.; BRATCHER, A. Princípios da aprendizagem organizacional aplicados ao planejamento de sistemas de informação: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

AUSTIN, J.L. **Quando dizer é fazer**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1990.

BAETS, W. Organizational Learning and Knowledge Technology in a Dynamic Environment, **Kluwer Publishers**, 1998.

BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P.; RILEY, G.L. **Alternative Models of Governance in Higher Education**. In: RILEY G.L.; BALDRIDGE, J.V. Governing academic organizations: new problems, new perspectives. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation. 1977.

BAILYN, L. Research as a cognitive process: implications for data analysis. **Quality and Quantity**, v.11, p.97-117, 1977.

BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. **Dynamic of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan publishing Corporation, 1993.

BALDRIDGE, J.V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley & Sons, 1974.

BANKER, R.D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, v.75, n.1, p.65-92, jan.2000.

BARALDI, S. Management Control Systems in NPOs: An Italian Survey, **Financial Accountability & Management**, v.14, n.2, p.141-164, 1998.

BARBOSA, P.R. Gestão de Hospitais públicos: maior autonomia gerencial, melhor performance organizacional com apoio em contratos de gestão. **Revista do Serviço Público**, v.120, n 2, p.67-97, mai/ago.1996.

BARCHAN, M. Measuring success in a changing environment. **Strategy and Leadership**. Vol. 27, May/Jun. 1999.

BARDECKI, M.J. Participants' Response to the Delphi Method: an attitudinal perspective., v.25, p.281-291, 1984.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNEA , A.; HAUGEN, R.; SENBET, L., **Agency problems and financial contracting**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p.06-79, 1985.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARON, J.N.; COOK, K.S. Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p.191-197, 1992.

BAROUDI, J.J.; ORLIKOWSKI, W.J. The problem of statistical power in MIS research. **MIS Quarterly**, p. 87-106, March.1989.

BECKER, H.S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec. 1993.

BEER, S. **Cibernética e Administração Industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

BENARIE, M. Delphi - and Delphi like approaches with special regard to environmental standard setting, **Technological Forecasting and Social Change**, v.33, p.149-158, 1988.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BERTUCCI, J.L.O. Estratégia e performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23,

Foz do Iguaçu. **Anais** foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIRNBAUM, R. **How Colleges Work** – The cybernetics of academic organization and leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BIRNBAUM, R. **Maintaining diversity in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

BLAU, P.M. **The organization of academic work**. New York: Wiley-Interscience, 1973.

BORGES, L.F.X. *Covenants*: instrumentos de garantia em *project finance*. **Revista do BNDES**, nº 11, Junho-1999.

BOUFLEUER, J.P. **Pedagogia da ação comunicativa**: uma leitura de Habermas. Ijuí: Unijuí, 1998.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance, **Journal of Management Studies**, v.34, n.2, p.241-258, march.1997.

BRESSAN, S.J.; ALLEBRANDT, S.L. **Uma Universidade Pública Não-Estatal**: a universidade de Ijuí. Ijuí: Livraria Unijuí Editora, 1986.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 3ª edição, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Atlas, 1997.

BRODBECK, A.E.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

BRUM, A.J. **UNIJUÍ**: uma experiência de universidade comunitária. Sua história,

suas idéias. Ijuí: Unijuí, 1998.

BUARQUE, C. **A Aventura da Universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CAMERON, K.S. Seasuring Organizational Effectiveness in Institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v.23, p.604-633, 1978.

CAMERON, K.S. Organizational adaptation and higher education. **Journal of Higher Education**. V.55, n.2, p.122-144, 1984.

CAMERON, K.S. **Techniques for making organizations effective**: some popular approaches. Washington D.C. :National Research Council, 1997.

CAMERON, K.S.; ETTINGTON, D.R. **The conceptual foundations of organizational culture**. In: Smart, J.C. Higher Education: Handbook of Theory and Research. NY: Agathon Press, v.IV, 1988.

CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, v.26, p.525-544, dec.1981.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total Padronização das Empresas**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992.

CANDIDO, G.A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais de PMEs**: um estudo comparado de experiências brasileiras. 2001. 356 pag. (Tese de Doutorado em Engenharia da Produção) PPGE/UFSC.

CAPES, **Critérios Gerais de avaliação de programas com opção acadêmica**. Avaliação 2002. (mimeo)

CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n.1, p.34-47, jan/mar.1995.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.; DA SILVA, J.F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, p.7-30, Set/Dez.1997.

\_\_\_\_\_, Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999: Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1999.

CARVALHO, N.V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CASTELLS, M. A. **Sociedade em Rede**, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CECILIO, L. C. **Pensando o Planejamento na Universidade**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas - Light, v.8 n.2, abr/jun, 2001.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: Editora da UNESP, 2001.

CLARK, B.R. The organizational saga in higher education. **Administrative Science Quarterly**,v.17, p.178-184, 1972.

CLARK, B.R. **Perspectives on Higher Education: eight disciplinary and comparative views**. London: University of California Press, 1984.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**, 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**. n. 6, p. 1-22, 1972.

CLIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e sociais**. 2ª Edição, São Paulo: Cortez, 1995.

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

COHEN, M.; MARCH, J.G. **Leathership and ambiguity: the american college president**. New York: McGraw-Hill, 1974.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A., Creating Corporate Advantagem. **Harvard Business Review**, p.71,83, May/June.1998.

COMUNG. (Fôlder de divulgação), 1994. 12p.

CUNHA, L.A. A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Educação**, n.10, p.90-96, jan/fev/mar/abr.1999.

CUNHA, J.C.; AKEL SOBRINHO, Z. Planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002: Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM

DANIELS, A.C. **Gerencia del Desempeño**. Santafé de Bogotá: McGraw-hill, 1983.

DEARDEN Measuring profit center managers, **Harvard Business Review**, p. 84-88, sep/oct. 1987.

DEMO, P. **Pesquisa** – Princípio Científico e Educativo. 5ª Ed. São Paulo: Cortez, 1997.

DENIS, D.J.; DENIS, D.K.; SARIN, A., Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. **Strategic Management Journal**, v.20, p.1071-1076, 1999.

DESS, G.G.; PRIEM, R.L. Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions. **Journal of Management Studies**, v.32, n.4, p.401-417, jul.1995.

DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v.5, n.3, p.265-273, 1984.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, **Management Science**, v.35 n.12 p.1504-1511, 1989.

DILL, D.D. The management of academic culture: notes on the management of meaning and social integration. **Higher Education**. v. 11, p. 303-320, 1982.

DOUGLAS, M. **Como as Instituições Pensam**, São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1998.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ECCLES, R.G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, p.131-137, 1991.

EISENHARDT, K., Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v.14, p.57-74, 1989.

EPSTEIN, L.D. **Governing the university**. San Francisco, California: Josey-Bass, 1974.

EPSTEIN, Mark, MANZONI, J.F., , The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action, Montvale, **Management Accounting**, Aug, p. 7, 1997

ETZIONI, A., Humble decision making. **Harvard Business Review**, v.4, jul/aug.1989.

FAÇANHA, L.O. Economia e administração da organização universitária: três modelos de gestão na UFRJ (jul.1994/jul.1998). **Revista de Administração Pública**, v.33, n.3, p.67-98, maio/jun. 1999.

FARIA, J.H. Co-gestão: uma nova instituição. **Revista de Administração**, v.17, n.1, 1982.

FASSONI, F. Algumas reflexões sobre o Provão. Boletim Científico da Universidade de Marília. Ano 2, n.10, maio de 2000.

Disponível no site:< <http://www.unimar.br/ipetec/bc/2-10/artigos.html>> acessado em 10 maio de 2002.

FERNANDES, C.V. **Qualidade total no ensino superior**. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.

