

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

PAULO ROBERTO CHAVARRIA NOGUEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O ESTABELECIMENTO DE ESTRUTURAS
FLEXÍVEIS NA UNIVERSIDADE COMO DETERMINANTES DA QUALIDADE E
COMPETITIVIDADE**

Orientador: Edson Pacheco Paladini

Florianópolis

2003

PAULO ROBERTO CHAVARRIA NOGUEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O ESTABELECIMENTO DE ESTRUTURAS
FLEXÍVEIS NA UNIVERSIDADE, COMO DETERMINANTES DA QUALIDADE E
COMPETITIVIDADE**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Orientador

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Angelise Valladares Monteiro, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gregório Varvakis Rados, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ricardo Roberto Behr, Dr.
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Miguel Angel Uribe Opazo, Dr.
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador Edson Paladini, pela paciência, compreensão e ajuda,
- Ao amigo e professor Osmar Possamai, pelas preciosas contribuições,
- Ao professor Miguel Opazo, pela amizade e ajuda,
- A Neiva e a todos da secretaria acadêmica, pela amizade e carinho com que sempre fui tratado,
- A UNIOETE por permitir os estudos,
- As amigas Kellen, Silmara e Vanderléia, pelo auxílio na área computacional,
- Ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção,
- Aos amigos que sempre me incentivaram.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos do trabalho	12
1.3 Características do trabalho	13
1.4 Justificativa Metodológica	13
1.5 Hipóteses do trabalho	14
1.6 Definição Constitutiva dos Termos	14
1.7 Características do Modelo a ser Proposto	15
1.8 Escopo do Trabalho	16
1.9 Resultados Esperados	16
1.10 Estrutura do Trabalho	17
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Qualidade Enquanto Processo de Gestão	18
2.2 Contexto Histórico do Ensino Superior no Brasil	22
2.3 Reforma Universitária na Década de 60	24
2.4 A Universidade Como Organização	29
2.4.1 Organização social.....	30
2.4.2 Organizações complexas	34
2.4.3 Organizações burocráticas.....	36
2.5 A Estrutura Organizacional da Universidade Brasileira	38
2.5.1 A Universidade brasileira no século XX.....	38
2.6 Gestão Universitária	40
2.7 Estrutura Flexível	43
2.8 Considerações Gerais	47
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	48
3.1 Natureza da Pesquisa	48
3.2 Método Delphi	49
3.3 Coleta de Dados	52

CAPÍTULO 4. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTAL DE PESQUISA	54
4.1 Configuração das Cinco Categorias	55
4.2 Categoria da Reconfiguração – 1º R	58
4.2.1 Sistemas de obtenção da Mobilização.....	58
4.2.2 Sistemas de criação da Visão.....	59
4.2.3 Sistema de Medição.....	61
4.3 Categoria Reestruturação – 2º R	63
4.4 Categoria Revitalização – 3º R	65
4.4.1 Sistema foco no mercado.....	66
4.4.2 Sistema invenção de novos negócios.....	67
4.4.3 Sistema tecnologia da informação.....	69
4.5 Categoria Renovação – 4º R	71
4.5.1 Sistema de Remuneração e Recompensa.....	71
4.5.2 Sistema de construção do aprendizado individual.....	73
4.5.3 Sistema de desenvolvimento da organização universitária.....	74
4.6 Categoria Redirecionamento – 5º R	76
4.6.1 Sistema de direcionamento.....	77
4.6.2 Processo decisório enquanto sistema compartilhado.....	79
4.7 Estrutura de Pontuação dos 5 Rs	83
4.7.1 Pontuação para os Sistemas.....	84
4.7.2 Guia para Pontuar cada Categoria.....	85
4.7.3 Análise Global.....	90
4.8 Considerações	92
CAPÍTULO 5. AFLUXO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DOS 5 Rs	93
5.1 Apresentação do Modelo Proposto	93
5.2 Fluxo de Operacionalização do Modelo dos 5 Rs	94
5.2.1 Fase 1 – Formulação do Instrumental de Pesquisa.....	95
5.2.2 Fase 2 – Aplicação e interpretação do Instrumental de Pesquisa.....	96
5.2.3 Fase 3 – Consolidação final da Pesquisa.....	97
5.2.4 Fase 4 – Ações para atingir o Redirecionamento.....	98
5.3 Desenvolvimento do Instrumental de Pesquisada	98
CAPÍTULO 6. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	101
6.1 Apresentação da Instituição Pesquisada	101
6.2 Descrição e Aplicação do Modelo	102

6.2.1 Fase 1 – Formulação do Instrumental de Pesquisa.....	102
6.2.2 Fase 2 – Aplicação do Instrumental de Pesquisa.....	103
6.2.3 Escore Geral	114
6.3 Fase 3 – Avaliação e Consolidação.....	116
6.3.1 Interpretação das Categorias – 5 Rs	116
6.3.2 Interpretação dos dados por categoria - R.....	117
6.3.3 Consolidação final.....	118
6.4 Fase 4 – Geração de Ações e Melhorias.....	118
6.5 Avaliação do Modelo a partir de sua Proposta.....	123
CAPÍTULO 7. CONCLUSÃO.....	125
7.1 Quanto aos Objetivos	125
7.2 Quanto as Hipóteses	127
7.3 Resultados Esperados.....	127
7.4 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
APÊNDICE	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro revoluções da TQM.....	19
Figura 2 - Os quatro estágios da qualidade	21
Figura 3 – Esquema geral das etapas de aplicação do método Delphi.....	49
Figura 4 - Quadro de Vantagens e desvantagens da técnica Delphi	50
Figura 5 - Seqüência de execução de uma pesquisa.....	51
Figura 6 - Quadro descritivo dos sistemas e subsistemas que compõem as categorias ou 4 Rs	56
Figura 7 - Visão geral da configuração das cinco categorias ou 5 Rs.....	57
Figura 8 - As categorias ou 5 Rs ciclo contínuo.....	82
Figura 9 - Tabela da Pontuação Geral das Categorias.....	84
Figura 10 - Tabela da Pontuação da Categoria Redirecionamento	85
Figura 11 - Tabela da Pontuação da Categoria Renovação.....	86
Figura 12 - Tabela da Pontuação da Categoria Reconfiguração	87
Figura 13 - Tabela da Pontuação da Categoria Reestruturação.....	88
Figura 14 - Tabela da Pontuação da Categoria Revitalização.....	89
Figura 15 - Tabela da Pontuação Geral dos 5 Rs	90
Figura 16 - Visão geral das fases do modelo proposto.....	94
Figura 17 – Distribuição das questões por categoria e peso.....	98
Figura 18 – Tabela das categorias e respectivo peso.....	115
Figura 19 – Tabela dos valores ponderados por categoria	115

RESUMO

A Universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada tarefa (relacionada com suas funções de ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade), embora interdependente em relação às outras, tem uma organização característica que difere da organização requerida para os demais e da organização como um todo, se relaciona ao ambiente externo à universidade. Ela é na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de mais complexa estrutura da sociedade moderna. O funcionamento efetivo das universidades apresenta tendências a direcionar uma segmentação ou fragmentação de suas atividades em direta correspondência com a execução destas atividades. Estas diferenças podem ser explicadas, em parte, como decorrência da forma com que as atividades administrativas são executadas pelos responsáveis, bem como a forma de sua execução, tais como níveis de preparo, experiência dos docentes e técnicos administrativos. O presente trabalho visa a oferecer as Universidades um modelo de gestão que permita o redirecionamento prospectivo. Trata-se de um modelo de gestão estratégica para o estabelecimento de estruturas flexíveis nas Universidades. O modelo de transformação da estrutura de gestão da Universidade que este trabalho propõe um sistema que partiu de quatro categorias amplas de identificação que foi denominado de “sistema quatro Rs da transformação”, desenvolvido por Francis Guillard e James Kelly, bem como o desenvolvimento de um quinto R (Redirecionamento). O modelo proposto contempla a análise da complexidade da universidade em sua estrutura, bem como o redesenho da arquitetura organizacional e a tradução das idéias em ação em todos os níveis da Universidade, onde foram examinados seus diferentes sistemas simultaneamente. Este modelo foi operacionalizado em quatro fases sendo a primeira fase a construção de um instrumental da pesquisa que permitisse identificar os cinco Rs. Para tanto se fez necessário que um grupo de especialistas ajudassem na elaboração do instrumental. A segunda fase envolve a aplicação do instrumental de pesquisa por pessoas que ocupam cargo de direção na Universidade pesquisada. A terceira fase foi a consolidação dos dados obtidos por um novo grupo de especialistas, e a quarta fase foi a geração de ações a serem desenvolvidas pela Universidade pesquisada, bem como a elaboração de um plano de ação para futura implementação.

ABSTRACT

The University is considered a complex organization not only by its specialized institutional condition, but especially by the fact that it executes multiple tasks. Although interdependent in relation to the others, each task (related to its functions of teaching, research and services given to the community) has an organizational trait that differs from the organization required for the others and the organization as a whole, relating itself to the external environment of the university. From the organizational point of view, the university is the most complex structure in modern society. The University's effective operation shows tendencies in driving a segmentation or fragmentation of its activities in direct association to the execution of these activities. These differences can be explained, in part, as elapsing of how administrative activities are executed by those responsible, as well as the way it is executed, such as preparation levels, and instructors and administrators experience. This current work looks to offer to universities a management model that allows prospective redirection. It is a strategic management model to establish flexible structures in universities. The university management structure transformation model that this work proposes is a system that had its origins in the four ample identification categories that were denominated as "four Rs transformation system", developed by Francis Gouillart and James Kelly, as well as the development of a fifth R (Redirection). The proposed model contemplates the university's complexity analysis in its structure, as well as the redesigning of the organizational architecture, and the translation of the ideas into actions in all of the university levels where its different systems were examined simultaneously. This model was made operational in four phases where the first one was the construction of an instrumental of the research that would allow identifying the five Rs. For this purpose it was necessary that a group of specialists helped to elaborate this instrument. The second phase involves the application of the instrumental of research by people who occupy management positions in the researched university. The third phase was the consolidation of the obtained data by a new group of specialists, and the fourth phase was the creation of actions to be developed by the researched university, as well as an action plan elaboration for future implementation.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Apresenta-se a seguir o problema de pesquisa e seus objetivos, bem como a justificativa metodológica e as hipóteses do trabalho. É apresentado também as características do modelo a ser proposto, os resultados esperados e a estrutura do trabalho.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

A Universidade é uma instituição que possui uma estrutura central, orientada para aspectos de condução global e de coordenação de seu negócio e a oferecer certos serviços de apoio em suas tarefas básicas. Com uma organização acadêmica relativamente descentralizada, a Universidade é constituída em unidades que gozam de certa autonomia e que estão constituídas por suas próprias hierarquias e linhas de autoridades.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a administração de uma Universidade implica a participação de um número de pessoas comparativamente maior que em outras organizações, independentemente de sua estrutura organizacional. Intervêm, por uma parte, profissionais e especialistas, tanto docentes quanto técnicos administrativos, que ocupam cargos na estrutura e estão incumbidos de desenvolver um rol de atividades específicas em seu nível e de contribuir para um funcionamento eficiente de seus serviços. Por outro lado, participam ou atuam pessoas da área acadêmica e técnicos administrativos que habitualmente, participam de atividades limitadas pelos seus planos de carreiras, mas que intervêm tanto nos órgãos colegiados, como nas suas próprias unidades administrativas.

O funcionamento efetivo das Universidades apresenta tendência a direcionar uma segmentação ou fragmentação de suas atividades em direta correspondência com a execução descentralizada destas atividades. Os níveis de desenvolvimento das unidades básicas podem ser em centros, faculdades e institutos, que apresentam diferenças relativas de importância e que se traduzem em realidades, estilos de trabalho, expectativas e necessidades diferentes. O mesmo tende a se suceder entre os órgãos da administração central e a acadêmica.

Estas diferenças podem ser explicadas, em parte, como resultado da forma com que as atividades administrativas são executadas pelos responsáveis, bem como a forma de sua execução, tais como níveis de preparo, experiência dos docentes e técnicos administrativos.

As Universidades devem desenvolver esforços de formação e de capacitação de quem atua nos diferentes planos de sua administração, preparando equipes de trabalho

congruentes com uma perspectiva institucional, os quais, com base em um marco teórico conceitual comum, se envolvam na determinação e execução de políticas adequadas com as características de sua respectiva identidade e com uma visão profissional da Universidade como um todo, de suas necessidades de modernização e desenvolvimento. Isto exige um adequado entendimento da organização universitária, em seu processo de tomada de decisões, de seu dinamismo e sua capacidade de ajuste diante dos eventos e circunstâncias que a pressionam. Cabe compreender, também, seus processos administrativos, de modo a conhecer melhor sua realidade, e a identificar as diferentes formas de mudá-la, bem como as diferentes formas de se adaptar ou intervir na sociedade em que atua.

