



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O IMPACTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Josenildo Coelho Teodoro

(josenildoadv@uol.com.br, estudante do 10º Período de Direito da UNIVERSO, estagiário concursado do TJPE)

José Francisco Ribeiro Filho

(ribeiro@fipecafi.org, doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo, Professor Adjunto da UFPE, vinculado ao Programa Multiinstitucional da Unb/UFPE/UFPB/UFRN)

Auristela Félix de Oliveira

(auristelacontabil@uol.com.br, mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multiinstitucional da Unb/UFPE/UFPB/UFRN)

RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo mostrar se o comportamento das organizações tem impacto no desempenho das Instituições de Ensino Superior diante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pelo MEC em 14 de Abril de 2004 em substituição ao antigo “provão”. Para se atingir o objetivo proposto foi realizado uma revisão teórica, na qual focou-se o ambiente empresarial na perspectiva sistêmica, discorreu-se sobre o segredo da longevidade empresarial que é unir esforços, após sobre o medo da mudança, das organizações mecânicas e orgânicas e acerca da teoria da contingência. Também, foi aplicado um formulário mediante entrevistas pessoais e a amostra foi escolhida intencionalmente, pois que são duas IES que tiveram resultados díspares (uma foi conceituada com “A” e a outra com “E”), localizadas na região metropolitana do



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Recife. Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1991) trata-se de uma pesquisa descritiva, pois que visa descrever as características de determinada população/amostra ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados; e, explicativa, por buscar esclarecer a influência do comportamento organizacional na avaliação da IES. E, do ponto de vista dos procedimentos técnicos (Gil, 1991) é uma pesquisa bibliográfica por fazer uso de material de acesso público e pesquisa de campo, por ter também seus dados coletados empiricamente.

O estudo foi realizado em duas empresas que prestam serviços de educação de nível superior, limitando-se ao curso de Administração de Empresas. Assim, buscou-se investigar se o comportamento nas empresas é também co-responsável pelo desempenho auferido na última avaliação, ocorrida em 2004. Diante da pesquisa, ficou evidenciado que para estas empresas, o comportamento organizacional impactou o resultado da avaliação. Observou-se que a maneira como os seus colaboradores se tratam, os estímulos à criatividade, inovação e a tomada de decisões compartilhadas pelos membros estão subjugados à questão econômico-financeira. Pode-se concluir que a congruência dos interesses da organização estarão co-relacionados ao interesse de seu pessoal, à medida que remuneração, segurança no emprego, possibilidade de ascensão, apresentam-se como mais interessantes aos funcionários do que estímulo à criatividade, comunicação informal ou outras características tidas academicamente como importantes à adaptação da empresa ao ambiente e seu conseqüente resultado positivo.

1. Introdução



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Este trabalho tem como objetivo mostrar se o comportamento das organizações tem impacto no desempenho das Instituições de Ensino Superior diante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pelo MEC em 14 de Abril de 2004 em substituição ao antigo “provão”.

Para tanto se fez necessário após esta introdução, uma contextualização do ambiente empresarial na perspectiva sistêmica, discorrer-se sobre o segredo da longevidade empresarial que é unir esforços, após sobre o medo da mudança, das organizações mecânicas e orgânicas a teoria da contingência, metodologia, resultado da pesquisa e análise conclusiva ao final.

Diante desta contextualização inicial emerge o nosso problema de estudo: **Será que o desempenho na avaliação das IES também é impactado pelo comportamento organizacional?**

2. O Ambiente Empresarial na Perspectiva Sistêmica

Michael Porter apud Shank & Govindarajan(2003, p.59) define que:

cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor.