FERREIRA, V. O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In: SILVA, A.S.; PINTO, J.M. **Metodologia das ciências sociais**. 10ª ed.Porto: Afrontamento, 1999.



FINGER, A.P. Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 1997.

FINGER, A.P.; MOREIRA, E.C. **Evaluación Académica en Instituciones Univesitarias de América Latina**: Análisis de algunas experiencias. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1989.

FLEURI, M.T., et all. Processo e relação do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985.

FORD, J.R. Recasting objectives, **CMA Management**; Hamilton, v.74, n.7, p.30-33, Sep.2000.

FRACKMANN, E. Management and Institutional Autonomy - The Higher Education Management Challenge. <http://www.cirpa-acpri.ca/halifax94/gesamt/gesamt.html> acesso em 08/05/2001.

FRANTZ, W.; SILVA, E.W. **As funções sociais da universidade**. Ijuí: Unijuí, 2002.

FREGE, G. Lógica e filosofia da linguagem. São Paulo: Cultrix/Edusp, 1978.

FREITAS, C.A.S. A implementação do *Government Performance and Results Act* na administração pública dos EUA. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n.3, p.93-123, jul/set.1999.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE/USP**, v.35, n.4, p.65-71, jul/ago.1995.

GOODRICH, R. Anais do Simpósio sobre Previsão Tecnológica, Brasília: **Estado Maior do Exército**, p.217-246, julho.1984.

GRANT, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, p.114-135, spring 1991.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão**: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GUTIERREZ, G.L. Gestão participativa nas universidades paulistas, **Revista de Administração**, v.28, n.2, p.92-102, abr/jun.1993.

GUTIERREZ, G.L. Da autogestão à economia social: a concepção de uma nova empresa, **Revista de Administração**, v.33, n.1, p.68-73, jan/mar.1998.

de HAAS, M.; KLEINDGELD, A. Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization, **Management Accounting Research**, nº 10, p.233, 1999.

de HAAS, M.; ALGERA, J.A.; VAN TUIJL, H.F.J.M.; MEULMAN, J.J. Macro and Micro Goal Setting: In Search of Coherence. **Applied Psychology: an International Review**, v.49, n.3, p.579, 2000.

HABERMAS, J. **Problemas de legitimación en el capitalismo tardío**. Barcelona: Amorrorto, 1975.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**: complementos y estudios previos. Madrid: Cátedra, 1989.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid; Taurus, 1992 (2ª reimp.). Tomos I e II.

HAMM, R.E. **Organizational effectiveness, culture and decision process in two-  
years colleges**. Chicago: University of Illinois, 1992, 219 p. (Tese, PhD em Educação)

HAN, J.K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R.K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, 62, October, p.30-45, 1998.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Obstacles to comparative studies. In: Goodman, P.S.; Pennings, J.M. (ed). **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey Bass, 1977a.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**. v.82, n. 5, p.929-64, 1977b.

HARDY, C.; FACHIN, R. Gestão Estratégica na universidade brasileira; teoria e casos. 2ª edição, Porto Alegre: Ed. da Universidade, 2000.

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

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

HARRIS, J. Performance models: enhancing accountability in academe. **Public Productivity & Management Review**, v.22, n2, p.135-139, dec/1998.

HENDRIKSEN, E.S.; BREDA, M.F.V., **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERMAN, R.D.; RENZ, D.O. Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, San Francisco, v.9, n.1, p.23-38, Fall 1998.

HERTENSTEIN, J.; PLATT, M. Performance Measures and Management Control in New Products Development, **Accounting Horizons**, v.14, n.3, p. 307, 2000.

HERZLINGER R.; KRASKER, W. Who profits from nonprofits? **Harvard Business Review**, p.93-105, jan/feb. 1987.

HILL, C. W.; DEEDS, D. L., The Importance of Industry Structure for the Determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective, **Journal of Management Studies**, v.33 n.4 p.429-451 July, 1996.

HILLS, F.S.; MAHONEY, T.A. University budgets and organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, v.23, Sept.1978.

HOFSTEDE, G. Management control of public and not-for-profit activities. **Accounting organizations and Society**, v.6, n.3, p.193-211, 1981.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN JR., J.P. Strategic consensus and

performance: the role of strategy type and market-related dinamism. **Strategic Management Journal**, n.20, p.339-357, 1999.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais** São Paulo: Makron Books, 1994.

HUGHES, J. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

IAQUINTO, A. L.; FREDRICKSON, J.W. Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences. **Strategic Management Journal**, v.18, p.63-75, 1997.

JARROSON, B. **Décider ou ne pas décider?** Réflexion sur les processus de décision. França: Maxima, 1994.

JENNINGS JR, E.; EWALT, J.A.G. Interorganizational coordination, administrative consolidation, and policy performance. **Public Administration Review**, v.58, n.5, p.417-428, sec/oct.1998.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J.M. **Planejando para a Qualidade**. – 2ª ed.- São Paulo: Pioneira, 1992.

KANTER, R.M.; BRINKERHOFF, D. organizational performance: recent developments in measurement. **Annual Review of Sociology**, v.7, 1981.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.R. Contingency Views of organization and Management. Chicago: **Science Research Associates**, 1973.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1973.

KASTEIN, M.R.; JACOBS, M.; VAN DER HELL, R.H.; LUTTIK, K.; TOUW-OTTEN, F.W.M.M. Delphi, the issue of reliability: a qualitative delphi study in primary health care in the Netherlands. **Technological Forecasting and Social Change**, v.44, p.315-323, 1983.

KEARNS, K.P. Institutional accountability in higher education: a strategic approach. **Public Productivity & Management Review**, v.22, n.2, p.140-156, dec.1998.

KEELEY, M. A social-Justice approach to organizational evaluation. **Administrative Science Quarterly**. v.23, p.272-92, 1978.

KENDALL, J.W. Variations of Delphi, **Technological Forecasting and Social Change**, v.11, p.75-85, 1977.

KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KOTLER, P.; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KRAVCHUK, R.S.; SCHACK, R.W. Designing effective performance-measurement systems under the government performance and results act of 1993. **Public Administration Review**, v.56, n.4, p.348-358, jul/aug. 1996.

KUHN, T.S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**, São Paulo: Perspectiva, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITÃO, S.P. A decisão na academia I, **Revista de Administração Pública**, v.27, n.1, p.69-86, jan-mar, 1993.

\_\_\_\_\_. A Decisão na Academia II, **Revista de Administração Pública**, v.27(2), abr-jun, p.158-182, 1993.

LEITE, F. T.. **Por uma teoria da gestão participativa** – Novo Paradigma para o Século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000;

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, nº 8, Dez.1997.

LEVETAN, L. Implementing performance measures. **The American City & County**, Pittsfield, v.115, n.13, p. 40-44, Sep.2000.

LEVINSON, H. Administração pelos Objetivos de Quem? **Revista Expansão**, n.14, p.53-62, 1972.

LIMA, M.A. **Contribuição para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**: uma adaptação do BESC. 2003. (Tese de Doutorado em Engenharia da Produção) PPGE/UFSC.

LIPE, M.G.; SALTERIO, S.E. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. **The Accounting Review**, v.75, n.3, p.283-298, jul.2000.

LODI, J.B. **Administração por Objetivos**. Uma Crítica. São Paulo: Pioneira, 1972.

LONGHI, S.M. **A face comunitária da universidade**. Tese de doutoramento. Porto Alegre, 1998.

LUCIANO, E.M. **Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar**. Porto Alegre: UFRGS, dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS, 2000.

LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA, N. **Fazer universidade**: uma proposta metodológica. São Paulo: Cortez, 1996.

LUFTMAN, J.N.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley, v.42, p.109-122, Fall 1999.