A constituição de 1988 em seu artigo 207 trata da autonomia universitária, e a lei 9394/96 em seu artigo 53 estabelece a forma como essa autonomia deverá ser praticada. A lei permite que as Universidades tenham autonomia, e para tal se faz necessário que a Universidade tenha competência que é a condição que garante a sua autonomia real, frente ao Estado regulamentador de sua estrutura organizacional, bem como o seu funcionamento. A autonomia universitária perpassa pela capacidade de autogestão e independência orçamentária. A Universidade não pode ser nem uma entidade titulada pelo Estado nem sua autonomia ser uma concessão desta. A autonomia é um direito da cidadania universitária.

Partindo do fato que a Universidade mais antiga do Brasil não chegou aos noventa anos, pode-se afirmar que a discussão da Universidade, enquanto organização flexível é bastante antiga, oficialmente data da década de sessenta, ou seja, se discute e escreve sobre flexibilidade de organização universitária, conforme relatório Atcon (1966), consubstanciado pelo relatório do grupo de trabalho criado pelo Decreto nº 62937/68 e consolidado pelo Programa de Expansão e Melhoramento das Instalações de Ensino Superior (1974), culminando pela lei 9394/96 em seu artigo 56 “princípio de gestão democrática”.

Até o presente momento, muito se discutiu sobre Universidade e autonomia, mas quase nada sobre modelo de gestão universitária, principalmente no tocante a competitividade da Universidade e principalmente sua flexibilidade estrutural que permitisse sua interferência na sociedade, enquanto integrante ativo.

Para Hammer (1977 p. 48), “a organização do século XXI se caracteriza pela responsabilidade, pela autonomia, pelo risco e pela incerteza”. Existe um mercado cheio de confusões, desafios e insucessos característicos do mundo verdadeiramente humano, o que influencia de forma direta ao modelo de gestão universitária. Mais ainda, a Universidade desempenha um papel crucial na transformação da sociedade. Para tal, se faz necessário um novo redirecionamento das funções da Universidade brasileira enquanto agente de

transformação, ou seja, que a Universidade interfira de modo intencional nas mudanças sociais.

Para que as Universidades se redirecionem, se faz necessário responder aos anseios da sociedade de forma ágil, que só é permitido pela flexibilidade de seus propósitos tanto de ensino quanto de pesquisa e extensão.

Um modelo de estrutura flexível universitária, é uma forma organizacional que objetiva a identificação e propagação do processo produtivo do conhecimento e dos processos de apoio, e, para o primeiro, a identificação dos que realmente são estratégicos. Esta definição leva em conta as áreas das ciências da Universidade, de forma a subsidiar a delimitação dos processos de produção de conhecimento e estratégias. Aliado a este fator, leva-se em conta a permanente interação com a sociedade, para correlacionar os clientes, produtos/serviços e processos produtivos.

Qualquer modelo a ser delineado para a estrutura flexível de Universidade deve atender o previsto na Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394-96 - L.D.B.). Em face do exposto pode-se formular a seguinte pergunta de pesquisa:

É possível elaborar um modelo que estabeleça por prioridades de oportunidades de melhoria que permitam o redirecionamento prospectivo da Universidade. Tomado por base a pergunta da pesquisa formulada, pode-se estabelecer os objetivos que nortearão o trabalho, que é o de estudo de caso.

1.2 Objetivos do Trabalho

O Objetivo geral do trabalho é propor, implantar, avaliar e consolidar um modelo que defina as prioridades e identifique oportunidades de melhoria que permitam o redirecionamento prospectivo da estrutura organizacional em Universidades.

Para concretizar o objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- determinar os subsistemas para a avaliação de como a Universidade se reestrutura;
- estabelecer os sistemas para a determinação da reconfiguração da Universidade no atingimento de níveis de competitividade e desempenho desejados;
- estabelecer uma escala de valor para a avaliação dos parâmetros das categorias: Reconfiguração, Revitalização, Renovação, Reestruturação e Redirecionamento;
- propor elementos que permitam priorizar ações de melhoria.

1.3 Características do Trabalho

Como foi abordado no item 1.1, o ineditismo do trabalho pode ser caracterizado pela abordagem do redirecionamento, o qual permite classificar as prioridades e determinar o redirecionamento prospectivo da Universidade, pelos parâmetros da reestruturação, bem como a definição dos critérios que determinem a reconfiguração, estabelecendo escalas de valores para a avaliação das categorias: Reconfiguração; Revitalização; Renovação, Reestruturação e Redirecionamento, que são conceitos amplos que permitem estudar a Universidade em sua unicidade na forma de *holon*.

1.4 Justificativa Metodológica

Conforme Kimberly (1980), as propriedades dinâmicas das organizações universitárias devem ser analisadas de forma diferente, por possuírem peculiaridades que as diferenciam de outras organizações. Na situação de desenvolvimento alcançadas pelas Universidades e suas perspectivas futuras, influem aspectos próprios de cada instituição (origem, tamanho, funções, formas de financiamento e modelos de administração e de gestão), tendências de longo prazo que afetam a educação superior, políticas de governo e, por último, condições próprias de evolução seguida por cada entidade, denominada de ciclo de vida.

As trocas e transações ocorrem no todo, quando se dá um desajuste entre as demandas do meio, os atributos institucionais e estratégias a serem alcançadas. Estas trocas podem ser auto-geradas, isto é, a própria Universidade desenvolve uma capacidade de resposta apropriada ante as eventualidades que a afetam, o surgir impulsionado, preponderantemente, por ajustes e fatores exógenos. A capacidade de se regenerar a qualquer momento e ante a qualquer pressão presente tanto interna quanto externa, gerando uma resposta adequada em termos de proteger e fomentar interesses identificados com os mais importantes, se denomina adaptabilidade (VERGORA, 1997).

Assim, o modelo a ser proposto neste trabalho deverá atender a estas necessidades, bem como proporcionar o redirecionamento da Universidade para responder rapidamente as mudanças do ambiente onde a mesma está inserida. No tocante, a Universidade brasileira inexistente bibliografia que aborde esse assunto com a mesma profundidade com que este modelo aborda.

1.5 Hipóteses do trabalho

A hipótese geral adotada para a execução deste trabalho é de que as Universidades possuem estrutura hierárquica departamentalizada ou colegiada, por forças de seus estatutos, bem como a forma de intervenção do estado, o que a torna burocrática e pouco ágil em responder aos anseios da sociedade.

Como complemento à formulação da hipótese geral, são as seguintes as hipóteses secundárias:

- A Universidade será considerada como uma organização com pouca flexibilidade e que suas ações são adaptativas às necessidades da sociedade;
- A Universidade será considerada como uma organização com mínima flexibilidade e que suas ações são perspectivas, não se preocupando com as necessidades da sociedade;
- O modelo proposto, permite que a Universidade, priorize suas ações de forma prospectiva, consubstanciada com as necessidades da sociedade.

1.6 Definição Constitutiva dos Termos

Para uma melhor compreensão do trabalho se faz necessário apresentar uma definição constitutiva dos termos que serão utilizados, bem como seu significado. Esta definição foi extraída do Dicionário de língua Portuguesa (CÂNDIDO, 1973).

- Prospectiva – do latim *prospectivues*, o que faz ver adiante ou ao longe;
- Adaptativa – do latim *adaptar*. Adjetivo – próprio para se adaptar;
- Perspectiva – do latim *perspectiva*, enquanto concha univale – que se abre de um só lado;
- Possui – do latim *possidere*, ter em seu poder;
- Apóia – dar apoio;
- Respeito – do latim *respectus*, adjetivo relativo a cada um em particular, ou a cada um em separado.

Outro motivo para a definição desses termos prende-se ao fato dos mesmos serem determinantes no presente trabalho e fazem parte de todas as questões que compõem a estrutura da pesquisa e que poderiam causar dúvidas para os entrevistados se as mesmas não fossem definidas.

Para tanto, a palavra modelo referir-se-á a um conjunto de características organizacionais que permitem retratar uma organização ou organizações a partir de um determinado ponto de vista ou dimensão.

Os modelos organizacionais permitem compreender diferentes dimensões que podem eliciar maior discernimento quanto aos problemas das organizações.

Um modelo funciona, em parte, com o fim de proporcionar ao pesquisador um modo de considerar as organizações que examina. Cada modelo salienta uma dimensão ou característica particular das organizações, neste caso específico o modelo deve fornecer uma análise do ambiente interno das organizações universitárias.

Katz e Kahn (1987 p. 38) sugeriram que “os modelos são esquemas de sistema aberto ou fechado”. Os modelos de sistema aberto, salientam as inter-relações das organizações com seu ambiente e procuram explicações de comportamento organizacional entre fatores que acham fora das fronteiras organizacionais imediatas.

Para Pidd (2001, p.25) “um modelo é uma representação externa e explícita de porte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e contratar parte daquela realidade”. Tem que se ter em mente que, sempre existem coisas que se perdem com um modelo, e o analista e aqueles que usam os modelos precisam sempre estar cientes disto. Neste trabalho será proposto um modelo em que as representações internas e externas da organização universitária tornam-se explícitas a partir da análise de seus diferentes sistemas.

1.7 Características do Modelo a ser Proposto

O funcionamento real das organizações universitárias apresenta tendência a uma segmentação ou fragmentação de suas atividades em direta correspondência com a execução descentralizada das mesmas. Os níveis de desenvolvimento das unidades básicas admitem diferenças relativas de importância, que se traduzem em realidades, estilos de trabalho, expectativas e necessidades também diferentes. O mesmo tende a se suceder entre os órgãos da administração geral e os acadêmicos.

Estas diferenças podem ser explicadas, em parte, como resultado da forma com que as tarefas administrativas são abordadas pelos responsáveis, conforme suas condutas, níveis de preparação e experiências diferentes.

O modelo a ser proposto deverá apresentar condições de solucionar as diferenças, entre os níveis de preparação e de experiências dos docentes e técnicos administrativos, o que torna este trabalho diferente dos demais, ou seja, um modelo de gestão que permita a análise da Universidade enquanto rede organizacional, constituída a partir do movimento da mobilização dos docentes e técnicos administrativos, onde os valores são compartilhados

tanto no todo organizacional, quanto nas ações desenvolvidas pelas equipes em seus diferentes trabalhos.

Quanto a inovação, o mesmo está na construção de uma filosofia de gestão universitária, consubstanciada em um modelo já consolidado, em que permite visualizar a Universidade como um todo e não a soma das partes. Outra contribuição para a área do conhecimento é uma contribuição a gestão universitária enquanto modelo de holon na forma contingencial de intervenção prospectiva na sociedade.

1.8 Escopo do Trabalho

Apesar de visualizar a Universidade enquanto organização esta proposta tem como finalidade discorrer como o processo de formação de estratégia prospectiva pode ser gerenciado adequadamente. No entanto este trabalho não irá implantar e consolidar o modelo proposto por demandar muito tempo, o que deverá ocorrer a partir desta proposta. Outra limitação deste trabalho é que a análise do ambiente interno no tocante a conflitos e expectativas, entre os docentes e técnicos administrativos bem como modelos operacionais de controles, não serão considerados como parte integrante do modelo proposto.

1.9 Resultados Esperados

Os objetivos fixados devem conduzir aos seguintes resultados esperados.

- identificar os subsistemas necessários da mobilização dos docentes e técnicos administrativos e a visão estratégica da estrutura da Universidade no estabelecimento de valores, bem como as expectativas de públicos de interesse;
- determinar os subsistemas necessários à construção de um sistema de medição de desempenho da Universidade;
- antecipar a necessidade de um sistema com foco no mercado, procurando manter-se a frente das demais Universidades no relacionamento com o ambiente externo;
- direcionar o uso de tecnologia da informação pela Universidade de forma compatível com suas necessidades de redirecionamento;
- gerar a base para a contribuição de um sistema de remuneração e recompensa, alinhado com as metas estabelecidas pela Universidade;

- disponibilizar à Universidade, no tocante a construção do aprendizado individual, condições para que os docentes e técnicos administrativos se comprometam com as metas da Universidade;
- permitir que a Universidade identifique seus pontos fortes e pontos fracos, visando estabelecer seu redirecionamento estratégico.

O atingimento dos resultados esperados propiciam o estabelecimento de estrutura flexível e o redirecionamento estratégico de Universidade de forma prospectiva.

1.10 Estrutura do Trabalho

A base do trabalho está fundamentada na Universidade como uma organização produtora do conhecimento, sendo a pesquisa particularizada no processo de redirecionamento enquanto processo de transformação da Universidade. Para tanto, no Capítulo 2, discute-se aspectos ligados a processos de gestão, a evolução histórica do ensino superior no Brasil, a reforma universitária no Brasil, a Universidade enquanto organização social, burocrática e complexa. A estrutura organizacional da Universidade brasileira e a gestão universitária, também serão abordadas.