Nos dias atuais não há como se pensar em perspectivas de longo prazo para as organizações sem inseri-las num conceito macro de influências. Sejam internas

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

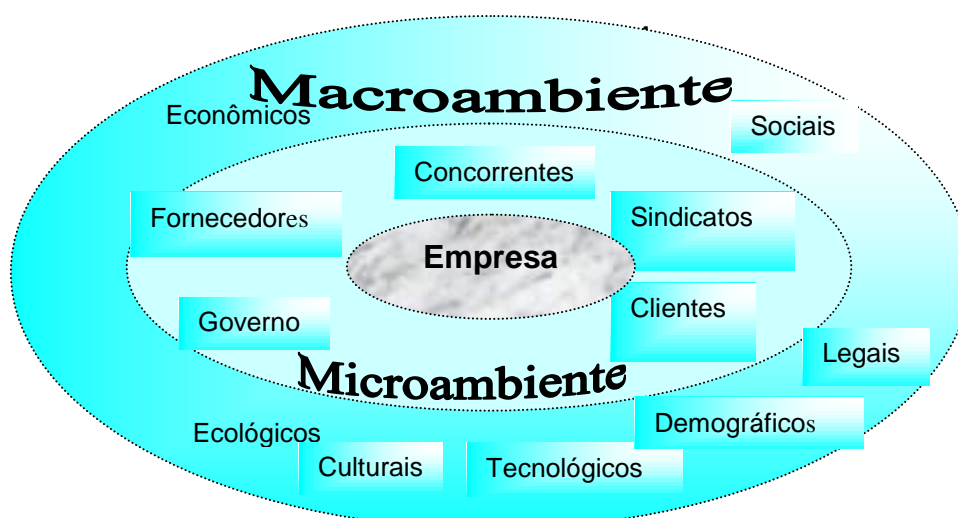
Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ou externas. Não há como gerenciar custos, alavancar lucros, criar valor sem se entender com as contingências e as mutabilidades, as quais e cada vez mais estão sempre presentes no dia a dia das organizações. Vender, comprar, produzir, terceirizar enfim as ações das empresas são todas dependentes e conjuntas: dos outros fornecedores, do governo, do mercado, da tecnologia, etc. As empresas que ficarem alheias as externalidades e absortas neste processo de mudança contínua, com toda certeza irão se extinguir. Assim, o envolvimento e as influências decorrentes das mudanças são inevitáveis, o que se faz necessário é uma flexibilização demonstrando ajustes às novas realidades.

Segundo Chiavenato (2003) “toda empresa está sujeita a numerosos fatores externos e internos que contínua e incessantemente sofrem mudanças.” Conforme este mesmo autor aos Fatores externos tem-se o ambiente macro e o ambiente micro. Como não se sabe *in exato* as linhas demarcatórias destas influências, se optou por demonstrar a figura em círculos pontilhados.

Figura 1





V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

Buguslaw apud (BERTALANFFY, 1977) assente que:

os sistemas estão em toda parte [...] são o verdadeiro núcleo de uma nova tecnologia e tecnocracia. Seus executantes são os 'novos utopistas' de nosso tempo, que - em contraste com a raça clássica cujas idéias permaneciam entre as capas dos livros - estão em ação criando um Mundo Novo, admirável ou não.

Vale lembrar que a tecnologia tão bem-vinda e tão ovacionada, nesta nova realidade é mais uma ferramenta, como a estatística ou o poliglôtismo, entre outras. Entender-se com as mais "novas" tecnologias de informação do tipo *Data warehousing*, MRP, MRP II, sistema ERP (*enterprise resource planning*), planilhas eletrônicas, dão embasamento a algo imprescindível neste ambiente mutável: o conhecimento. Conhecer-se a si mesmo, a empresa que trabalha, os colegas pelo nome (e não por números), a empresa do lado, a organização do outro lado do mundo, as conseqüências das atitudes tomadas e o que fazer para antever-se as mudanças e adequá-las favoravelmente, se faz necessário a fim de uma adequação a este ambiente rico de incertezas. E conforme Ribeiro (2001)

dentro de mais alguns anos, haverá uma preocupação muito menor com o desenvolvimento da administração (isto é, com a adaptação do indivíduo às exigências da organização e muito maior com o desenvolvimento da organização (ou seja, com a adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