LYCAN, W.G. **Philosophy of Language**. Londres: Routledge, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.A.; RATTON, C.A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.46-59, out/dez.1999.

MACHADO, N.S., S.A. **Configurações estruturas em organizações**

**universitárias.** Florianópolis: Insular, 1998.

MACHADO DA SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MACSTRAVIC, S. A really balanced scorecard, **Health Forum Journal**; San Francisco, v.42, n.3, p.64-67, May/Jun.1999.

MANZ, C.C.; SIMS JR, H.P. **Empresas sem Chefes:** implementação e manutenção de um sistema de equipes autogerenciadas objetivando o crescimento do desempenho profissional. Rio de Janeiro: Makron Books, 1996.

McLAGAN, P.; NEL, C. **A Nova era da participação.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro. Editora FGV, 1967.

MARCOVITCH, J. **A Universidade Impossível.** São Paulo: Futura, 1998.

MARINAKIS, A.E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.4, p.56-64, out/dez.1997.

MARINHO, S.V. **A utilização da Gestão Estratégica dentro do Balanced Scorecard.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 1995.

MARTINS, C.B. **Ensino Superior Brasileiro – transformações e perspectivas.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P.L.O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão e Produção**, v.5, n3, p.298-311, dez.1998.

MARX, K. **O Capital**, livro 1, vol.1, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

MCKENZIE, F.C.; SHILLING, M.D. Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective incentive design and implementation. **Compensation and Benefits Review**; Saranac Lake, v.30, n.4, p.57-65, Jul/Aug. 1998.

MENDONÇA, L.C. **Participação na Organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco, Jossey-Bass, 1998.

MEYER JR, V.; MURPHY, J.P. **Dinossauros, Gazelas & Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Editora Insular, 2000.

MILES R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. NY: Mc Graw Hill, 1978.

MILES, R.E.; CAMERON, K.S. **Coffin nails and corporate strategies**. NJ: Prentice Hall, 1982.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2<sup>a</sup> ed. London: Sage Publications, 1994.

MILLIKEN, F.J. Perceiving and interpreting environment changes: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. **Academy of Management Journal**. v.33, n. 1, 1990, p. 42-63.

MILLIKEN, F.J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**. v. 12, n. 1, p.133-143, 1987.

MILLET, J.D. **The academic community**. New York: McGraw-Hill, 1962.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

MINOGUE, K.R., **O Conceito de Universidade**. Brasília: Ed. da UNB, 1981.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p.1-67, 1988.



MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science**. V.24, n.9, p.582-589,1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, L.C.; AZEVEDO, S.G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000, CD-ROM.

MONTEIRO PESSOA, M.N. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** – um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MONTUCLARD, M. **Autogestão e Dialética**, Cadernos Paisagem, Porto In PRESTES MOTTA, F. Burocracia e Autogestão ( a proposta de Proudhon), São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOREIRA, C. L.; ARAÚJO, M. A. Gerenciamento de pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrativ Science Quarterly**, v.25, p.605-622, 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, F.C.P. **Participação e Co-Gestão**: novas formas de administração, São Paulo: Brasiliense, 1982.

\_\_\_\_\_, **Burocracia e Autogestão** (a proposta de Proudhon), São Paulo: Brasiliense, 1981.

\_\_\_\_\_, A participação na gerência: uma perspectiva comparada. **Revista de Administração Pública**, v.15, n.4, out/dez.1981.

MOTTA, F.C.P. et al. **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. **Research Methods in Social Sciences**. New York: St. Martin's Press, 3<sup>rd</sup> edition, 1987.

ÑAURI, M. H. C. **Os indicadores de desempenho como base para Melhoria Contínua de Processos: O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)**. Florianópolis: Mestrado em Engenharia de Produção, programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

NEIVA, C.C., A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva de eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: Vahl, T.R. et al. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989, cap.1.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., **Criação de Conhecimento na Empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORREKLIT, H. **The balance on the balanced scorecard** – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v.11, p.65-88, 2000.

NÓVOA, Antônio., coord. **As Organizações escolares em análise**. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1992.

NICKOLS, F. The accountability scorecard: a stakeholder-based approach to "keeping score". 2000.

ODIORNE, G. **Management by Objectives**. New York: Pitman Publishing Co., 1965.

OLIVEIRA, M.I. A evolução do orçamento público: do controle de gastos ao planejamento em resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance Drivers: A practical guide to Using the Balanced Scorecard**. London: John Wiley & Sons Ltda, 1999.

PACE, E.S.U.; BASSO, L.F.C. Uma análise crítica da direção de causalidade no balanced scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC, **Roteiro de Elaboração**. Disponível no site: <http://www.unifesp.br/admin/orgaos/assessorias/assval/roteiop.htm>, acessado em 10 de novembro de 2002.

PAVIANI, J. **Universidade comunitária: um modelo alternativo de universidade**. Caxias do Sul, 1985. (mimeo).

PENNINGS, J. M.; GOODMAN, P.S. Toward a workable framework. In: Goodman, P.S.; Pennings, J.M. (ed). **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey Bass, 1977.

PENTEADO, S.A.T. **Participação na Universidade: retrato em preto e branco**. São Paulo: Pioneira, 1991.

PENTEADO, S.T. **Identidade e Poder na Universidade**. São Paulo: Cortez, 1998.

PERROW, C.B. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PERKINS, J.A. (ed). **The university as an organization**. New York: Mc-Graw-Hill, 1973.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, **Strategic Management Journal**, v.14 p.179-191, 1993

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. Organizational decision making as a political process: the case of university budget. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.19, June. 1974.

PFEFFER, J.; MOORE, W.L. Power in university budgeting: a replication and extension. **Administrative Science Quarterly**. v.25, dec. 1980.

PFEFFER, J., **Power in organizations**. Cambridge: Ballinger Publishing Co, 1981.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigmas. In: Cummings, L.L. e Staw, B.M. (ed). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, v.3, 1981.

PFEFFER, J.; SALANCICK, G.R. **The external control of organizations - a resource dependence perspective**. NY: Harper & Row, 1978.

POLLACK, H.; ZECKHAUSER, R. Budgets as dynamic gatekeepers, **Management Science**, v.42, n.5, p.642-658, may.1996.

PORTER, M., **Estratégia Competitiva**, São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_, **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1990.

PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage **Harvard Business Review**, Boston, v.63, n.4, p.149-16, jul/aug.1985.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May/June.1990.

PUFFER, S.M.; WINTROP, J.B. Corporate performance and CEO turnover: the role of performance expectations. **Administrative Science Quarterly**, p.1-18, mar.1991.

QUINN, R.E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v.29, n.1, p.33-51, jan.1983.

RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações** – uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, M.M. Contratos de Gestão: instrumentos de ligação entre os setores do aparelho do Estado. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n.2, p.81-99, mai/ago.1997.

RANGONE, Andrea. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 2. p. 207-219, Apr.1997.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, **Academy of Management Review**, v.15 n.1 p.88-102, 1990.

RIEGER, W. G. Directions in Delphi Developments: Dissertations and Their Quality. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, n. 29, p. 195-204, 1986.

RIGGS, W.E. The Delphi Tecnique: na experimental evaluation. **Tecnological Forecasting and Social Change**, v. 23, p.89-94, 1983.

RILEY G.L.; BALDRIDGE, J.V. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCut chan Publishing Corporation.,1977.

ROBERTS, A. Performance-based organizations: assessing the Gore plan. **Public Administration Review**, v.57, n.6, p.465-478, nov/dec.1997.

ROBLES, L.T.; FISCHMANN, A. A. Contratos de gestão no estado de São Paulo: o caso das empresas estatais não financeiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.4, p.52-64, jul-ago, 1995.