No Capítulo 3 são descritas questões metodológicas que são utilizadas para coleta e análise dos dados que serão usadas no modelo, com justificativas para sua escolha.

No Capítulo 4 é apresentado a descrição dos modelo dos 4 Rs, sua visão geral, o detalhamento das categorias, seus sistemas e subsistemas, que compõem o modelo, assim como o quinto R que é o redirecionamento. A estrutura de pontuação das categorias, guia de pontuação e a construção do instrumento de pesquisa, também são abordados neste Capítulo.

O Capítulo 5 apresenta o modelo proposto dos 5 Rs.

No Capítulo 6 é apresentado a aplicação do modelo de desenvolvido, com explicação da metodologia de cálculos e testes realizados pelas atividades de desmontagem/montagem para verificar o comportamento do modelo no processo de avaliação de oportunidades de redirecionamento, justificando os resultados obtidos nas considerações finais do trabalho.

No Capítulo 7 são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se a seguir a construção do arcabouço teórico que permitirá demonstrar que o modelo a ser proposto contempla o previsto na legislação brasileira sobre Universidades, bem como permitirá, concretizar as ações previstas pelos autores Guillard e Kelly, e que deram o suporte teórico ao modelo proposto.

2.1 Qualidade Enquanto Processo de Gestão

Atualmente, o gerenciamento na indústria opera em um clima muito competitivo. Muitas organizações estão engajadas em melhorias estruturais simplesmente para sobreviver, fazendo planos estratégicos de longo e médio prazos e implantando os respectivos desdobramentos das diretrizes e controles.

Para Watson (1997 p. 23), o modelo “*Hoshin*”, significa uma “metodologia para estabelecer a direção estratégica”. Para o autor, o que Hoshin fornece é uma estrutura de planejamento que trará os processos críticos selecionados ao nível de desempenho desejado, enquanto o modelo Hoshin Kauri opera em dois níveis desejados:

- 1 – gerenciamento de ruptura, ou nível de planejamento estratégico;
- 2 – gerenciamento diário quanto aos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio.

As considerações iniciais, nessa abordagem, para a mudança no sistema empresarial são as seguintes:

- medir o sistema como um todo;
- estabelecer os objetivos essenciais do negócio;
- compreender a situação ambiental em que a empresa opera;
- fornecer recursos para a realização dos objetivos do negócio;
- definir os processos que constituem o sistema – suas atividades, metas e medidas de desempenho e ajustes do desempenho baseadas em retroalimentação (WATSON, 1997 p. 24).

Conforme Shiba, Graham e Waldem (1997), o gerenciamento da qualidade total melhora o desempenho da organização em diversas áreas: reduzindo os defeitos de produtos, aumentando a atratividade do projeto do produto, tornando mais rápido a entrega do serviço e reduzindo o custo, entre outros. Os autores acreditam que as empresas não podem ser bem-sucedidas a longo prazo sem sistemas e práticas que apóiem o foco no cliente, a melhoria contínua, a participação total no entrelaçamento social que os autores denominam de quatro

revoluções. Todas as quatro revoluções são necessárias, e a ausência de qualquer uma delas é, obviamente, uma falha estratégica (ver Figura 1).

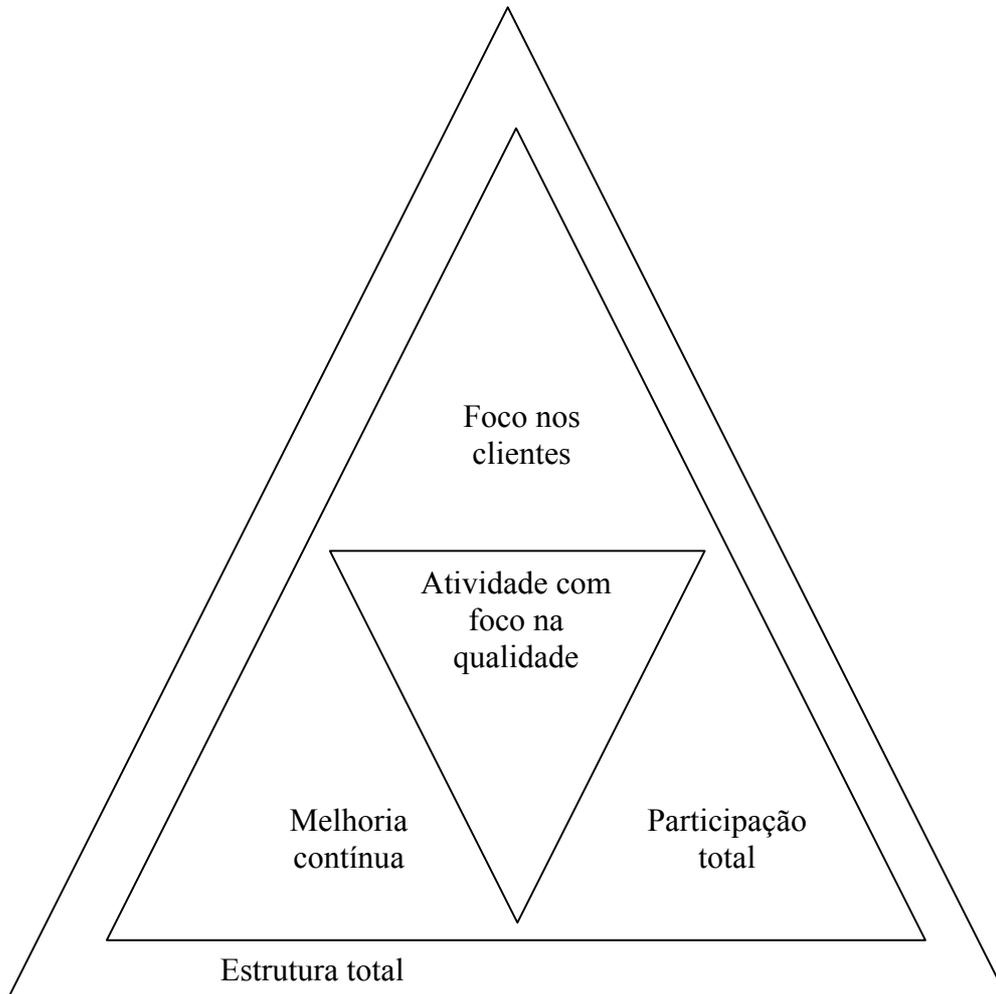


Figura 1 - As quatro revoluções da TQM. (Shiba, Graham e Walden, 1997 p. 19).

Para Juran e Gryma (1991 p. 210) são atividades da *Total Quality Management* (TQM):

- estabelecer objetivos abrangentes;
- determinar as ações necessárias para alcançá-los;
- atribuir responsabilidades bem definidas pelo cumprimento de tais ações;
- fornecer recursos necessários para o adequado cumprimento dessas responsabilidades;
- viabilizar o treinamento necessário para cada ação prevista;
- estabelecer meios para avaliar o desempenho do processo de implantação em face dos objetivos;
- estruturar um processo de análise periódico dos objetivos;

- criar um sistema de reconhecimento que analise o confronto entre os objetivos fixados e o desempenho das pessoas em face dele.

Conforme o exposto, pode-se afirmar que estas atividades aplicam-se perfeitamente às Universidades. Portanto, o modelo a ser proposto neste trabalho deverá contemplar as atividades desenvolvidas por Juran e Gryma (1991).

Para Paladini (2000 p. 34) “a gestão da qualidade do processo centra sua atenção no processo produtivo em si, partindo do pressuposto, segundo o qual a qualidade deve ser gerada a partir das operações do processo produtivo”.

Por outro lado, o Sistema da Qualidade Gerencial visa contribuir para o cumprimento da missão e objetivos empresariais, o que significa que este sistema não deve ser um fim em si mesmo. Pelo contrário, ele deve estar sintonizado com a finalidade, políticas, objetivos e metas da organização, dado que ele só se justifica na medida em que seja capaz de contribuir efetivamente para atingir, da melhor maneira possível, os resultados que a organização espera alcançar.

Para Paladini (1995 p. 27) “a abordagem centrada no usuário fixa-se no consumidor como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto: ninguém pode pensar em qualidade se não se fixar, primeiro no que o consumidor deseja e, daí, procurar desenvolver um produto que o atenda”. A qualidade de um produto fica condicionada ao grau com que ela atenda às necessidades e conveniências do consumidor.

Segundo Cerqueira Neto (1993), gestão estratégica é, pois, de maneira simples, o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas. Estas variáveis, se reunidas em sistemas, permitem caracterizar os sistemas técnicos, político e cultural das empresas, e as premissas de que (1) nada se faz sem pessoas e recursos financeiros (2) a informação está para o desenvolvimento de tecnologia assim como o “sangue que corre nas veias está para o corpo humano”. Não basta, portanto, só planejar. Há também, que se gerenciar estrategicamente todo e qualquer tipo de organização, inclusive a universitária, pois a qualidade também se aplica à educação.

A noção de qualidade de educação representa um compromisso de excelência que assume a instituição universitária, principalmente através de sua função docente. Como atributo da educação universitária, a qualidade pode ser entendida como referência da ação e como resultado. Em ambos os casos ela reflete uma característica dinâmica que varia em

diferentes graus, dependendo não só do significado dos fins, senão também da educação dos meios para seu alcance, e o referente normativo que ampara a ação educativa institucional.

Neste sentido, Gale (1996) apresenta um conjunto de ferramentas denominado de análise de valor do cliente, alcançados pelos quatro estágios, do aumento da qualidade, conforme mostra a Figura 2.

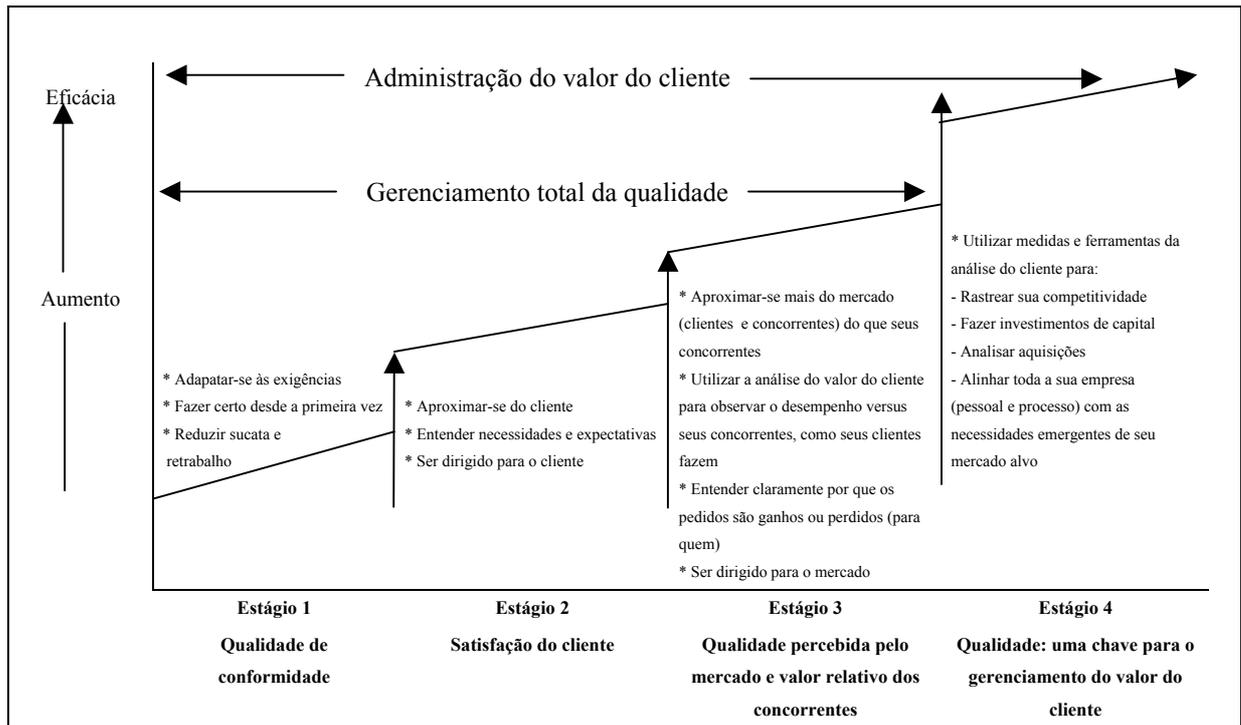


Figura 2 – Os quatro estágios da qualidade (Gale, 1996 p. 285).

Para Martelli e Voltz (1988), a noção de qualidade da educação representa um compromisso de excelência que assume a Universidade, principalmente pela função docente. As características qualitativas da educação universitária estão condicionadas pela relevância dos resultados desejáveis na ótica do educando, a Universidade e a sociedade pela eficácia do esforço docente e pela consistência normativa que regula e contextualiza a atividade educacional na Universidade.