É realmente complexo o comportamento humano. E, como cada qual tem suas aspirações, seus desejos próprios que advieram decorrentes de culturas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



próprias. Torna-se complicado também, para as empresas convergirem seus interesses com aqueles dos seus funcionários. Anthony & Govindajaran (1998) denominam de congruência de objetivos e dizem:

Não existe uma perfeita congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização. Razão óbvia é o fato de que os participantes da organização desejam geralmente a maior remuneração que podem obter; já do ponto de vista da organização, há um limite de salário além do qual os lucros seriam adversa e desnecessariamente afetados. (Tradução nossa)

Neste mesmo sentido, Atkinson *et al* (2000) assente: “A situação ideal para a gerência ocorre quando os funcionários, voluntariamente, alinham suas metas individuais com as da empresa. [...] Referimo-nos a essa situação como conseguindo coerência de metas.” (*grifo nosso*). Como esta situação “ideal” quase sempre não pode ser alcançada, Atkinson *et al* (op. cit.), propõe caminhos que possibilitam a coerência de metas: “propiciar uma liderança organizacional forte, tarefas satisfatórias, recompensas apropriadas, oportunidades de crescimento e uma infra-estrutura para apoiar os funcionários na realização das tarefas da empresa.”

3. O Segredo da Longevidade Empresarial: Unir Esforços

É comum se ouvir falar que este mundo é uma selva. E outros chegam também a assentir que tudo que faz dá errado. E, há ainda outros mais pessimistas que chegam a dizer que é azarado, não tem sorte na vida. Será? Se pararmos para refletir o como e o porquê dessas afirmações veremos que alguns têm atitudes passivas, outros ativas e ainda outros proativa. E o que tudo isto significa? Churchman (1972, p. 17) nos orienta a fazer uma “lista dos problemas do mundo de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



hoje que em princípio podem ser resolvidos pela moderna tecnologia”. E prossegue dizendo que, “em princípio temos a capacidade tecnológica de alimentar, abrigar, vestir adequadamente todos os habitantes do mundo (...), de oferecer suficiente educação a todos os habitantes do mundo (...), a capacidade de criar em todas as sociedades uma liberdade de opinião e uma liberdade de ação que reduzirão ao mínimo os constrangimentos ilegítimos impostos pela sociedade ao indivíduo. E, pontua com uma pergunta constrangedora: “se o ser humano tem a capacidade de fazer todas essas coisas por que não as faz?” O próprio autor, chega a conclusão que estes problemas formam um todo interligado, indivisível e conseqüente, e que apenas a habilidade tecnológica não os resolveria, pois que a complexidade inerente a cada um deles exerce sobre nós uma força que estremece até os mais insensíveis. Tais questões não serão solucionadas por máquinas, mas por homens motivados e agrupados. Faz-se necessário toda uma estrutura sistematicamente montada em sinergia para a solução, onde tudo há que corroborar diante de suas habilidades/capacidades ao fim comum. Então, quando se diz não ter sorte ou tudo que faz dá errado, é necessário um pensar crítico do comportamento, das atitudes tomadas: se são antecipatórias ou não.

Já Chiavenato (2003), assegura que pessoas com comportamentos pró-ativos são mais propensos à adaptabilidade em ambientes complexos. Desta forma, alguns tomam a iniciativa de solução antecipatória, para que as intempéries não o arrefeçam abruptamente, outros esperam o problema “inesperado” chegar-se. Estes dois tipos de atitudes comportamentais possivelmente fazem parte da estrutura interior e exterior de todas as organizações.

4. Nas Empresas o Medo da Mudança é a Ordem do Dia: Os Paradigmas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A realidade das organizações empresarias tem sido de elevado acirramento competitivo e ambiente em constante mutação. Porém, esta realidade de intensas modificações e flexibilizações não é a mesma para todas as empresas. Em assim sendo, será que as empresas têm medo de mudar? Evidencia-se uma forte resistência a não aceitação de novas perspectivas na organização. Argyris, C. e Kaplan, R. S apud Atkinson et al (2001, p.63 e 785), as pessoas habituadas no sistema velho ficam preocupadas se suas experiências e perícias são transferíveis a um novo sistema, formando um gatilho para reações contra a mudança. Atkinson et al elencam as dificuldades: Uma resposta defensiva quando, em conjunto, empresas e pessoas são forçadas a mudar seus hábitos; O custo da mudança, que pode ser bem alto, tanto em termos da compensação dos funcionários como em termos de outras recompensas e pelo tempo que leva para realizar a mudança; A mudança no equilíbrio de poder da empresa.