ROCHA, D.J.A.A. **Avaliação de uma Instituição de Ensino Superior pelo Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2000.

ROCHA, J.S.; SELIG, P.M. **O sistema de gestão Balanced Scorecard e seus impactos sobre a teoria de custos**. Universidade de Leon, VII Congresso Del Instituto Internacional de Costos, Jul/2001.

ROCKART, J.E.; MORTON, M.S.S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v.14, nº 1, p.84-95, Jan./Feb. 1984.

ROJAS, R.R. A review of models for measuring organizational effectiveness among for profit and nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v.11, n.1, p.97-102, Fall.2000.

ROLSTADAS, A. **Performance Management: a business process benchmarking**

approach, New York: Chapman & Hall, 1995.

RUSSELL, B. **Sobre denotação**. Coleção os Pensadores. V.XLII. São Paulo: Abril, 1974.

ROSS JR, W.T.; ANDERSON, E.; WEITZ, B. Performance in principal-agent dyads: the causes and consequences of perceive asymmetry of commitment to the relationship. **Management Science**, v.43, n.5, p.680-704, may.1997.

ROUSSEAU, D.M. Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. **Research in Organizational Behavior**, v.7, p.1-37, 1985.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron Books,1994.

SANTOS, N. M. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis** – um estudo interdisciplinar. São Paulo: FEA/USP, 1992. (Tese de Doutorado em Contabilidade).

SANTOS, J. L.; KELM, M.L.; ABREU, A.F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina SA, **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.36, n.3, p.59-69, jul-set/2001.

SERBAN, A. M.; BURKE, J.C. Meeting the performance funding challenge: A nine-state comparative analysis, **Public Productivity & Management Review**, San Francisco, v.22, n.2, p.157-176, Dec.1998.

SILVA, Edna L. & MENESES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, 2000.

SILVA, AS.; PINTO, J.M. **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Afrontamento, 1999.

SINK, D. S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1993.

SKYRME, D.J.; AMIDON, D.M. New measures of success. **The Journal of Business Strategy**, Boston, v..19, n.1, p.20-24, Jan/Feb.1998.

SLEUTJES, M.H.S.C. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. **Revista de Administração Pública**, v.33, n.3, p.99-111, maio/jun.1999.

SILVA, M.F.G. Budgeting and Resource allocation in Universities: a public choice approach. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.48-55, out/dez. 2000.

SILVA, A.S.; PINTO, J.M. **Metodologia das Ciências Sociais**, 10ª Edição, Porto: Edições Afrontamento, 1999.

SIMON, H. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organizations, 2ª ed. New York: Free Press, 1957.

SIMON, H. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1963.

SINK, D.S., TUTTLE, T.C. **Planing and Measurement in Your Organization of the Future**. Norcross: industrial Engineering and Management Press, 1989.

SHIH, M.S.H., Corporate Hierarchy and goal attainability. **The Accounting Review**, v.73, n.4, p.557-564, oct-1998.

SGUISSARDI, V. **Avaliação Universitária em Questão** – Reformas do Estado e da Educação Superior. Campinas:Autores Associados, 1997.

SMITH, M. Culture and organisational change. **Management Accounting**, London, v.76. n.7, p.60-62, Jul/Aug.1998.

SMITH, M. Measuring organisational effectiveness. **Management Accounting**, London, v.76, n.9, Oct 1998.

SNOW, C.C. & HREBINIAK, L.G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.317-336, jun.1980.

SPRINKLE, G.B. The effect of incentive contracts on learning and performance. **The Accounting Review**, v.75, n.3, p.299-326, jul.2000.

STERN, P.C. **Evaluating social science research**. New York: Oxford University Press.1979.

STORCH, S. **Discussão da participação dos trabalhadores na empresa.** In STRAUB, D.W.; CARLSON, C.L. Validating Instruments in MIS Research. **MIS Quarterly**, p. 147-169, June.1989.

SWONGER, A.K.; MEAD, A.C. Program-level contribution analysis: a tool for guiding management at a university. **Public Productivity & Management Review**, v.22, n.2, p.177-206, Dec.1998.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TEIXEIRA, J.B. O planejamento estratégico nas universidades brasileiras. **Educação Brasileira.** Brasília, v.17, n.35, p.201-210, 1995.

TENÓRIO, F.G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, v.32, n.5, p.7-23, set/out, 1998.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

TRAMONTIN, R.; BRAGA, R. **As Universidades comunitárias:** um modelo alternativo. São Paulo: IPEA – Instituto de Planejamento Econômico e Social da Coordenadoria de Educação e Cultura – CEA/IPLAN e Leopoldina Editora, 1988.

THOMPSON, J.D. **Dinâmica Organizacional:** fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TOSI JR, H.L.; GOVEZ-MEJIA, L.R. The decoupling of CEO pay and performance: na agency theory perspective. **Administrative Science Quarterly**, v.34, p.169-189, 1989.

TRIVINOS, A.S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992

UCPel – UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS. **Projeto de Avaliação Institucional** – Concepção metodológica. Pelotas: 1998.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Institucional:** indicadores. UCPel, Comissão de Avaliação



Institucional – Caderno 2 – Pelotas: EDUCAT, 2001.

UCS – UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. PDI – **Plano de desenvolvimento institucional** – Parte I perfil Institucional: marcos referenciais. Caxias do Sul, dezembro de 2001 (in mimeo)

UNIJUÍ, Comissão Coordenadora. **Cadernos da Avaliação Institucional**. Ijuí: Editora Unijuí, 1989.

\_\_\_\_\_, Comissão Coordenadora. **Avaliação Institucional**: primeiro relatório. Ijuí: Editora Unijuí, 1989.

\_\_\_\_\_, Comissão Coordenadora. **Projeto de avaliação institucional na Unijuí**. Ijuí: Editora Unijuí, 1989.

\_\_\_\_\_, Comissão Coordenadora. **Série cadernos da Avaliação Institucional** (nº 01 a 19). Ijuí: Editora Unijuí, 1986 a 2001.

UPF – Universidade de Passo Fundo, **Programa de Avaliação Institucional**. Disponível no site: <http://upf.tche.br>, acessado em mai.2002.

USA-DoD. Department of Defense. Office of the Assistant Secretary of Defense Command, Control, Communications & Intelligence - OASD/C3I, **Framework for Managing Process** Improvement Benchmark. *Document on line* - <http://www.dtic.dla.mil/c3i/bprcd/0135.html> . Jun. 1997

VAND DUK, J.A.G.M., Desphi questionnaires versus individual and group interviews: a comparison case, **Tecnological Forecasting and Social Change**, v.37, p.293-304, 1990.

VASCONCELLOS, A.P.R.; DA CRUZ JUNIOR, J.B. A Participação como Instrumento da Modernização Organizacional. **Revista de Ciências da Administração – UFSC**, p.17-28, 1999.

VENKATRAMAN. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v.35, n.8, p.942-963, 1989.

VENOSA, R. Organização e panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.8, n.4, out/dez.1984.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, São Paulo: Atlas, 1997.

WAGEMAN, R. Interdependence and group effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v.40, p.145-180, mar.1995.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v.1, n.21, 1976.

WERMAN, V. Business measures in a quantum world, **IIE Solutions**, Norcross, v.32, n.10, p39-44, Oct.2000.

WEICK, K.E. Re-punctuating the problem. In: Goodman, P.S.; PENNING, J.M. (ed). **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey Bass, 1977.

WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In: Cameron, K. S.; WHETTEN, D.A. **Organizational effectiveness**: a comparison of multiple models. San Diego: Academic Press, 1983.

WHETTEN, D. A. ; CAMERON, K.S. Organizational effectiveness: old models and new constructs. (In): **Organizational behavior**: the state of the science. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994.