Segundo Kerr (1982), a multiversidade é uma instituição inconsistente, não é uma comunidade apenas, mas várias, sendo seus limites imprecisos. Como instituição, a multiversidade projeta-se bastante no passado e no futuro e está freqüentemente em desacordo com o presente.

A multiversidade é um mecanismo com uma série de processos que produzem uma variedade de resultados, sendo interligado por normas administrativas.

O modelo a ser proposto deverá atender a todos os estágios, principalmente o quarto estágio proposto por Gale (Figura 2), que trata da qualidade: uma chave para o gerenciamento do cliente, ou seja, o alinhamento da Universidade com as necessidades emergentes.

2.2 Contexto Histórico do Ensino Superior no Brasil

Antes de se fazer uma análise mais profunda dos atuais problemas do sistema do educação superior brasileiro, considera-se relevante apresentar uma síntese da evolução do ensino superior no Brasil, desde a sua introdução em 1808, visto que este histórico permite compreender como certas distorções foram se acumulando ao longo dos anos, resultantes das políticas educacionais implementadas. Segue transcrito as principais datas, que demonstram a intervenção do estado no ensino superior.

Sampaio (1991), fez um relato sobre a evolução do ensino superior desde o século XIX até os dias atuais, destacando cinco datas-chave: 1808, chegada da corte portuguesa; 1889, proclamação da república; 1930, início do governo de Getúlio Vargas; 1968, reforma educacional; 1985, eleição indireta do primeiro governo civil e início dos trabalhos de assembléia constituinte, os quais representaram períodos de profundas mudanças no formato do ensino superior brasileiro. Uma visão mais detalhada destes períodos será visto a seguir:

Período de 1808 a 1889: a chegada da corte portuguesa em 1808 marca o início de ensino superior no Brasil, por meio da criação das escolas de Cirurgia e Anatomia em Salvador (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia), no Rio de Janeiro (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro) e a Academia de Guarda Marinha também no Rio de Janeiro. A característica essencial nesta fase foi a orientação para formação profissional e controle do Estado sobre o ensino. Conforme Sampaio (1991 p. 3), “trata-se de um sistema voltado para o ensino, que assegurava um diploma profissional o qual dava direito a ocupar posições privilegiadas no restrito mercado de trabalho existente e assegurava prestígio social”.

O ensino superior no Brasil até 1878 (Reforma Leôncio de Carvalho) se manteve como exclusivamente público e privativo do poder central, o que dava ao sistema uma certa imobilidade. Sua eventual possibilidade de ampliação e diversificação estava de antemão contida na capacidade de investimentos no setor e sujeita à vontade política do governo central.

Nesse contexto do centralismo político do regime imperial, o debate sobre a criação de uma Universidade no Brasil passava, inevitavelmente pela discussão sobre o grau de

controle do Estado na educação. Para muitos, Universidade seria exatamente uma forma de atender aos objetivos centralizadores do governo.

Sampaio (1991 p. 7) salienta ainda duas grandes modificações introduzidas pela Constituição da República: descentralização do ensino superior aos governos estaduais e permissão de criação de instituições privadas. Estes acontecimentos se refletiram imediatamente na ampliação e diversificação do sistema. Por exemplo, entre 1888 e 1918, são criadas 56 novas escolas de ensino superior. Porém, como destaca a autora, “as mudanças que ocorreram não foram somente de ordem quantitativa. O ensino superior passou a dar mais ênfase na formação tecnológica que, por sua vez, exigia uma base científica melhor”.

A Universidade dos anos 30: o governo de Getúlio Vargas em 1930, por meio do Ministro do Educação e Saúde, publicou lei que definia como deveria ser a Universidade – Reforma Francisco Campos. Esta reforma estabeleceu: a) deveria haver duas modalidades de ensino: sistema universitário e o instituto isolado; b) introduziu a Faculdade de Educação, Ciências Letras que daria diretrizes ao ensino superior através da formação de professores; c) a administração central das Universidades caberia ao conselho universitário e ao reitor e d) o corpo docente seria composto por catedráticos e auxiliares de ensino.

Conforme coloca Canabrava (1984), a primeira República preservou a estrutura econômica e social baseada na grande propriedade rural. O país se manteve como produtor de bens primários destinados à exportação sob hegemonia política e econômica das elites agrárias.

A Primeira Guerra Mundial e a depressão dos anos 30 representaram importantes mudanças no comportamento da economia brasileira. O comércio exterior foi fortemente afetado pela queda nas exportações de café, revelando que o dinamismo da economia na base da agricultura não poderia ter continuidade. Inicia-se então, o esforço do governo em incentivar o desenvolvimento industrial do país por meio de substituição de importações. A industrialização, urbanização e expansão da camada média urbana apresentaram, assim, grande impulso a partir dos anos 30.

Neste período foram criadas a Universidade de São Paulo e Universidade do Brasil e o projeto frustrado da Universidade do Distrito Federal no Rio de Janeiro. Sampaio (1991 p. 21), ressalta que, “a criação da Universidade no Brasil foi antes um processo de sobreposição do que de substituição. O antigo modelo de formação para profissões foi preservado”.

Entre os anos 49 a 60 verifica-se o desenvolvimento das Universidades federais, a criação da primeira Universidade católica, o surgimento de Universidades particulares, bem como o estabelecimento de instituições menores. Na década de 30 a industrialização privilegia

o setor de bens e consumo. No início da Segunda Guerra Mundial já começa a verificar-se progresso nas indústrias básicas, sendo que tal tendência foi acentuada nos anos 40 com a ação do Estado em investimentos públicos e subsídios à infra-estrutura e às indústrias básicas. É neste contexto de mudanças políticas, econômicas e sociais que deve ser considerada a Reforma Universitária de 1968: havia pressões para elevar o número de vagas, substituir escolas isoladas por institutos, dar maior flexibilidade aos currículos, extinguir as cátedras e dar maior representação aos estudantes, aspectos estes que são detalhados a seguir.

2.3 Reforma Universitária na década de 60

Segundo Sampaio (1991), as críticas que eram levantadas ao sistema então vigente, eram de três naturezas:

- sistema de cátedra, no qual cada matéria ou área de conhecimento era de responsabilidade de um professor vitalício e que, portanto, representava grande obstáculo para organização de carreira universitária. Neste sentido defendia-se o sistema organizado através de departamentos;
- compromisso efetuado na década de 30 com as escolas profissionais acabou criando uma Universidade compartimentalizada, isolando professores, alunos em cursos especializados em escolas diferentes;
- aspecto elitista da Universidade.

As principais medidas da reforma de 1968 foram:

- abolição do sistema de cátedra e introdução dos departamentos;
- o Conselho Federal de Educação fixaria o currículo mínimo e a duração mínima dos cursos;
- criação de institutos centrais, reunindo disciplinas que se repetiam pelas faculdades;
- estabeleceu a organização do currículo em duas etapas: o básico e o profissionalizante;
- decretou a flexibilidade curricular com o sistema de créditos e a semestralidade;
- sistema duplo de organização: vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria e outro horizontal com a criação de colegiados que reuniria os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo;
- destaque à implantação de cursos de pós-graduação;
- o corpo docente teria participação com direito a voto nos órgãos colegiados das Universidades e estabelecimentos isolados.

Sampaio (1991) mostra ainda que, apesar deste sistema estar próximo dos ideais dos movimentos estudantis e de docentes, sua implementação foi feita de forma adversa, por meio

de um regime político autoritário que mantinha as Universidades sob intensa vigilância policial.

Schwartzman (1992) coloca que a partir deste período foi possível uma abertura do ensino superior a um número maior de pessoas, através do aumento forçado das vagas no sistema público e da expansão do sistema privado. Além disso o sistema federal, neste período, no que se refere a dedicação do corpo docente, passa de um regime de tempo parcial para um outro onde havia predominância do regime integral.

Conforme observa o mesmo autor, a reforma universitária de 68 supunha a criação de cursos de pós-graduação para formação de novos professores. No entanto, os cursos de pós-graduação não conseguiam formar professores capacitados na mesma velocidade em que as Universidades preenchiam seus quadros.

Outro autor que avalia os resultados da Reforma Universitária é Braga (1979), comentando que, embora a reforma propusesse uma renovação no sentido de superar a fase de Universidades como simples agregação de escolas isoladas, o resultado foi um produto híbrido:

“Encontra-se a Universidade brasileira numa situação de profunda dependência com relação ao governo. Parece que a Universidade espera do governo não só os recursos para a sua manutenção mas também iniciativa de todas as suas ações. Isso gera um clima e uma mentalidade- situados no cerne do centro de decisões da Universidade - que inibem o exercício da criatividade, a consciência de seus objetivos e a consecução de sua autonomia. A grande verdade que deve ser aqui explicada é a de que ninguém, a não ser ela mesma, pode fazer a Universidade funcionar e crescer. A Universidade que toma consciência de seus objetivos, ordena convenientemente os recursos disponíveis, através da mobilização e envolvimento das forças que a compõem, isso é uma Universidade destinada a crescer e encontrar a sua identidade” (BRAGA, 1979, p. 27).

Buarque (1989) faz uma análise crítica da problemática do ensino superior, mostrando que enquanto no final da década de 60 a Universidade estava consolidando seus departamentos, a década de 80 pode ser caracterizada como o momento da crise:

“a Universidade perde o heroísmo da luta pela democracia política que o país conquistou com sua ajuda. O modelo sócio-econômico que financiava suas pesquisas, e a formação que produzia entram em crise.... Em lugar da luta pela liberdade, a luta por salários. Em vez do compromisso com a democracia global, a luta pela democracia interna ... Em lugar da certeza, a dúvida e ainda mais grave a consciência de que a passado acabou, mas ainda não temos futuro” (BUARQUE, 1989, p. 317).

Homem de Mello em 1981 apresentou um projeto de Universidade de cunho centralizado. Barros (1986 p. 343) apreciando afirma que “(.....) o ministro faz da

Universidade da corte o centro de todo o ensino do país, mas, por outro lado, subordinando-a totalmente a um conselho superior de instrução pública que, por sua vez fica completamente subordinado ao ministro (.....)”. Observa-se que as questões mais simples bem como as mais complexas é o ministro do império que opina e decide.

No que tange à crítica de perda de qualidade do ensino superior, Buarque (1989), procura distinguir o conceito de qualidade em dois parâmetros: intrínseco e funcional. O primeiro estaria ligado ao treinamento de professores e recursos disponíveis e o segundo conceito estaria relacionado à expectativa que a sociedade e a comunidade interna têm em relação à Universidade.

Segundo o autor, nada indicaria uma perda de qualidade intrínseca visto que, em relação a vinte ou dez anos atrás, os professores estariam melhor treinados, com mais dedicação exclusiva e mais equipamentos disponíveis. O que de fato estaria se verificando é uma perda de qualidade funcional. Buarque finaliza sua análise mostrando que:

“a Universidade não perdeu qualidade, perdeu velocidade. Ela não piorou, atrasou-se. Não perdeu conteúdo, perdeu o poder de usar o seu potencial para refazer o seu conteúdo conforme as exigências da sociedade. A Universidade deixou de ser vanguarda. É nisto que está o seu sentido de perda de qualidade” (BUARQUE, 1989, p. 324).

Outros autores que fazem uma avaliação da crise atual do ensino superior brasileiro são Durham e Goldemberg (1993), que publicaram um documento sobre políticas de ensino e o repensar da educação do Brasil. Os autores mostram que a crise estrutural das Universidades não é um fenômeno exclusivamente brasileiro, mas está acontecendo de forma ampla na maioria dos países. Esta crise é resultante do alto custo do ensino superior em termos de recursos financeiros e de recursos humanos que restringem a multiplicação do modelo para que o mesmo consiga absorver toda a demanda por formação de nível superior. No Brasil, esta situação foi agravada por uma crise conjuntural, ou seja, enquanto houve um crescimento na economia foi possível elevar os investimentos federais na educação superior, o que tornou o sistema público altamente dependente desta fonte de recursos (excetuando os estados de São Paulo e Paraná).

Com a crise dos anos 80, os recursos diminuíram e o sistema estagnou. A situação agravou-se ainda mais com a Constituição de 1988, a qual, redistribuindo a receita de impostos em benefício de Estados e Municípios, reduziu os recursos federais e portanto o montante absoluto destinado à manutenção do ensino, do qual depende a rede federal de ensino.

Durham (1993), mostra que nos países desenvolvidos, a busca de soluções para crise das Universidades foi de três naturezas:

- a) maior pressão dos órgãos financiadores no que se refere à racionalização dos gastos e à avaliação do custo/benefício dos investimentos, o que implica na modernização do sistema gerencial das Universidades bem como a introdução de diferentes sistemas de avaliação do desempenho;
- b) diversificação do ensino superior, ou seja, além da existência de Universidades tradicionais, foram criadas instituições especializadas, como por exemplo os institutos tecnológicos, escolas especializadas na formação profissional de alto nível ou institutos de formação geral básica nos quais a atividade de ensino é primordial e a pesquisa é de cunho pedagógico aplicado;
- c) diversificação das fontes de financiamento: envolvendo desde a captação de poupança privada familiar, através da cobrança de taxas escolares, até de recursos do setor privado.