Desta maneira, percebe-se que as empresas só incorporam as mudanças quando não conseguem mais evitá-las. Este comportamento conservador é mantido segundo Chiavenato (2003, p.43) por conta da adoção de **paradigmas organizacionais** e culturais. Os paradigmas organizacionais são o a) caráter burocrático, b) estrutura organizacional do tipo funcional e c) divisão do trabalho.

a) caráter burocrático: modelo de organização cujo objetivo é a previsibilidade do comportamento para a máxima eficiência. Com isto, se esquece dos resultados e do fim precípua da empresa que é atender as necessidades e as exigências do cliente.

Como se pode observar o modelo burocrático de Weber funcionou muito bem quando foi implementado. Porém, diante das adversidades do mundo atual, o modelo possivelmente funcionará como uma âncora segurando a empresa, impedindo-a de acompanhar as “novas” realidades do ambiente das organizações.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



b) Estructura Funcional: é a estrutura caracterizada por ser a preferência nacional, independentemente do porte da empresa, também chamada de departamentalização.

Segundo Chiavenato (2003), este tipo de estrutura reduz o mundo das pessoas da organização a seus respectivos departamentos, conseqüentemente o problema em gerar lucros (como um todo) não lhes pertence, esta questão é responsabilidade da alta administração. E, como cada departamento representa um feudo (em pleno século XXI), não interagem, e questões surgidas a nível tático e operacional sobrecarregam a alta direção que também absorve esta tarefa, quando deveria se preocupar com questões estratégicas. Desta maneira, pensar no futuro, pensar na continuidade da empresa como um todo é algo de que não se dispõe de tempo, nem interessa as partes (feudos). O interessante mesmo é manter-se no poder.

c) Divisão do trabalho: implementado a partir das idéias de Frederick Winslow Taylor. Na época de sua criação aumentou a produtividade do trabalho a ponto de possibilitar um incremento considerável na qualidade de vida de toda a sociedade. Porém, hoje o trabalho divisionado é um limitador da capacidade humana. Ocorre que, a empresa deixa de ser sinérgica para ser retrógrada e excessivamente racional.

Os **paradigmas culturais** são os padrões de comportamento aceitos pelo grupo social no qual se compõe a empresa. Tais paradigmas são evidenciados pela cultura organizacional de cada empresa. Conceito que saído da antropologia nos anos 70 para figurar na psicologia organizacional (FERREIRA & ASSMAR, 1999) representa a maneira como as pessoas se comunicam, como se vestem, o que aceitam como “atitudes corretas” ou não, a forma como são dispostos os móveis da



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



empresa, o *layout*, enfim “a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”. (CHIAVENATO, 2003, p.60).

Entende-se, portanto, que as mudanças nas empresas passam pelo crivo do comportamento das pessoas nas corporações, ressaltando-se que por mais sofisticados que sejam os sistemas de informações, por mais adaptados à realidade, eles são operados por pessoas. Isto significava dizer que por mais preparadas que sejam as pessoas, elas não deixam de ser seres humanos: problemas, valores e crenças pessoais podem impactar o desempenho de suas funções, agindo como possível determinante de sucesso ou insucesso às empresas.