WHOLEY, J.S. Performance-based management. **Public Productivity & Management Review**, San Francisco, v.22, n.3, p.288-307, Mar.1999.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. Col.Os Pensadores, vol.XLVI. São Paulo: Abril, 1994.

WOUNDENBERG, F. Na evaluation of delphi, **Tecnological Forecasting and Social Change**, v.40, p. 131-150, 1991.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2º trim. 2000.

YIN, R. **Applications of case study research**, Newbury Perk: Sage, 1993.

ZACK, Michael H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, Berkeley, Spring, 1999.

ZAHRA, S.A. The changing rules of global competitiveness in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, Ada, v.13, n.1, p.36-42, Feb.1999.

ZAINKO, M. A. S. **Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**. Tese de Doutorado em Educação USP, 1999.

ZAMMUTO, R.F. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy of Management Review**. v.9, n.4, p.606-616, 1984.

ZAMUTTO, R. F. **Assessing organizational effectiveness** – systems change, adaptation and strategy. Albany: State University of New York Press, 1982.

ZELLARS, K.L.; FIORITO, J. Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: Cues and implications, **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v.11, n.1, p.37-55, Spring.1999.

ZWELL, M.;RESSLER, R. Powering the human drivers of financial performance. **Strategic Finance**, Montvale, v.81, n.11, p.40-45, May.2000;

# APÊNDICE I:

## QUESTIONÁRIO APLICADO NA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

1) Considerando a finalidade da universidade retratada na afirmação de Carbone (1995), qual seu entendimento com relação a capacidade de cada um dos indicadores a seguir mensurar a efetividade da ação da Universidade em relação a seus clientes?

**Quadro 1 – Indicadores de Performance da Perspectiva dos Clientes**

Indicador	É fundamental na Mensuração da Efetividade da Universidade na Perspectiva de seus clientes	
	Concordo	Discordo
Satisfação dos estudantes com a Universidade		
Desempenho acadêmico dos estudantes nas disciplinas		
Desempenho profissional dos egressos		
Desenvolvimento pessoal dos estudantes		
Taxa de evasão dos alunos		
Tempo médio de formatura		
Número de participantes da comunidade em projetos de extensão		
Número médio de vagas ociosas por turma/curso		
Percentual de alunos com matrícula plena		
Alunos da região/população da região		
Alunos da Instituição/população da região		
Total de consultas a biblioteca por não alunos e não docentes/total de consultas a biblioteca		
Percentual de participação em reuniões de membros da comunidade externos com assento nas instâncias em relação ao percentual de participação nessas instâncias dos membros internos		

2) Considerando que a efetividade final da universidade em relação a seus clientes , em muitos aspectos, seja determinada pelos processos internos. Qual o seu entendimento com relação a mensuração da efetividade desses processos enquanto elementos determinantes da efetividade final da Instituição?

**Quadro 2 – Indicadores de Performance da Perspectiva dos Processos Internos e Gestão**

Indicador	É fundamental na Mensuração da Efetividade da Universidade na Perspectiva de seus Processos	
	Concordo	Discordo
Estrutura física e modernização do espaço em sala de aula		
O conceito do MEC para a infraestrutura		
O modo e a velocidade com que a Instituição concebe, desenvolve e oferece novos cursos ou serviços		
Demanda pelos produtos da Universidade		
Volume de cursos de pós-graduação oferecidos e com demanda satisfatória de alunos		
Quantidade de projetos que a universidade (Unidade Administrativa) encaminha para parceiros externos, é um indicador da imagem da instituição junto à comunidade externa.		
Existência de transparência (ou da falta desta) na gestão da Universidade		
Quantidade de títulos de livros/periódicos disponíveis na biblioteca		
Quantidade de computadores disponíveis por aluno		
Número de alunos bolsistas em relação ao total de alunos matriculados		
Número de eventos participado por professores do curso/ano		
Equilíbrio do currículo do curso com relação a formação geral e formação específica		

3) Considerando que a efetividade final da universidade e de seus processos, em muitos aspectos, seja determinada pelo nível de capacitação e motivação de seu quadro funcional, qual o seu entendimento com relação a mensuração da efetividade desses fatores enquanto elementos determinantes da efetividade final da Instituição e de seus processos?

**Quadro 3 – Indicadores de Performance da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Indicador	É fundamental na Mensuração da Efetividade da Universidade na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
	Concordo	Discordo
Qualidade das aulas		
Grau de envolvimento do corpo docente com o ensino		
Volume de publicações		
Nível de rotatividade do corpo docente ou do pessoal técnico administrativo		
Produção científica do corpo docente publicadas em revistas/eventos de alto impacto		
Quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência		
Nível de endogenia na qualificação dos professores		

4) Finalmente, sabendo que na universidade comunitária, aos moldes da UNIJUÍ, a perspectiva financeira deve ser analisada na ótica do suporte fornecido as demais dimensões, qual o seu entendimento com relação a mensuração da efetividade desse suporte enquanto elementos determinantes da efetividade dos demais?

#### Quadro 4 – Indicadores de Performance da Perspectiva de Suporte Financeiro

Indicador	É fundamental na Mensuração da Efetividade da Universidade na Perspectiva do Suporte Financeiro	
	Concordo	Discordo
Equilíbrio na execução do orçamento		
Capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros		
Nível de endividamento da Instituição		
Dias de atraso no pagamento de salários		
Percentual de inadimplência no recebimento de mensalidades		
Volume de despesas com a folha de pagamento		
Número de alunos por turma		

:

**APÊNDICE II:****QUESTIONÁRIO TÉCNICA DELPHI PRIMEIRO ROUND**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
DEPTO. DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS



Caro Sr.(a),

Estamos realizando uma pesquisa intitulada “Indicadores de Performance em uma Instituição Universitária Autogerida – Uma Contribuição à Gestão por Resultados” como um dos pré-requisitos para a realização de Doutorado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Nesse sentido gostaria de convidá-lo(a) para participar do estudo. Tal convite surge em função da identificação da experiência e conhecimento que o Sr.(a) dispõe sobre o assunto, tomando como referência a sua atuação e experiência profissional no contexto universitário. Acreditamos que sua participação contribuirá de forma significativa para o alcance dos objetivos.

O objetivo desta pesquisa é validar um conjunto de indicadores de performance de universidades comunitárias autogeridas de modo a se construir um modelo genérico de informações que contribua na formalização de um modelo de gestão por resultados aplicável a este tipo particular de organização. O modelo toma como referência o *Balanced Scorecard* e segrega os indicadores em um conjunto de perspectivas interrelacionadas: clientes, aprendizado e crescimento, processos internos, financeira, ensino e comunidade regional.

Em anexo, encontra-se uma breve explanação sobre a pesquisa, dos objetivos a serem alcançados e a técnica metodológica a ser utilizada.

O estudo, a partir da utilização da Técnica Delphi, deverá envolver duas rodadas, sendo que haverá um retorno entre cada rodada consolidando os resultados das etapas anteriores e apresentando as mudanças para as rodadas posteriores. É preciso esclarecer que, as respostas a serem obtidas estão relacionados ao seu conhecimento, experiência e percepção da dinâmica universitária e que, os outros participantes da pesquisa terão acesso apenas ao conjunto de respostas mas não as opiniões e sugestões dos participantes individualmente.

Desde já agradecemos a sua atenção e colaboração, informando que qualquer dúvida, esclarecimento quanto a lista encaminhada, assim como sobre maiores informações sobre o trabalho e troca de informações poderá ser obtida diretamente com o pesquisador. *Comprometemo-nos ainda a encaminhar, ao final do processo de pesquisa, os resultados obtidos.*

Martinho Luís Kelm  
Doutorando

Atenciosamente,

Aline França de Abreu, PhD  
Orientadora

Contato:

Telefone: 0xx 55 3332 4895

e-mail: [martinho@unijui.tche.br](mailto:martinho@unijui.tche.br)



## Informações aos Participantes

Este estudo tem como objetivo principal propor um modelo geral de indicadores e informações que contemple as variáveis essenciais determinantes do processo decisório para um conjunto específico de universidades comunitárias autogestionadas, na perspectiva dos diversos agentes organizacionais.