A autora conclui que a resolução da crise universitária brasileira exige, também, a modernização do sistema, o que implica:

“modificação da forma de atuação do Estado, substituindo controles burocráticos e detalhistas, baseados na multiplicação de normas, por um sistema que associe autonomia de execução a controle de desempenho, através de critérios transparentes de distribuição de recursos que permitam sua maximização” (DURHAM, 1993, p. 54).

Durham (1994), em entrevista recente sobre proposta de política educacional para o Brasil, destaca a necessidade de uma revolução administrativa nas Universidades federais, dando efetiva autonomia administrativa, mas condicionando o montante de verbas recebidas a uma avaliação de desempenho, ao número de alunos que efetivamente se formam, às pesquisas que realizam e aos serviços que prestam. Além disso, a autora destaca a necessidade de uma política para o ensino particular que incluiria: reformulação do sistema de autorização para criação de estabelecimentos e cursos, estabelecimentos de critérios transparentes e objetivos para distribuição de auxílio federal, condicionando-o a um sistema de avaliação da qualidade; reformulação do crédito educativo, condicionando-o também a uma avaliação da relação custo/benefício e à qualidade do ensino das escolas particulares que estejam interessadas nesse sistema.

Uma das formas de atender a necessidade de uma revolução administrativa proposta pela autora, é o estabelecimento de estruturas flexíveis, que permitam o estabelecimento da qualidade, que o modelo proposto contempla.

Martins “a” (1992) também faz uma análise crítica do sistema de ensino superior no Brasil, enfatizando as deficiências e contradições do quadro universitário:

“ensino decadente e de qualidade discutível, uma produção de pesquisas fundada na artificialidade dos rituais acadêmicos e sem a relevância para o desenvolvimento científico nacional, uma generalizada ineficiência administrativa, elevados custos de operação, altos índices de ociosidade docente e de capacidade física instalada” (MARTINS “a”, 1992, p.167).

Para explicar a crise atual do sistema universitário, o autor chama a atenção para dois fenômenos que possuem um peso importante na determinação e sustentação dos problemas encontrados na organização e funcionamento do sistema universitário, a saber: credencialismo e corporativismo.

O credencialismo é colocado por Martins (1992) em termos do papel do diploma na estruturação das hierarquias profissionais, e o corporativismo como o estabelecimento de privilégios legais e restrições de acesso ao exercício de profissões.

No que se refere ao credencialismo, o autor enfatiza que este fenômeno: “alimenta a ilusão de que a educação formal confere, a priori, as qualificações para o acesso aos empregos ou a posições superiores e intermediárias das hierarquias organizacionais” (MARTINS, 1992, p.168).

No aspecto do papel da educação universitária no fornecimento de habilitações profissionais, Martins destaca que a sua contribuição é fundamental, porém não é integral, e nem de competência exclusiva:

“a habilitação completa e definitiva para o exercício das profissões alicerçadas em conhecimento técnico e científico não deveria ser monopólio das Universidades. Estas se fortaleceriam assumindo a função precípua da educação universitária de prover a formação geral e fundamental com ênfase no aprofundamento das ciências. Trata-se de garantir ao estudante o instrumental de base e os conhecimentos fundamentais relativos à área profissional de seu interesse e principalmente o desenvolvimento de aptidões para aprender, incorporar, desenvolver e aplicar inovações técnico-científicas” (MARTINS “a” 1992, p. 183).

Tradição centralizadora do Estado Brasileiro: esta característica é avaliada por Durham e Goldemberg (1993), que mostram que a tendência burocrática e centralizadora do Estado pode ser verificada através de três mecanismos fundamentais de controle:

- a regulamentação das profissões que é de responsabilidade do Poder Legislativo estabelece reservas de mercado para portadores de determinados diplomas;
- o mecanismo de currículo que é de responsabilidade do Conselho Federal de Educação,

uniformiza burocraticamente o conteúdo dos cursos , para legitimar a validade dos diplomas; - e o sistema de autorização de funcionamento e, posteriormente, de reconhecimento dos cursos e instituições, que se constitui em: “processo extremamente longo e complexo de reconhecimento, há uma série de exigências formais, que não lograram assegurar a qualidade de ensino nem a existência da pesquisa” (DURHAM, 1993, p. 32).

Além destes mecanismos, nas instituições federais de ensino superior existem ainda outras medidas centralizadoras que regulamentam toda a ação da Universidade, conteúdo dos cursos, escolha dos dirigentes, formas de admissão de pessoal, que acabam impossibilitando agilidade nas respostas às novas demandas sociais.

A busca de um consenso é uma tarefa difícil , mas isto não invalida ou impede que sejam discutidas com maior profundidade as questões levantadas anteriormente, avaliando a postura e os desafios futuros das Universidades no Brasil. Como coloca Senta (1989), o contexto atual impõe um processo de: “auto-crítica e de auto-afirmação de suas funções tradicionais: pesquisa, ensino e extensão, e de suas responsabilidades para com o Estado, a empresa, a sociedade e para consigo mesma” (SENTA, 1989, p.305).

Pode-se perceber claramente que um dos principais problemas apresentados, é o da autonomia, qualidade de ensino e a estrutura da Universidade, bem como sua responsabilidade para com a sociedade e principalmente consigo mesma. O que vem a justificar o problema identificado por este trabalho, que é a ausência de estrutura flexível que permita a Universidade solucionar suas questões internas e estabelecer um novo redirecionamento estratégico.

Para que a Universidade estabeleça seu redirecionamento a partir de estruturas flexíveis enquanto determinante da qualidade, se faz necessário estudá-los enquanto organização, burocracia, social e complexa.

2.4 A Universidade Como Organização

A análise da Universidade enquanto organização requer um estudo das dimensões que constituem sua estrutura, vista como o inter-relacionamento de seus diferentes subsistemas, interagindo em seu modelo organizacional.

No intuito de situar as Universidades enquanto organizações, discorre-se sobre algumas de suas principais características.

2.4.1 Organização social

De acordo com Parsons (1974 p. 16), “as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. O mesmo autor entendeu a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos), interagindo com outros sistemas sociais mais amplos (comunidade, sociedade), destacando o caráter sistemático da aproximação de Parsons. Segundo Mouzelis (1975), Parsons conceitualiza a realidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais.

As Universidades são organizações sociais, intencionalmente construídas, com propósito específico, o que existe é uma discrepância entre seu propósito e a real efetividade, principalmente no Brasil. A Universidade brasileira enquanto organização sofre crise de identidade, ou seja, existe mas carece de personalidade própria.

A este respeito, Mouzelis (1975) destacou dois aspectos importantes que devem ser considerados. Em primeiro lugar, quando o foco de análises se situa em um sistema – a organização, seus subsistemas imediatos – os grupos – são tratados como unidades indiferenciadas. Neste caso, o interesse reside no sistema e em sua inter-relação e relevância no sistema geral, e não em sua estrutura interna. O segundo se situa na transposição de um nível para outro e, neste caso, o nível imediatamente mais alto não pode ser reduzido às propriedades dos níveis mais baixos que compreende, pois, apesar da relativa interdependência existente entre e seus diversos subsistemas, também existe uma relativa autonomia entre os mesmos.

Ainda, conforme Mouzelis (1975 p. 162-163), “Parsons analisou o sistema organizacional do ponto de vista institucional-cultural, o que significa que o ponto de partida e o centro de atenção se situa nos valores e em sua institucionalização em contextos funcionais diferenciados”. Os valores organizacionais, em harmonia com os valores sociais mais amplos, legitimam os fins da organização, ajustando a contribuição do sistema às exigências funcionais do sistema mais amplo. Esta legitimação permite à organização manter a primazia de seus fins sobre seus diversos subsistemas.

A experiência prática tem demonstrado que a Universidade brasileira não conseguiu se legitimar, por um único motivo, qual seja a falta de identidade, o que impossibilitou justificar o propósito para a qual foi criada, ou seja, é uma organização social sem legitimidade.

Para Parsons (1974), as organizações variam segundo o tipo de função que realizam no sistema social geral. Assim sendo, é possível distinguir: 1) as organizações voltadas principalmente à produção (e contribuindo deste modo para a solução do problema da adaptação da sociedade); 2) as organizações orientadas para fins políticos; 3) as organizações integrativas; 4) as organizações conservadoras.

As Universidades, de acordo com Simon (1979), são organizações orientadas para fins e devem sua estrutura, valores e forma de organização ao mundo das corporações, sendo, entretanto, forçadas a conviver e a adotar as formas organizacionais do tipo burocrático, permeando valores acadêmicos com as exigências de racionalidade e instrumentabilidade das burocracias.

Para Simon (1979 p. XIV):

“a organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz”.

Ao sistema apresentado anteriormente, os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas, entre elas Simon, na intimidade o chamem de organização.

Para Parsons (1974, p.17), “a organização como unidade social é a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente”.

Etzioni (1984, p. 3), por sua vez, destacou que:

“as organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e representabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções”.

Blau (in Campos, 1978 p. 128) definiu a organização como “um sistema de mobilização e coordenação de esforços de vários grupos, tipicamente especializados, para a consecução de objetivos comuns”, salientando que, embora a organização “não possa existir

sem os indivíduos que a compõem, tem características que não se identificam com as de seus membros – seu tamanho, para citar o exemplo mais óbvio”.

Schein (1982 p. 95-96), definiu a organização como sendo “a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um propósito comum explícito através da divisão do trabalho, e de uma hierarquia de autoridade”. Esta coordenação, como bem reconhece o autor, pode descrever os aspectos mais visíveis da organização, mas não dá conta das forças geradas pela sua dinâmica interna. Segundo o autor, as complexas interações entre a maneira como o indivíduo é introduzido, treinado, designado e conduzido; a interação entre organização formal e os vários grupos informais que inevitavelmente se criam dentro desta; as forças desintegradoras que o mecanismo da organização formal estimula entre os subgrupos; as incongruências surgidas das hipóteses feitas acerca do homem e que estão de acordo com a lógica da organização formal, mas não com a realidade de sua atuação, são fatores que exigem uma redefinição da organização para que esta se adapte às linhas mais dinâmicas.

Assim, ainda de acordo com Schein (1982 p. 177-178), “a complexidade inerente às organizações requer que o estudioso as considere em referência a sistemas complexos”. Desta forma, para o autor atender a tais exigências, uma conceituação de organização deverá contemplar os seguintes aspectos:

- a) a organização deve ser concebida como um sistema aberto, em constante interação com o meio;
- b) a organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins ou funções que envolvem múltiplas interações entre organização e o meio;
- c) a organização compõe-se de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Em vista disto, o fenômeno organizacional deve ser analisado em função do comportamento de tais subsistemas, e não em termos de comportamento individual;
- d) devido à dependência mútua dos subsistemas, as modificações em um deles têm grande probabilidade de afetar o comportamento de todos os outros;
- e) a organização existe num meio dinâmico composto por outros sistemas, uns maiores e outros menores, sendo constringida pelo meio no qual está inserida. Seu funcionamento total não pode, portanto, ser compreendido sem considerar concretamente estas limitações e exigências do meio.

Para Spencer (1904, p. 56), as organizações são sistemas abertos por que:

“Um organismo social assemelha-se a um organismo individual nos seguintes traços individuais:

- no crescimento;
- no fato de tornar-se mais complexo à medida que cresce;
- no fato de que, tornando-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência mútua;
- por que sua vida tem imensa extensão comparada com a vida de suas unidades componentes; e porque em ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade”.

Para Argyris (1979 p. 155),

“quando observadas atentamente, as organizações se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. A complexidade às vezes parece ultrapassar a compreensão. Contudo, é precisamente essa complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador”.

Este trabalho se propõe a analisar a Universidade e sua complexidade, enquanto sistema aberto, com personalidade própria, ou seja, organismo individual, que a medida que a organização cresce, sua complexidade também cresce, consubstanciado pelo comprometimento compartilhado pela comunidade acadêmica, como o estreitamento das relações sociais na forma de intervenção intencionalmente capaz de intervir e propor mudanças na sociedade. Este trabalho contempla o proposto pelos autores citados.

Haas e Drabek (1973) consideram a organização com “um sistema discernível de interação relativamente permanente e relativamente complexa. As organizações podem ser observadas com séries de interações padronizadas entre atores”.

Para Atcon (1966 p. 14) “as Universidades obedecem a aplicação, no meio social, de uma lei biológica que elimina organismos cuja capacidade de sobrevivência está superada, e que a comunidade deve adaptar a comunidade universitária às novas exigências e necessidades, a fim de evitar sua autodestruição”.