5. Das organizações mecânicas e orgânicas a teoria da contingência

Os estudos de BURNS & STALKER, chegaram a conclusão que há dois tipos de organizações: mecânicas e outras orgânicas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1

Características	Sistemas mecanísticos	Sistemas orgânicos
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de cargos e de tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas.
Comunicações	Quase sempre verticais	Quase sempre horizontais
Confiabilidade colocada sobre	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa	As pessoas e as comunicações são informais entre as pessoas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Ambiente	Estável, rotineiro, permanente previsível	Instável, mutável, dinâmico, turbulento e imprevisível
----------	----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

Percebe-se que as primeiras organizações (sistemas mecânicos) são consideradas como um sistema fechado. São sistemas isolados de seu ambiente e as segundas (sistemas orgânicos), como um sistema aberto. Segundo Bertalanffy (1977, p.63) as empresas, assim como outros sistemas, mantêm-se em um contínuo fluxo de entrada e de saída, conservando-se mediante a construção e a decomposição de componentes, nunca estando, enquanto vivo, em um estado de equilíbrio, constituindo a própria essência do sistema.

Outros pesquisadores (LAWRENCE e LORSCH, 1973, p.24); (STEPHEN P. ROBBINS APUD RITA WINDER, 2003), também chegaram a conclusão que o comportamento das organizações dependem, inclusive de circunstâncias fortuitas e casuais, considerou-as dentro de uma teoria denominada de Teoria da Contingência:

1. A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto;
2. As variáveis organizacionais apresentam complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente. Isto explica a íntima relação entre as variáveis externas e os estados internos da organização, bem como o tipo de solução utilizado nos conflitos interdepartamentais e interpessoais;
3. As variáveis ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as variáveis organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

Como pode ser evidenciado na figura a seguir:

6. Metodologia

Foi utilizado um formulário de pesquisa, contendo 9 (nove) questões, referentes ao comportamento da organização, sendo as respostas destas últimas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



apresentadas neste artigo. Assim sendo: 1. A empresa adota a estrutura divisional? 2. As decisões são tomadas pela direção? 3. Como se processa a comunicação: canais formais ou informais? 4. Qual o tipo de vínculo empregatício? 5. Verifica-se a realização de atividades de lazer/recreativas entre os funcionários da empresa? 6. Está plenamente satisfeito com a empresa? 7. Está plenamente satisfeito com o seu salário? 8. A empresa tem plano de carreira que objetiva a ascensão funcional? 9. Você tem interesse em permanecer na empresa?

O formulário foi aplicado mediante entrevistas pessoais e a amostra foi escolhida intencionalmente, pois que são duas IES que tiveram resultados díspares (uma foi conceituada com “A” e a outra com “E”), localizadas na região metropolitana do Recife.

Assim, do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1991) trata-se de uma pesquisa descritiva, pois que visa descrever as características de determinada população/amostra ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados; e, explicativa, por buscar esclarecer a influência do comportamento organizacional na avaliação da IES.

E, do ponto de vista dos procedimentos técnicos (Gil, 1991) é uma pesquisa bibliográfica por fazer uso de material de acesso público e pesquisa de campo, por ter também seus dados coletados empiricamente.

Como o estudo foi realizado em duas empresas que prestam serviços de educação de nível superior. Muito embora as duas firmas pesquisadas ministrarem em suas dependências outros cursos de graduação, o foco desta investigação limitou-se ao curso de Administração de Empresas. Assim, buscou-se investigar se o comportamento nas empresas é também co-responsável pelo desempenho auferido



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



na última avaliação, ocorrida em 2004. Foi-se definido que uma das empresas é a Alfa e a outra se denominou de Beta. A IES Alfa teve resultado “A” e a Beta obteve “E”, respectivamente o pior e o melhor desempenho.

Outrossim, neste estudo não se verificou a matriz curricular dos cursos, que também pode ser observada como um possível indicador para um bom ou mau desempenho, como também são, a integração da empresa com a escola, métodos de ensino que privilegiem o aluno aprender a aprender como a participação em seminários, congressos, uso de jogos de empresas ou computador. Porém, tendo em vista o escopo do trabalho, este estudo limitou-se ao comportamento do corpo docente da empresa e se este comportamento tem interferido na relação com o aluno, posto que é a partir dele que a IES é avaliada, segundo o Sinaes). Na oportunidade verificou-se que a empresa Alfa tem 35 funcionários e a Beta tem 32 docentes vinculados ao curso de Administração de Empresas.