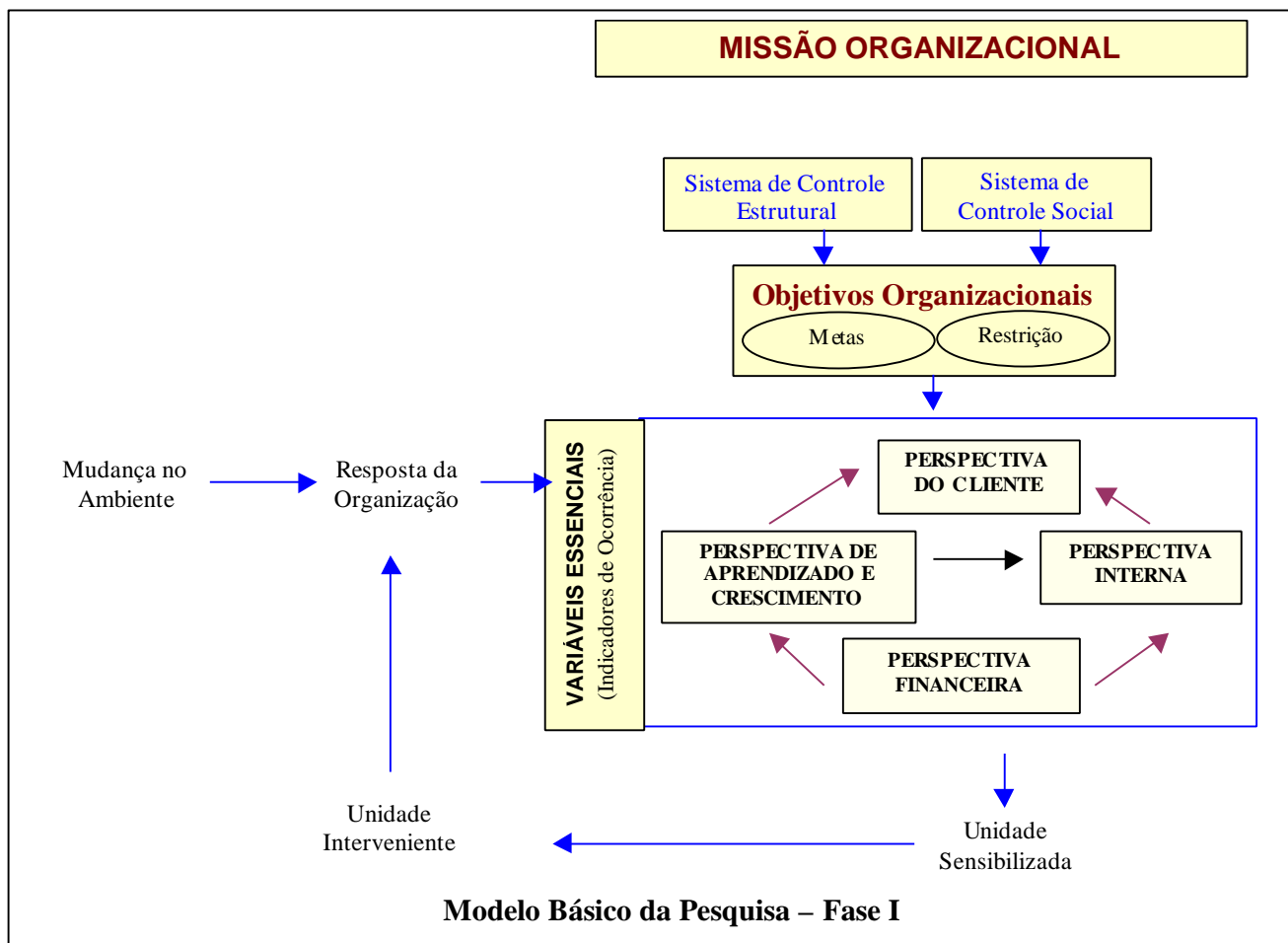
Entende-se aqui que a universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada dado que relacionam com o ambiente externo à mesma.

A literatura pertinente a gestão universitária tem caracterizado o processo decisório na academia como um misto de vários modelos, alternando-se, em função do contexto ou problema em análise, entre uma abordagem burocrática até, em um outro extremo, a uma anarquia organizada.

Dada essa complexidade e, muitas vezes, ambigüidade de objetivos, a articulações dos diversos segmentos organizacionais da universidade tem se dado a partir de um processo de *feedback* negativo onde, explicita ou tacitamente, a comunidade acadêmica define um conjunto de metas ou restrições que acabam direcionando o comportamento ou promovendo mudanças dentro de certos padrões genéricos.

Ou seja, a própria comunidade acadêmica estabelece tacitamente um conjunto de limites e padrões que irão servir de referência genérica de convívio e, dentro dos quais, existe um razoável nível de flexibilidade que acaba por viabilizando a convivência da referida multiplicidade de objetivos e ambigüidade de estratégias de ação, características de cada área de conhecimento.

Neste contexto, independente do problema e decisão em questão, a consecução dos objetivos da organização universitária e os indicadores que monitoram sua efetividade podem ser agrupados em um conjunto de dimensões ou perspectivas que, por sua vez, podem ser articulados entre si. O objetivo da pesquisa não é construir um modelo de indicadores que monitores a efetividade organizacional mas sim, identificar o conjunto de indicadores, considerados legítimos, que influenciam o processo de auto ajuste na Universidade. Identificado este modelo genérico, estratégias e instrumentos de monitoramento e incentivo poderão ser construídas de modo a servir de suporte a uma gestão por resultado que contemple as particularidades e indiossincrasias da organização universitária. Segundo a literatura, essas perspectivas podem ser resumidas na figura a seguir:



A consecução da pesquisa dar-se-á primeiramente pela fundamentação teórica dos temas relacionados e levantados os principais indicadores de performance propostos na literatura, enquadrando-os e definindo as perspectivas que constituem o *Balanced Scorecard*. Em seguida, e objeto do presente instrumento, é efetuada a validação destas perspectivas e indicadores junto a comunidade acadêmica para o refinamento do modelo geral.

Com base no modelo geral de indicadores buscar-se-á efetuar o refinamento final do modelo identificando as informações críticas que sensibilizam os indicadores de performance na visão dos diversos agentes organizacionais.

## Instrumento de Pesquisa

Nesta etapa da pesquisa será utilizado como instrumento metodológico a Técnica Delphi. Esta técnica vem sendo utilizada desde os anos 50 em pesquisas que objetivam fazer previsões de tendência através da busca de um certo consenso sobre determinado tema. Trata-se de uma técnica qualitativa de pesquisa que busca deduzir, refinar e gerar uma opinião final de um conjunto de especialistas.

As principais características da técnica são: a interatividade – os integrantes recebem um *feedback* das opiniões de um grupo de pessoas, promovendo um compartilhamento de informações e conseqüentemente um aprendizado coletivo; o sigilo – onde os participantes não ficam conhecendo a opinião individual dos participantes, mas sim do grupo após a tabulação. Um dos pré-requisitos para o sucesso da pesquisa é o comprometimento dos participantes e a fidedignidade das respostas. É de extrema importância que os participantes tenham interesse, identificação pelo tema de forma a sentirem-se envolvidos com a pesquisa.