O eixo norteador deste trabalho é o que foi proposto por Atcon (1966), e que não foi implantado. O motivo real da sua não implantação é devido a falta de identidade da Universidade brasileira, bem como a contínua intervenção do estado no modelo de organização universitária.

Este busca desenvolver um modelo de gestão capaz de tornar a Universidade uma

organização com estrutura flexível, que lhe permite alavancar alternativas de mudanças propiciando-lhe um redirecionamento para a sociedade e suas necessidades, bem como propiciar a Universidade a autonomia enquanto organização competitiva na determinação de suas ações prospectivas.

Com base no que foi exposto, se pode classificar a Universidade como um sistema social pluralista, tendo em vista, de acordo com Baldrige et al (1982 p. 25), que a grande maioria dos grupos internos e externos que nela atuam agem em conformidade com os seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na Universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

2.4.2 Organizações complexas

Para Etzioni (1984 p. 78), “a Universidade é uma organização altamente complexa, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes”.

Owens (1976) destacou que uma organização complexa se distingue por duas características peculiares: a estrutura formal e a informal. A organização complexa, conforme o autor, tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua estrutura formal.

Estes papéis são ocupados por indivíduos que se “comportam” de acordo com as normas estabelecidas para o desempenho dos mesmos. Em tais organizações, a estrutura dos papéis permanece invariável, embora haja trocas de pessoal por razões de aposentadoria, promoção ou outras causas.

A organização complexa, segundo ele, possui outra característica, claramente identificável através de seu organograma. De forma típica, o organograma especifica os papéis formais que foram estruturados, apresenta os diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa. Todavia, descreve apenas a organização formal, nada mostrando a respeito da organização informal, apesar de, em cada organização complexa, se fazem presentes, via-de-regra, duas ou mais organizações informais.

O autor considerou que, para conseguir que as organizações levem a cabo sua incumbência, as pessoas ao desempenharem seus diferentes papéis devem se encontrar frente a frente e interativas; devem se comunicar entre si, tomar decisões, planejar. Isto requer uma

interação entre a pessoa com sua personalidade e suas necessidades sociais, e não somente entre papéis.

A Universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada tarefa, embora interdependente em relação às outras, possui características sui-generis que a difere de outras organizações.

Alguns autores classificaram as organizações em tipologias, dentre os autores Etzioni (1976) ao elaborar sua tipologia considera as Universidades como organizações do tipo normativo, onde o poder está fundamentado na existência de um consumo a respeito dos métodos utilizados e dos objetivos a perseguir. Seus participantes são fortemente motivados e tendem a atribuir valor ao seu trabalho na organização.

A característica, talvez a mais importantes da Universidade, que a diferencia profundamente de outras organizações, é que ela é feita de pessoas para pessoas. Pessoas que têm suas peculiaridades, suas exigências próprias em relação à organização que vão além do mero sustento ou absorção de produtos. O fato de a Universidade ser, basicamente um conjunto de pessoas, tem por finalidade o seu inter-relacionamento, produzindo transmitindo e absorvendo “símbolos” através dos quais influenciam o meio, onde se vislumbra outra característica da organização educacional, que em vez de “produzir” bens de consumo, como setor secundário, ou serviços, como o setor terciário, “produz” símbolos, idéias, conhecimento, valores, etc., que de uma ou outra maneira, configuram e dão sentido às relações sociais e interpessoais.

A partir da década de 70 que se preconiza em termos econômicos de um setor quartenário, o setor da produção simbólica. Nesse sentido, sua estrutura administrativa deverá basear-se em participação e consumo, ou até em conflito, na medida em que as pessoas produzem e absorvem símbolos consensuais ou conflituosos.

Simon (1979 p. 3), ao estudar-se qualquer organização, deve-se concentrar a atenção no empregado de linha, pois o sucesso da estrutura será julgado pelo seu desempenho nela. A melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização consiste na verificação da maneira pela qual as decisões e comportamento desses empregados são influenciados pela organização.

Para Baldrige et al (1982), as Universidades são classes únicas de organizações profissionais, que diferem em quanto as suas características principais das organizações industriais, das estatais e das comerciais. Estas diferenças críticas obrigam a desenvolver

imagens novas quanto à tomada de decisões relativas à organização; se oferece um modelo “político” para complementar ao modelo “burocrático” mais comum.

2.4.3 Organizações burocráticas

As Universidades apresentam muitas das características das burocracias, haja vista que se organizam por normas escritas, tem seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participantes são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é freqüentemente baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes e um grau acentuado de categorização no processamento de pessoas.

Conforme Blau (1984), as Universidades compõem-se de uma estrutura administrativa que é fundamentalmente semelhante à de burocracias governamentais, ou seja, organizações mais formais. Pode-se afirmar a partir do conceito do autor, que a lei nº 5540 de 1968 estão presentes valores de racionalidade administrativa a partir do formalismo, em que é determinado o melhor uso dos meios para atender aos objetivos da Universidade de produção e disseminação do conhecimento científico.

Para Mintzberg et al (1995), é possível aplicar à instituição acadêmica universitária um modelo de organização burocrática, denominado burocracia de profissionais. Este modelo contempla uma organização orientada por processos de produção múltiplos e seletivos, nos quais se requer que as operações habituais sejam preparadas e realizadas por experientes especialistas, que aplicam em sua execução uma ampla gama de habilidades e conhecimentos.

Este autor definiu a burocracia profissional, como um tipo de organização burocrática não centralizada, na qual a coordenação se exerce por meio de normas padronizadas e homogenização da competência ou habilidades. Salientou, ainda, que este é o modelo que se apresenta em organizações de profissionais, hospitais, Universidades e outros. Todos tem em comum a dependência do conhecimento, a competência e a perícia de seus funcionários para funcionar.

Este trabalho tem como uma de suas metas a preocupação com as competências e as habilidades tanto dos docentes quanto dos técnicos administrativos, no desempenho de suas funções. O modelo de burocracia de profissionais proposto pelo autor faz parte da estrutura flexível proposto por este trabalho.

No modelo proposto por Mintzberg et al (1995), as estruturas estariam baseadas em mecanismos discretamente articuladas entre si, isto é, as partes podem desenvolver suas atividades sem estar estritamente integradas, pois não haveria exigências funcionais por uma maior coordenação transversal.

Este modelo de organização, na opinião de Rodrigues (1984 p. 30-35), é aplicável com limitações às realidades particulares de cada instituição universitária, pois cada uma delas apresenta características próprias, como resultado da influência de uma série de fatores, tanto internos como externos, e cujos pesos relativos podem ser também diferentes, com o conseqüente aumento no grau de heterogeneidade das mesmas.

Tanto Mintzberg et al (1995) como Baldrige et al (1982), destacaram que a organização universitária, enquanto modelo de burocracia, possui características comuns a todas elas, quais sejam: canais de comunicação, relações formais de autoridade, normas, regulamentos e processos rotineiros para a execução de tarefas.

Baldrige et al (1982 p. 29), considerou as Universidades como sistemas organizacionais, afirmando que processam pessoas e, como tal, procuram atender clientes com necessidades específicas, que vêm à instituição buscar seu desenvolvimento. Segundo o autor, os clientes são influenciados pela Universidade e retornam à sociedade como agentes de mudança, sendo esta uma de suas características importantes.

Para Drucker (1975 p. 148), “a Universidade é uma instituição de serviços, que possui finalidades e valores diferentes, necessitando objetivos diferentes e produzindo uma contribuição diferente”. Desta forma, a Universidade seria uma instituição normativa. O autor enfatizou que a Universidade busca “fazer com que seus clientes sejam alguma coisa, façam alguma coisa, comportem-se de um determinado modo, saibam certas coisas ou acreditem em certas coisas”. Drucker considerou a Universidade como uma instituição típica de uma sociedade desenvolvida e um símbolo institucional.

Cunha (1985 p. 150), salientou que a “Universidade, por sua própria natureza, se apresenta como uma organização que deve ser constantemente questionada, tendendo a funcionar, de algum modo, como a consciência da sociedade”. Assim, é obrigatório que o seu primeiro movimento seja o da autoconsciência. De fato, a Universidade se apresenta como o espaço em que concepções distintas competem entre si e muitas vezes interesses distintos entram em choque.

A Universidade possui uma importância fundamental nas sociedades deste século, dado o relevante papel que o conhecimento assumiu em todas as ocupações. A Universidade

constitui, assim, o principal, embora não o único, espaço para a produção e a disseminação do saber.

2.5 A Estrutura Organizacional da Universidade Brasileira

2.5.1 A Universidade brasileira no século XX

Nagle (1974), a Universidade moderna deveria ser organizada de maneira que, sem perder o seu caráter de Universidade, se possa desenvolver, como uma instituição orgânica e viva, posta pelo seu espírito científico, pelo nível dos estudos, pela natureza e eficácia de sua ação, a serviço da formação e desenvolvimento da cultura nacional.

No governo provisório de Getulio Vargas, tendo fundado em 1930 o Ministério de Educação e Saúde, publicou uma lei que definia como a Universidade deveria ser, e que ficou conhecida com o nome do primeiro Ministro da Educação do país, com a “Reforma Francisco Campos”. Para Francisco Campos, “a Universidade deveria ter uma função de caráter pragmático e de ação imediata” (Azevedo, 1963 p. 395). A Reforma Francisco Campos, instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras.

Em 1965 a Diretoria do Ensino Superior (CUNHA 1985 p. 247-66), “contrata o consultor Rudolph Atcon, para propor alterações estruturais para as Universidades brasileiras, simultaneamente no primeiro semestre de 1965 realiza-se o 1º acordo entre o MEC e a USAID para organizar a “Equipe de Assessoria ao Planejamento do Ensino Superior (Comissão de Alto Nível)”.

Ambas as iniciativas visam o planejamento do ensino superior brasileiro, propondo a modernização da Universidade.

Por proposta de Atcon é criado em 1966 o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), com o objetivo de se constituir em agente da reforma universitária, pela via da sua modernização administrativa, tomando como exemplo a Universidade americana (Cunha 1985 p. 246-66).

Para Atcon (1966), a proposta modernizante implicava na criação de condições racionais para a administração da Universidade; a concepção da Universidade como sendo, ou devendo funcionar como, uma empresa privada; a proposição de que a Universidade deveria estar subordinada “ao máximo de rendimento, com a menor inversão”.

O modelo estrutural da Universidade brasileira, fundamenta-se no relatório Atcon (1966 p. 14) “A nova estrutura a ser estabelecida está baseada nos princípios da flexibilidade

estrutural e da diversificação docente, dentro de um critério de máxima integração e economia”.

Atcon (1966 p. 8), a Universidade é algo mais do que um “gene social, chamado a transmitir organicamente a cada nova geração os conhecimentos acumulados do passado”, para o autor a Universidade é a legítima formadora de pensamento da comunidade no espiritual, moral, intelectual, social e econômica, para tal a Universidade se obriga a desenvolver as estruturas adequadas para cumprir seu objetivo”.

Atcon (1966 p.13), “para que a autonomia institucional possa ser implantada com realismo e eficácia, a própria Universidade tem que sofrer modificações administrativas para desenvolver mecanismos de controle internos, que lhe permitiriam exercer, com juízo e segurança, uma independência acadêmica e financeira”.

O Decreto nº 62937 criou o grupo de trabalho, com a finalidade de propor a Reforma Universitária. A estrutura universitária encontra-se equacionada a partir da proposta de Atcon (1966), e consolidada pelo decreto-lei nº 53 de 1966 e o de nº 252 de 1967, tendo como objetivo a concepção de Universidade, em que sua “estrutura” é a da Universidade como um todo, envolvendo suas unidades e atividades individualmente, além das interligações entre elas.

Segundo texto elaborado pelos ministérios da Educação e Cultura, do Planejamento e Coordenação Geral, da Fazenda (1968 p. 16), como “organização social do saber, depende da comunidade que a institui, do estado que assegura a sua existência legal e a prevê de recursos necessários à execução de suas tarefas. A Universidade não pode ser a única instância decisória de sua inserção na sociedade”.

Conforme o texto do Ministério da Educação e Cultura (1974 p. 19), “para alcançar uma Universidade integral, flexível, coordenada e eficaz se faz necessário um planejamento da “viabilidade biológica” da Universidade inteira e respeitando as leis biológicas do crescimento”.

Ainda conforme o texto do Ministério da Educação e Cultura (p. 80), além da “integração do fator tempo com o fator conteúdo, vem a do fator espaço físico, para completar um panorama de interligações inexistentes nas Universidades tradicionais ou em transição”. Só assim, consegue-se a maximização dos serviços acadêmico-científicos ao menor custo possível, sem uma diluição qualitativa que, na verdade, não favorece a ninguém.