7. Resultados da pesquisa

Os resultados estão expressos no quadro a seguir:

Quadro 2

Empresas (IES)				
	Alfa		Beta	
Estrutura divisional	sim		Não	
As decisões são tomadas pela direção	76% responderam que sim	14% responderam que não	82% responderam que não	18% responderam que sim
Comunicação	Formal		Informal	
Vínculo dos Funcionários com a Instituição	100%, responderam que são celestistas, contratados por tempo indeterminado		20% é contratado por tempo indeterminado	80% é terceirizado
Atividades de lazer além do emprego	84%, não	16%, sim	93%, sim	7%, não
Satisfação com a Empresa	100%, sim		40%, sim	60%, não
Satisfeito com o seu salário	80%, sim	20%, não	20%, sim	80%, não



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Empresa tem plano de carreira para ascensão funcional	70%, sim	30%, não	10%, sim	90%, não
Tem interesse em permanecer na empresa	90%, sim	10%, não	40% sim	60%, não

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

8. Conclusão

Verificou-se que a empresa Alfa adota um tipo de estrutura mecânica, onde a comunicação se apresenta como formal. Porém, a maioria dos funcionários desta IES sentem-se bem-remunerados, em assim sendo, estão todos satisfeitos com a empresa, até porque esta tem um plano de carreira que possibilita ascensão funcional. Desta forma, os docentes têm interesse em continuar nesta empresa, inclusive, todos são pertencentes ao quadro funcional na condição de celetistas com contrato por tempo indeterminado. Mas não são chamados a tomar nenhuma decisão, o que não alterou no desempenho positivo da empresa.

Já na empresa Beta a empresa adota uma estrutura orgânica. Como a maioria dos seus funcionários (80%) é terceirizada, percebe-se que a citada firma adota uma abordagem de redes. Ou seja, apenas o cerne da empresa tem vínculo empregatício com a IES o restante é de empresas prestadoras de serviço. A comunicação é por via informal, ou seja, privilegia-se a interação e a oportunidade de criação e inovação, verificando-se um ambiente onde o diálogo não apenas é possível, quanto estimulado. Porém, não estão satisfeitos com o seu salário, conseqüentemente, insatisfeitos com a empresa, inclusive (60%) afirmaram que não têm interesse em permanecer nesta organização.

Observa-se, portanto, que o comportamento nas organizações, a maneira como os seus colaboradores se tratam, os estímulos à criatividade, inovação e a tomada de decisões compartilhadas pelos membros estão subjugados à questão



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



econômico-financeira. Pois que muito embora, a empresa Alfa ser tida pelos estudos acadêmicos como “mecânica”, com estrutura divisional, o desempenho desta empresa suplantou o desempenho da empresa Beta.

Finalmente, pode-se concluir que a congruência dos interesses da organização estarão co-relacionados ao interesse de seu pessoal, à medida que remuneração, segurança no emprego (vínculo empregatício sem tempo determinado), possibilidade de ascensão no emprego apresentam-se como mais interessantes aos funcionários do que estímulo à criatividade, comunicação informal ou outras características tidas academicamente como importantes à adaptação da empresa ao ambiente e seu conseqüente resultado positivo.

9. Bibliografia

ANTHONY, Robert N. & GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. Irwin/McGraw-Hill, 1998.

ATKINSON, Anthony A. et al tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Institute, 1961.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron Books, 1994.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



CHURCHMAN, C. West. **Introdução a Teoria dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. **Revista educação e tecnologia**. v. 4, Jun. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTTER, John P. HESKETT, James L. **Corporate culture and performance**. New York.:The Free Press, 1992.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1991.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RIBEIRO, Renato Vieira. O imbatível executivo de Resultados. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 45-52, set./dez. 2001.

WINDER, Rita. Strategic management. **Futurics**. v. 27, p. 30, St.Paul: 2003.