O procedimento básico para viabilização da técnica constitui-se no envio de questionários a especialistas. A partir das respostas obtidas são efetuadas algumas rodadas com *feedback* entre os mesmos. A técnica é de grande flexibilidade quanto as rodadas, tendo variações de 2 a 30 rodadas, dependendo dos objetivos da pesquisa. No presente estudo delimitou-se em no mínimo duas rodadas e no máximo três.

### **Importante:**

Após o preenchimento do presente instrumento de pesquisa, solicita-se que este seja encaminhado via e-mail, ao seguinte endereço eletrônico:

[martinho@unijui.tche.br](mailto:martinho@unijui.tche.br)

Caso preferir, os resultados podem ainda ser encaminhados via correio para:

Martinho Luís Kelm

Rua Guilherme Hasse, 535, Bairro São José  
Ijuí-RS, 98 700 000

### Informações Básicas de Identificação:

Organização:

A qual Unidade Organizacional a que está vinculado (departamento de ..., unidade, faculdade,...): \_\_\_\_\_

Basta clicar  
no campo  
escuro e  
digitar

Carga Horária Semanal dedicada à Instituição:

Tempo de Vínculo empregatício com a Instituição:

Curso de Graduação:

Maior Titulação:

Cargo/Atividade que exerce ou já exerceu na Instituição: (Ex.Professor, Coord.Curso, Reitor,...)

e-mail para retorno: [martinho@unijui.tche.br](mailto:martinho@unijui.tche.br)

## Análise das Variáveis Essenciais

### I - PERSPECTIVA DOS CLIENTES

1.1. **A satisfação dos estudantes com relação a universidade** constitui-se em fator de avaliação da efetividade em uma universidade comunitária, pública não estatal.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

1.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

2.1. **O desempenho acadêmico dos estudantes nas disciplinas do curso** em que este está matriculado é monitorado pela comunidade acadêmica ensejando, no caso de desempenho insatisfatório, ações corretivas.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

2.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

3.1. A Universidade tem monitorado o **desempenho profissional de seus egressos** suscitando a formulação de ações de caráter global na Instituição visto que este indicador é concretamente, considerado como determinante da efetividade organizacional.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

3.2. Quais fatores você considera que **determinam o desempenho profissional dos egressos** da Universidade:

Fator
a)
b)
c)

4.1. O **desenvolvimento pessoal dos estudantes**, é considerado um aspecto essencial do desempenho da Universidade, mesmo que na prática muitas vezes não esteja sendo monitorado.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

4.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

5.1. A **taxa de evasão dos alunos** pode ser considerado uma referência importante para a universidade e comunidade acadêmica no monitoramento da satisfação dos alunos com relação à Instituição e seus serviços.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

5.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

6.1. A tempo que os alunos de levado, entre o seu ingresso na universidade até sua formatura tem constituído um elemento de avaliação, por parte das coordenações de curso, no que se refere à satisfação desses com relação a Universidade.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

6.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

7.1. Considerando as características e compromissos de uma universidade comunitária e seu estreito relacionamento com a comunidade onde esta está inserida, **o número de participantes da comunidade em projetos de extensão** a qual a Universidade esteja promovendo é um indicador de efetividade de sua ação.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

7.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

8.1. **O número de vagas ociosas por turma** tem se constituído em um indicador importante na avaliação da efetividade da Universidade em sua relação com seus clientes.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

8.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

9.1. A quantidade de alunos que, a cada semestre cursam todas as disciplinas possíveis de seu curso, ou sejam efetuam matrícula plena, tem sido considerado um indicador relevante da relação da Universidade e seus alunos.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente



9.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

10.1. Considerando que os alunos oriundos da região de atuação da Universidade sejam os clientes prioritários da Instituição, o percentual de alunos da região comparado com os alunos totais é uma referência importante no que concerne a efetividade com os clientes da Universidade.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

10.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

11.1 A comunidade Acadêmica considera que um **desempenho insatisfatório dos egressos da universidade no Provão do MEC** constitui-se de um indicador relevante e deve ser permanentemente monitorado.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não considero um indicador relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

11.2. Quais fatores **determinam um bom desempenho do aluno no provão do MEC** e qual o seu entendimento quanto a influência de cada agente organizacional no fator:

<b>Fator</b>
a)
b)
c)

**Observações sobre os indicadores e sua classificação na perspectiva dos clientes:**

## II - PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E GESTÃO

Considerando que a efetividade final da universidade em relação a seus clientes, em muitos aspectos, seja determinada pelos processos internos. Somado a isso, a operacionalização do modelo de autogestão também traz fortes impactos sobre o desempenho da instituição e relação com seus alunos e sociedade. Diante disto, qual o seu entendimento com relação a mensuração da efetividade desses processos enquanto elementos determinantes da efetividade final da Instituição.

12.1. O modo e a velocidade com que a Instituição **concebe, desenvolve e oferece novos cursos ou serviços** ao mercado é considerado determinante à sobrevivência da Universidade e é monitorado pela Comunidade Acadêmica.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Considero Irrelevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

12.2. Quais fatores são determinantes da qualidade das proposições e ofertas de novos cursos ou serviços pela Universidade:

Fator
a)
b)
c)

13.1. A demanda pelos produtos da Universidade é um indicador importante utilizado no monitoramento de seus processos de trabalho.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Considero Irrelevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

13.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

14.1. O **volume de cursos de pós-graduação oferecidos e com demanda satisfatória de alunos** é considerado um indicador de performance importante na Universidade e constitui-se, mesmo que informalmente, um fator de diferenciação interno das diversas unidades organizacionais (departamentos, centros, faculdades, ...).

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

14.2. Na sua opinião, quais fatores são determinantes na demanda por cursos de pós-graduação ofertados pela Universidade:

Fator
a)
b)
c)

15.1. A **quantidade de projetos que a Universidade encaminha para parceiros externos para firmar convênios e estreitar relações**, é um indicador da eficiência dos processos internos da instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

15.2. Quais fatores são determinantes para que a Universidade amplie as parcerias institucionais com agentes externos:

Fator
a)
b)
c)

16.1. Considerando as características de uma Universidade Comunitária autogerida, **o nível de transparência na gestão** tem uma influência determinante na qualidade de seus processos de trabalho.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Considero Irrelevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

16.2. Quais fatores você considera que são sinais evidentes da existência de **transparência (ou da falta desta) na gestão da Universidade** :

Fator
a)
b)
c)

17.1. A **quantidade de títulos de livros e periódicos** que a Universidade disponibiliza a seus alunos e docentes e determinante na qualidade dos processos e é um indicador crítico no monitoramento da efetividade de sua ação.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Considero Irrelevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

17.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

18.1. A **quantidade de bolsistas** que a universidade, através dos departamentos e professores mantém é um indicador importante da efetividade de seus processos.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

18.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

19.1. O **número de eventos que o corpo docente da Universidade tem participado** é um fator crítico do sucesso da atividade fim da Instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

19.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

20.1. O tempo e o volume de atividades que os professores mantêm com outras instituições, seja através de intercâmbios, trabalhos conjuntos é um indicador essencial da qualidade dos processos internos da Instituição, posto que uma maior interação, além de denotar qualidade do corpo docente interno, promove a sua qualificação.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

20.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

<b>Fator</b>
a)
b)
c)

21.1. Um indicador fundamental para a execução da missão da Universidade e para justificar a permanência de áreas específicas dentro da Instituição é o volume de atividades que essa área, que seu corpo docente executa de modo integrado, interdisciplinar com outras unidades internas da Universidade e preservado o equilíbrio financeiro dessas atividades.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

21.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

<b>Fator</b>
a)
b)
c)

22.1. O volume de projetos que a Universidade mantém com instituições não universitárias é uma variável crítica a qualidade dos seus processos de trabalho.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

22.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

<b>Fator</b>
a)
b)
c)

23.1. A quantidade de organismos externos que efetivamente injetam recursos na instituição através do financiamento de projetos do corpo docente e o volume desses recursos é um indicador crítico da efetividade da ação desses professores.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

23.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

<b>Fator</b>
a)
b)
c)



24.1. O número de orientações de monografias, trabalhos de conclusão de cursos e dissertações na qual o aluno efetivamente conclui sua atividade é uma variável essencial dos processos ligados a atividade fim da Universidade.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

24.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

<b>Fator</b>
a)
b)
c)

**Observações sobre os indicadores e sua classificação na perspectiva dos processos internos e gestão:**

### III – PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Considerando que a efetividade final da universidade e de seus processos, em muitos aspectos, seja determinada pelo nível de capacitação e motivação de seu quadro funcional, avalie nas afirmações a seguir, a relação existente de cada fator e essa efetividade na ótica de seu monitoramento.