O Programa discutido no texto em questão afirma (p. 109), “autonomia administrativa implica uma efetiva desvinculação da Universidade dos controles administrativos e financeiros do Estado, razão pela qual controles internos da instituição

necessitam surgir e existir bem enraizadas, em substituição aos externos que sempre são indesejáveis em si e nunca muito eficientes”.

O Programa em questão salienta (p. 115), “uma boa administração compreende um controle objetivo em – e serviços dinâmicos proporcionado a – uma instituição para que esta consiga seus declarados objetivos em forma econômica, criativa e eficaz, através de funções predeterminadas e relações humanas positivamente orientadas”.

A lei nº 5540 de 1968, em seu artigo 11 letra b “estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas”, onde o departamento passa a ser a menor unidade administrativa, o que foi imposto como modelo padrão de organização universitária, com grande dificuldade de realizar em termos práticos, pelo fato dos mesmos estarem estritos a racionalização e a padronização da Universidade, sem levar em conta a especificidade da instituição.

Conforme Favero (1994), o modelo organizacional da Universidade brasileira, teve como eixo norteador o modelo empresarial, com a finalidade o rendimento, a eficiência, em que a burocracia passa a ser o meio de realização bem como as leis de mercado. Nesta perspectiva para a autora, o esquema administrativo ideal apresentado se baseia numa separação completa entre os órgãos que formulam a política universitária e os que a executam.

O modelo proposto que tem como eixo norteador o proposto por Atcon (1966), consubstanciado pelo programa e expansão e melhoramento do ensino superior (1974), objetiva propiciar a autonomia universitária, conquistada pelo seu redirecionamento a partir da consolidação de estrutura flexível capaz de identificar novas oportunidades, conseqüentemente determinar seu redirecionamento.

2.6 A Gestão Universitária

A tomada de decisão colegiada abarca todas aquelas que implicam a existência de uma variedade de processos interativos, tanto os que ocorrem a nível das unidades básicas, no interior de cada uma delas e entre elas, como as que acontecem em grupos formais (comissões permanentes) que envolvem diversas combinações de docentes e técnicos administrativos.

A situação de desenvolvimento alcançado pelas organizações universitárias e suas perspectivas futuras, influem aspectos próprios de cada instituição (origem, tamanho, funções, formas de financiamento e modos de administração e de gestão), tendências de longo prazo que afetam a educação superior, políticos de governo e, por último, condições próprias de evolução seguida por cada entidade.

Uma Universidade cujas partes alcançam um alto grau de especialização em suas tarefas, e que a programação e execução de suas atividades são realizadas descentralizadamente, somado ao eixo de que uma importante proporção de seus docentes e técnicos administrativos, que influem nas decisões coletivas, nos processos interativos e que dispõe de parte de seu tempo, escolhendo o que investigar, como ensinar e novas formas de executar suas atividades, dentro de certos limites.

Dadas as características de descentralização, pode-se pensar em que diferentes partes da organização Universidade podem ter um crescimento diferenciado, avançando ou regredindo, obedecendo as circunstâncias específicas que afetariam as unidades componentes. Esta possível heterogeneidade de etapas e ritmos nos ciclos das unidades, deve ser levado em consideração para o desenho dos políticos nos campos mais preocupantes da Universidade.

O processo decisório nas organizações é um ato racional, o que Weber (1978) e Simon (1979) denominam de racionalidade instrumental, que determina a expectativa de resultados ou fins calculados. Ou seja, a racionalidade se ocupa da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permitam avaliar as conseqüências desses comportamentos.

O modelo proposto visualiza o processo decisório, em que as ações são compartilhadas desde seu planejamento, até as decisões, ou propõe um modelo de processo decisório compartilhado pelos valores legitimados que permitam uma seleção de alternativas. Para tal se faz necessário que a Universidade possua estrutura flexível que lhe permita o redirecionamento.

A seleção de alternativas é denominada de tomada de decisões, o que as organizações chamam de processo decisório, que é um instrumento de gestão.

O modelo de gestão é determinado pelas políticas e a cultura organizacional, que por sua vez consolidarão o modelo de estratégia, bem como na construção da estrutura organizacional. A gestão é um processo que analisa tais aspectos importantes, que é a estratégia, consubstanciada pela política e a cultura organizacional, o conjunto destes aspectos irão determinar a estrutura organizacional e o modelo do processo decisório.

A Universidade enquanto organização requer um estudo das dimensões que constituem sua cultura, seu modelo estratégico e suas políticas, que são determinadas sem modelo de gestão que consubstanciará sua estrutura. A estrutura é um dos elementos fundamentais no processo de gestão, se estes forem organizações universitárias.

Cuevas e Sandler (1984 p. 22), o “planejamento universitário é o mecanismo mais eficaz de encontrar os caminhos que permitem o melhor atingimento dos objetivos, fins e

metas, e que possibilita a definição desses objetivos, e as redefinições que com o tempo se fazem necessárias”. Esta incumbência de planejamento com os objetivos e metas institucionais mostra o evidente caráter comprometido e não neutro de um planejamento.

Menezes Neto (1982), que a desconcentração administrativa não é, todavia, exercitada, existindo uma queixa geral de excessiva concentração de processo administrativo na Reitoria.

Buarque (1989 p. 9), é a “crise que vai mostrar a necessidade de uma reorientação do conhecimento e da realidade do mundo à qual este conhecimento serve”. Vai forçar a Universidade a buscar um novo caminho, reencontrar seu destino. Voltar a ser instrumento de transição. Viver a contemporaneidade da mudança.

Rodrigues (1984 p. 7) “as decisões identificadas como tendo mais sucesso foram aquelas onde houve maior participação, foram menos centralizadas e tiveram menos completas”.

Lewin (1988 p. 89), “a autonomia universitária passa pela capacidade de auto gestão e de independência orçamentária”.

A Universidade que possuir estrutura flexível, consegue mudar seu curso de ação, se reorientar, determinando seu redirecionamento, conseqüentemente obtém autonomia, conquistada pela auto-gestão. Para tal se faz necessário a participação dos docentes e dos técnicos administrativos comprometidos com os objetivos da Universidade, e que sua meta seja intervir na sociedade de forma prospectiva, voltada para o futuro.

Lanski (1984), o empenho por uma Universidade funcionalmente flexível e não submetida à imposição de padrões estruturais postula a mudança inevitável do atual regime de gestão educacional, caracteristicamente centralizada, dirigista e burocratizante.

Bradford e Cohen (1998 p. 176), “o alcance da excelência exige o desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho. Um grupo assim produz soluções de alta qualidade, prevê a coordenação entre seus membros e é o veículo para a responsabilidade compartilhada”.

Boulding (1967), “As Universidades inter-atuam com o meio, exibem “comportamento”, “ação” ou “mudanças”, são sem exceção influenciados pelo meio, incluindo este outros indivíduos com os quais entram em contato ou mantêm relações.

Castells (2000 p.5), caracterizada por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas.

Matos (1985, p. 40) “Nesse tipo de organização não serão tanto teóricos modernos que farão a administração mais eficaz, mas o aproveitamento inteligente de certas condições

culturais específicas : a intensificação do debate interno, a participação, a emulação (não exatamente competição) pela excelência do reconhecimento acadêmico, tudo acontecendo num clima bastante político, ou seja, estratégias, críticas, idéias e ambições pessoais, de disputa por posições, formação e composição de grupos e alianças e polarizações”.

Clark (1983) após estudar em vários países do mundo seu sistema educacional, concluiu que o conhecimento científico da Universidade exige que se indique sua maneira específica de dividir o trabalho de gerar crenças e de distribuir autoridade, suas próprias modalidades de mudanças e seus conflitos de valores. Depois é que se pode assinalar o que existe de comum com outros sistemas sociais.

Cohen e March (1994) fazem uma aberta apologia da desordem, assumindo sua a metáfora da Universidade como uma anarquia organizada.

As Universidades precisariam de um certo grau de desordem que permita aos indivíduos e aos grupos de pesquisadores desenvolverem atividades autônomas e estabelecerem entre si intercâmbios formais e informais, dentro e fora de cada instituição, conseguindo, assim, uma eficácia que as instituições dotadas de alto grau de controles formais não são capazes de ter.

2.7 Estrutura Flexível

O modelo de estrutura flexível para Universidade permite a autonomia por parte dos docentes e técnicos administrativos desenvolverem pesquisas, bem como manterem intercâmbios formais e informais dentro e fora da Universidade. Esta autonomia concretiza a forma de integração com a sociedade, e a consolidação da Universidade enquanto produtora do conhecimento.

O direcionamento estratégico é mais flexível que o planejamento estratégico, por permitir permanentes ajustes, correções e acompanhamento efetivo. No caso do direcionamento estratégico, não há a necessidade de se definirem as metas físicas, resultados quantitativos e preestabelecidos, tampouco há preocupação muito grande com a formalização de todo o processo, a sua documentação detalhada ou diagnóstico descritivo e exaustivo da realidade.

As organizações universitárias contemporâneas se converteram em organizações complexas e custosas. Esta transformação tem cobrado impulsos internos como resultado tanto do crescimento em volume de serviços como à sua necessária adaptação às exigências próprias de progresso científico e tecnológico.

Em período relativamente breve de tempo, as organizações universitárias evoluíram desde sua constituição em que primavam estilos e formas de convivências próprias de um ambiente familiar, às que produzem um conjunto bastante heterogêneo de serviços.

Faz parte da tradição universitária valorizar a organização o predomínio das formas de relações próprias de uma comunidade de pares (docentes e técnicos administrativos) e que favoreçam a existência de uma vinculação formativa entre professores e estudantes.

Pelos modos de associação corporativa nas ações de seus integrantes e a tendência do coletivo nas decisões acadêmicas enraizadas com seus princípios e tradições podem diminuir as tensões internas em uma organização que, por seu tamanho e complexidade, tem se tornado burocrática.

Para Daniel (1979) as trocas obrigadas quanto aos estilos de convivência e de relação com o interior destas instituições, têm implicado no surgimento de dicotomias na organização, como a denominada burocracia – associação corporativa.

Tendo em vista que a Universidade é uma organização *sui-generis*, e que sua gestão deve obedecer pautas próprias, não se pode aplicar à Universidade as mesmas etapas que prescrevem à administração empresarial. O uso destas técnicas deve ser visto com cautela para não reduzir ou limitar o peculiar universitário.

No mundo da organização universitária se percebe atividades muito diversas e cada vez mais especializadas. A instituição se encontra repleta de atos internos de entendimento e de vontade, sobre os quais é impossível prescrever e legislar.

O caráter do governo acadêmico é distinto ao da administração central e o mesmo ocorre com modelos de autoridade (BARRERO, 1987), (MONCADA, 1987). É próprio da Universidade, no acadêmico o exercício da autoridade epistemológica, a do homem que sabe mais e melhor que o sujeito dessa autoridade, e que se diferencia da autoridade deontológica, a que corresponde a que dirige e cujo funcionamento externo e transitório, (o qual é mais próprio da área administrativa) (BOCHENSKI, 1979).

O modelo a ser proposto de estruturas flexíveis analisa como o conhecimento é disseminado na Universidade por aqueles que o detém, denominado por Barrero e Moncada como exercício da autoridade epistemológica, bem como a autoridade de quem a dirige, denominada, autoridade deontológica, enquanto determinante do processo de gestão.

A administração universitária se divide comumente, por razões funcionais, em áreas e níveis. As áreas conforme Barrero (1987), são partes e porções resultantes da disposição horizontal de funções; em troca, os níveis refletem sua disposição vertical e hierárquica.

Frigueiro (2000), a estrutura universitária compreende uma coletividade, na qual se inserem docentes-cientistas, discentes e técnico administrativo – com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade e sistemas de comunicações, e se engaja em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos bem definidos.

A Universidade pode ser entendida como uma entidade burocrática, igual a qualquer organização humana quanto a sua envergadura, sua estrutura e desenho básico sem se aproximar dos tradicionais sistemas hierárquicos, em particular tanto nos aspectos próprios, quanto acadêmicos.

As estruturas estariam embasadas em mecanismos discretamente articulados entre si, devido que as partes podem desenvolver suas atividades sem estar estreitamente integradas; isto quer dizer, que não haveriam exigências funcionais por uma maior coordenação transversal.

Em outras palavras a Universidade pode ser vista em sua dimensão acadêmica como uma organização de pessoas especializadas na transmissão de conhecimentos a outras pessoas e na produção intelectual, e que esta centrada no saber e no homem : é este o sujeito da maior parte de suas atividades e é esta também, a base essencial em que se pode levar a cabo suas funções primordiais.

Este modelo de organização é aplicável com limitações e às realidades particulares de cada instituição universitária, e que cada uma delas apresenta características próprias, como resultado da influencia de uma série de fatores, tanto internos como externos, e cujos pesos relativos podem ser também diferentes, com o conseqüentemente aumento no grau de heterogeneidade dos mesmos.