25.1. A **qualidade das aulas** é considerado um indicador prioritário na determinação do desempenho global da instituição e, como tal, é tratado em uma dimensão bastante operacional e localizada, em função do contexto curso/disciplina.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Considero Irrelevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

25.2. Quais fatores você considera que são determinantes à melhoria da qualidade das aulas na Universidade :

Fator
a)
b)
c)

26.1 Dada as condições específicas desta Universidade, **o grau de envolvimento do corpo docente com o ensino** é determinante à efetividade da Instituição. Nesse sentido o envolvimento é mensurado pela Comunidade Acadêmica em função do percentual da carga horária total alocada a esta atividade.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Considero Irrelevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

26.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

27.1 Independente dos instrumentos formais de avaliação adotados pela Universidade, a qualidade e produtividade do tempo alocado ao corpo docente é efetivamente monitorado pela Comunidade Acadêmica pelo **volume de publicações** de cada professor.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

27.2. Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

28.1. Não obstante os esforços Institucionais, em termos práticos, a avaliação da qualidade do corpo docente ainda tem dado uma grande importância a avaliação do seu **grau de titulação**.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

28.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

29.1. Na Universidade em que atuo, **o nível de rotatividade do corpo docente ou do pessoal técnico administrativo**, pode ser considerado um indicador relevante do nível de satisfação destes colaboradores com a Instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não é possível avaliar
- Concordo
- Concordo Totalmente

29.2. Quais fatores você considera que podem determinar uma maior rotatividade do pessoal docente da Universidade:

Fator
a)
b)
c)

30.1. A Universidade tem considerado o volume de publicações dos alunos como um indicador relevante da efetividade de sua ação junto ao corpo docente.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não é possível avaliar
- Concordo
- Concordo Totalmente

30.2. Quais fatores você considera que podem determinar um maior volume de publicações dos alunos na universidade.

Fator
a)
b)
c)

31.1. Considerando a necessidade de se fomentar a interação professor aluno no processo de constituição do conhecimento, o volume de publicações efetivadas pelo corpo docente em parceria com alunos pode ser considerado um importante sinalizador da efetividade dos processos de trabalho da Instituição no que concerne ao ensino.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não é possível avaliar
- Concordo
- Concordo Totalmente

31.2. Quais fatores você considera que podem determinar um maior volume de publicações entre professores e alunos na universidade.

Fator
a)
b)
c)

**Observações sobre os indicadores e sua classificação na perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

#### IV - PERSPECTIVA DO SUPORTE FINANCEIRO

Finalmente, sabendo na universidade comunitária, a perspectiva financeira deve ser analisada na ótica do suporte fornecido as demais dimensões, qual o seu entendimento com relação a mensuração da efetividade desse suporte enquanto elementos determinantes da efetividade dos demais.

32.1. O **equilíbrio na execução do orçamento** (Despesas não superiores as receitas) dos diversos projetos e unidades administrativas (departamentos, faculdades, etc) constitui-se em medida de desempenho legítima, no entendimento da Comunidade Acadêmica, independente da área de conhecimento.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Considero Irrelevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

32.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

32.1 **A capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros** através de suas atividades próprias é fator crítico à consecução dos objetivos organizacionais.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não Considero Relevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

32.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

33.1. Em termos concretos, a Comunidade Acadêmica tem considerado **o nível de endividamento da Instituição** como fator determinante de sua sobrevivência e tem manifestado preocupação a níveis significativos de capital de terceiros no custeio da Universidade.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não Considero Relevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

33.2. Quais fatores você considera que sejam mais preocupantes e que poderiam estar sinalizando uma certa precariedade da situação financeira da Instituição:

Fator
a)
b)
c)

34.1. Na perspectiva do suporte financeiro, **o número de dias de atraso no pagamento de salários** tem sido considerado pela comunidade acadêmica como um forte indicativo da precariedade da situação financeira da Instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

34.2. Quais fatores você considera que podem determinar a incapacidade da Instituição em arcar com seus compromissos financeiros nos prazos pactuados.

Fator
a)
b)
c)

35.1 A comunidade acadêmica tem consciência que um elevado **nível de inadimplência no recebimento das mensalidades dos alunos** pode ser um fator crítico na sobrevivência financeira da Instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

35.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)



36.1 O **nível de comprometimento da receita da Universidade com as despesas da folha de pagamento** é considerado um fator essencial na capacidade de sustentação financeira da Instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

36.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

37.1 Dada a necessidade de otimizar os recursos da Universidade, o **número de alunos por turma** é fundamental para sua sustentação financeira.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

37.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

38.1. Considerando que a Universidade comunitária não deveria restringir sua ação exclusivamente a atividade de ensino, ou no mínimo, não apenas no ensino formal de graduação, **o volume de receitas que a Universidade obtém oriundo de outras fontes (fora do ensino)**, é considerado um fator essencial.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

38.2 Na sua opinião, que fatores podem contribuir para que a Universidade amplie suas fontes de recursos para além das atividades de ensino.

Fator
a)
b)
c)

39.1 **O número de alunos que em média cada professor possui por componente curricular** é um elemento fundamental na manutenção financeira da Instituição.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não Considero Relevante
- Concordo
- Concordo Totalmente

39.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

40.1. A comunidade acadêmica tem entendido que deve-se otimizar **a relação entre alunos e funcionários técnico-administrativo** como fator crítico a manutenção financeira da Instituição.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não Considero Relevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

40.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

41.1. O percentual do tempo que o corpo docente da Universidade não tem nenhuma atividade prevista, ou seja, **seu nível de ociosidade**, é considerado um elemento chave na perspectiva financeira.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não Considero Relevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

41.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

42.1. Dada a necessidade de uma ação sinérgica entre as diversas áreas de conhecimentos ou unidades administrativas da Instituição, a comunidade acadêmica entende que o **volume de receita captada em atividades conjuntas** é um indicador crítico da importância das áreas na Universidade

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não Considero Relevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

42.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

43.1. O **volume de receitas gerada nas atividades de cada docente**, ou dos docentes lotados em um departamento, é um indicador fundamental e que deve ser analisado de modo complementar ao equilíbrio financeiro da unidade administrativa.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Não Considero Relevante  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

43.2 Do conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento desta variável, especifique três que você considera diretamente relacionados e relevantes (positiva ou negativamente) de modo que nenhum outro fator seja superior aos mencionados (os fatores não mencionados terão peso no máximo igual ou inferior).

Fator
a)
b)
c)

**Observações sobre os indicadores e sua classificação na perspectiva do Suporte Financeiro:**

e-mail para retorno: [martinho@unijui.tche.br](mailto:martinho@unijui.tche.br)

OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO

Prof. Martinho Luís Kelm

(55) 3332 0624

(55) 3332 4895

(55) 9963 2117