Para um melhor entendimento do modelo a ser proposto no Capítulo 5 se faz necessário estudar a Universidade enquanto organismo vivo, com personalidade própria, o que a torna diferente na essência, apesar de possuir características assemelhadas.

As organizações vistas enquanto seres vivos, devem ser flexíveis em seu modelo de estrutura e agir na interligação com o meio em que fazem parte, num processo contínuo. Ser flexível é reagir rapidamente a pressões externas e internas é muito importante para que a empresa sobreviva (GEWIRTZ, 1998), por isso pode-se considerar as organizações universitárias enquanto organismos vivos, como modelos de estruturas flexíveis, por terem a capacidade de guiar e redirecionar seu curso de ação, bem como desenvolver novas estratégias de ação.

Geus (1999, p. XXIII) define a empresa viva por quatro componentes: a) sensibilidade ao meio ambiente; b) coesão e identidade; c) tolerância; d) conservadorismo financeiro. As Universidades enquanto empresas vivas devem ser estudadas no seu todo. As Universidades tem que ser sensíveis e estarem em harmonia com o mundo à sua volta, bem como forte senso de identidade, assim como evitar os controles centralizados, respeitando o princípio da autonomia e por último o conservadorismo financeiro representa as oportunidades de pesquisa bem como a busca de financiadores externos. O modelo garante a identificação e o caminho para que a gestão das organizações universitárias, seja um modelo de empresa viva conforme componentes definido pelo autor.

A Universidade, como outras empresas e organizações tem a capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas numa busca unificada de metas comuns. Se considerados isoladamente, a tecnologia pode levar uma Universidade para uma determinada direção, sua arquitetura de trabalho para outra e seu sistema de remuneração e recompensa para outra. O desafio consiste em examinar e trabalhar com todos os sistemas simultaneamente, bem como sua interação durante a transformação.

Para Gouillart e Kelly (1996), o segredo da empresa viva reside em sua capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas numa busca unificada de metas comuns. As empresas são essencialmente um todo orgânico e articulado, e como tal devem ser estudadas. Logo, pode-se afirmar que as Universidades também devem ser orgânicas e articuladas. O modelo que será proposto trata da Universidade enquanto empresa viva.

Cada Universidade é única, dotada de uma personalidade desenvolvida por meio da combinação de escolhas e influências ambientais. Umas são mais competentes do que outras, outras mais fortes e mais ágeis, algumas mais eficientes, outras apresentam padrões éticos mais elevados. Algumas são dotadas de sólida identidade, construída sobre valores claramente definidos. Outras sofrem de “crises de identidade”, carentes de valores, ou então, com valores doentios ou mal definidos.

Para Lewin (1988), as Universidades têm um papel de intermediação como “protagonista intelectualizado” na busca de equacionamento científico-tecnológico das demandas da população e da estrutura sócio-econômica e cultural do país, convertendo-se em um ator político cujo peso específico reside na sua contribuição real à questão mais ampla do desenvolvimento nacional. Assim, torna-se impreterível o estudo da Universidade enquanto agente de mudança que interfere no meio de forma pró-ativa, no presente trabalho, esta característica será considerada como essencial.

2.8 Considerações Gerais

O diferencial desta pesquisa pode ser mais bem explicado pela lacuna de conhecimento deixada pelos trabalhos que versam sobre Universidade, já que em sua maioria, abordam os assuntos: Administração, VAHL, MEYER Jr e FINGER (1989); NUPEAU – UFSC (1991); HARDY e FACHIN (1996); Organização, LIMA (2001); Qualidade e Avaliação, TUBINO (1997); ARRUDA (1997); Políticas da Educação Superior, CATANI (1998); Docência, PIMENTA e ANASTASION (2002); Cidadania, SANTOS (2001); Integração, MOROSINI e LEITE (1992); Políticas, DOURADO e CATANI (1999); Educação Superior, SILVA Jr e SGUISSARDI (2001); Reestrutura Universitária, GENTILE (2001); Ensino Superior, MARTINS (1992) e Autonomia Universitária, ANAIS (1994). Porém, considerando os diferentes autores citados, nenhuma de suas obras apresenta claramente um modelo de gestão, bem como uma proposta concreta de redirecionamento das Universidades do Brasil, em busca de uma estrutura mais flexível de gestão. Novamente, cabe salientar que embora fique demonstrada a necessidade de reestruturar a gestão universitária, nenhum autor recomenda procedimentos específicos para este fim, apenas destacando os elementos que seriam necessários.

Afim de preencher esta lacuna, este trabalho propõe um modelo em que a Universidade é analisada enquanto organização, onde busca-se abordar o seu todo a partir da soma de suas partes, visando a busca da identidade e a interação com a sociedade, procurando intervir no mercado de forma pró-ativa, ou seja, que a Universidade seja um agente de mudança e que estas mudanças ocorram de forma institucional. Para isto é necessário um sistema gerencial que propicie a reestruturação da gestão universitária, atendendo aos preceitos de flexibilidade e agilidade no processo decisório.

Assim, para que a formação do modelo que será proposto no Capítulo 5 atenda aos princípios científicos, o próximo Capítulo é dedicado à fundamentação metodológica da pesquisa que servirá de base para o atingimento do objetivo proposto inicialmente.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Apresenta-se a seguir a metodologia a ser desenvolvida no trabalho, para tal será utilizada a Técnica Delphi para a construção do instrumental de pesquisa. Quanto a análise da pesquisa será o de estudo de caso.

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa será embasada no modelo da investigação de estudo de caso, por tratar a Universidade enquanto organismo vivo, ou seja, na sua unicidade, conforme Cervo e Bervian (2002), é a pesquisa sobre a comunidade, no caso específico uma Universidade, em que serão examinados aspectos variados de seu ambiente organizacional.

A partir da percepção do entrevistado, procurar-se-á identificar o quanto a Universidade se enquadra no modelo (ver Capítulo 4).

Estudo de caso, para Vaz (1995) é o estudo exaustivo e em profundidade de alguns elementos, permitindo o conhecimento amplo e específico, e visto que a análise de um aspecto de determinado universo possibilita o entendimento de sua generalidade, o estabelecimento de base para uma investigação mais sistemática precisa conservar a validade para exame posterior mais apurado.

Para o autor o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O modelo proposto deve se enquadrar neste método científico, por tratar a Universidade enquanto empresa viva dotada de personalidade própria na sua individuação.

Pettigrew et al (1988), propõe a tríade contexto, conteúdo e processo. O contexto externo é o ambiente social, político, econômico e competitivo onde a organização atua, enquanto o contexto interno é sua estrutura, cultura, políticas e idéias.

O conteúdo são as mudanças examinadas, seja tecnologia, mão-de-obra, produtos, cultura ou posição geográfica. O processo são ações, reações e interações de várias partes interessadas, que buscam a mudança em favor do futuro.

Para os autores, a pesquisa sobre processo decisório e mudança estratégica é teoricamente correta e praticamente útil, quando desenvolve interação contínua entre idéias sobre o contexto da mudança, do processo da mudança e do conteúdo da mudança, não obstante a habilidade de regular suas relações. Neste sentido, a pesquisa irá procurar a

contextualização e a compreensão da razão para mudança, a análise do processo de estratégias da Universidade quanto ao seu redirecionamento estratégico.

Para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, ou seja, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade.

3.2 Método Delphi

Segundo Godet (1997 p. 181), o método Delphi é “a utilização de um juízo intuitivo de um grupo de peritos”. Ainda segundo Godet o método Delphi é um processo por interrogação de peritos com a ajuda de questionários sucessivos, a fim de por em evidência convergências de opiniões e de destacar eventuais consensos. A escolha de participantes no Delphi é um fator de especial importância pois necessita-se de pessoas que sejam formadoras de opinião no tema objeto de estudo deve ser uma das condições principais. O conhecimento sobre a matéria lhes confere a autoridade necessária para que as suas opiniões sejam consideradas.

A forma de realizar a análise Delphi está demonstrada na Figura 3:

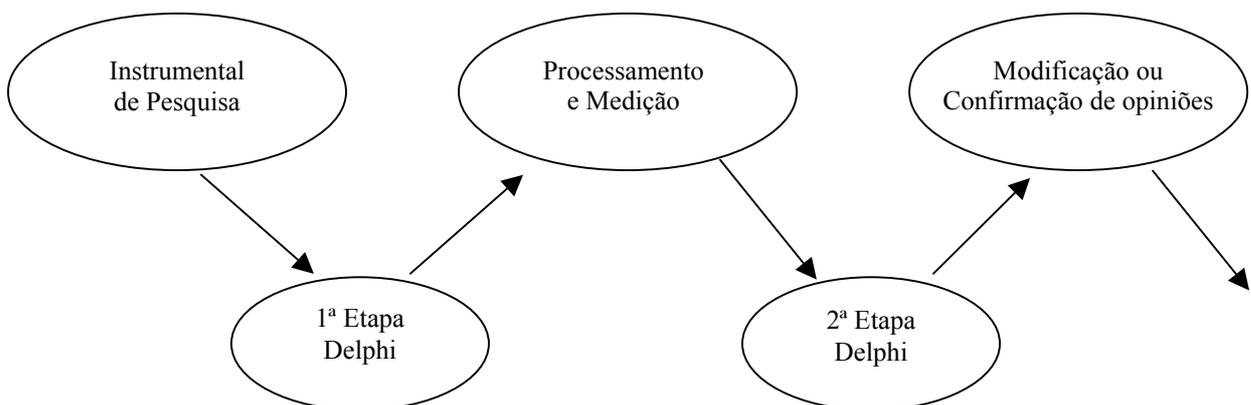


Figura 3 – Esquema geral das etapas de aplicação do método Delphi.

Como se pode verificar, o método consiste no envio de um questionário a um grupo de formadores de opinião. No caso específico desta pesquisa considera-se adequado realizar o processo em duas etapas. Outro fator importante é de determinar o número de formadores de opinião selecionando as pessoas que possuem experiência em Universidade e ocupam cargo de destaque tanto na reitoria quanto nos campi.

Os participantes deste processo são especialistas na área em estudo e devem, segundo Adams (1980 p. 152):

- Sentirem-se pessoalmente envolvidas no problema em questão;
- Possuírem informações e experiências relevantes para o processo;
- Estarem motivadas a participar;
- Perceberem que os resultados fornecerão informações por ele valorizadas.

O instrumental de pesquisa deverá ser elaborado, de modo a apresentar para cada questão uma síntese das principais informações conhecidas sobre o assunto, e eventualmente, extrapolações para o futuro, de forma a homogeneizar linguagens e facilitar o raciocínio orientado para o futuro.

Na segunda rodada, as questões serão repetidas e os participantes deverão reavaliar suas respostas à luz das respostas e das justificativas dadas pelos demais especialistas na rodada anterior. Serão solicitadas novas previsões com justificativas, particularmente se estas previsões divergirem das respostas centrais do grupo. Este processo será repetido na segunda rodada do instrumento de pesquisa até que a divergência de opiniões entre especialistas tenha se reduzido a um nível satisfatório, e a resposta da última rodada seja considerada como o consenso do grupo.

Riggs (1983), sugere como critério para a seleção dos itens propostos ou priorizados que serão apresentados no questionário seguinte, a mediana e o interquartil da amostra. Dessa forma, aqueles itens cujo grau de aceitação estiverem entre o primeiro e o terceiro quartil seriam novamente apresentados aos participantes do painel.

Conforme Wright e Giovinazzo (2000 p. 55), o conceito tradicional do Delphi, geralmente é aplicado a “tendências e eventos futuros, tem sido ampliado para incorporar a busca de idéias e estratégias para a proposição de políticas organizacionais mais gerais” o que se aplica perfeitamente as necessidades desta pesquisa.

A Figura 4 apresenta as vantagens e desvantagens relacionadas à técnica Delphi:

Vantagens	Desvantagens
Permitem aos participantes: - permanecerem anônimos, - econômica (baixo custo de aplicação), - isenta de pressão social, influencia de personalidade e dominação individual, - leva a distribuição de informação e ao debate entre os participantes, - conduz ao pensamento independente e evolução gradual das opiniões e - um painel bem relacionado pode fornecer uma perspectiva analítica ampla dos problemas locais e relacionados	Julgamentos referem-se ao grupo selecionado que pode não ser representativo. - tendência a eliminar posições extremas e forçar um consumo médio, - necessidade de mais tempo em comparação com outras técnicas como grupos nominais, - Não de ser visto como a solução final, - requer habilidade em comunicação escrita, - requer tempo adequado (cerca de 30 a 45 dias para a realização de um processo com dois rounds) e - comprometimento dos participantes.

Figura 4 - Quadro de Vantagens e desvantagens da técnica Delphi (Cortes e Beaulieu, 1992 p.5)

A aplicação da técnica Delphi, seguindo o modelo apresentado na Figura 5, contará basicamente com os seguintes passos:

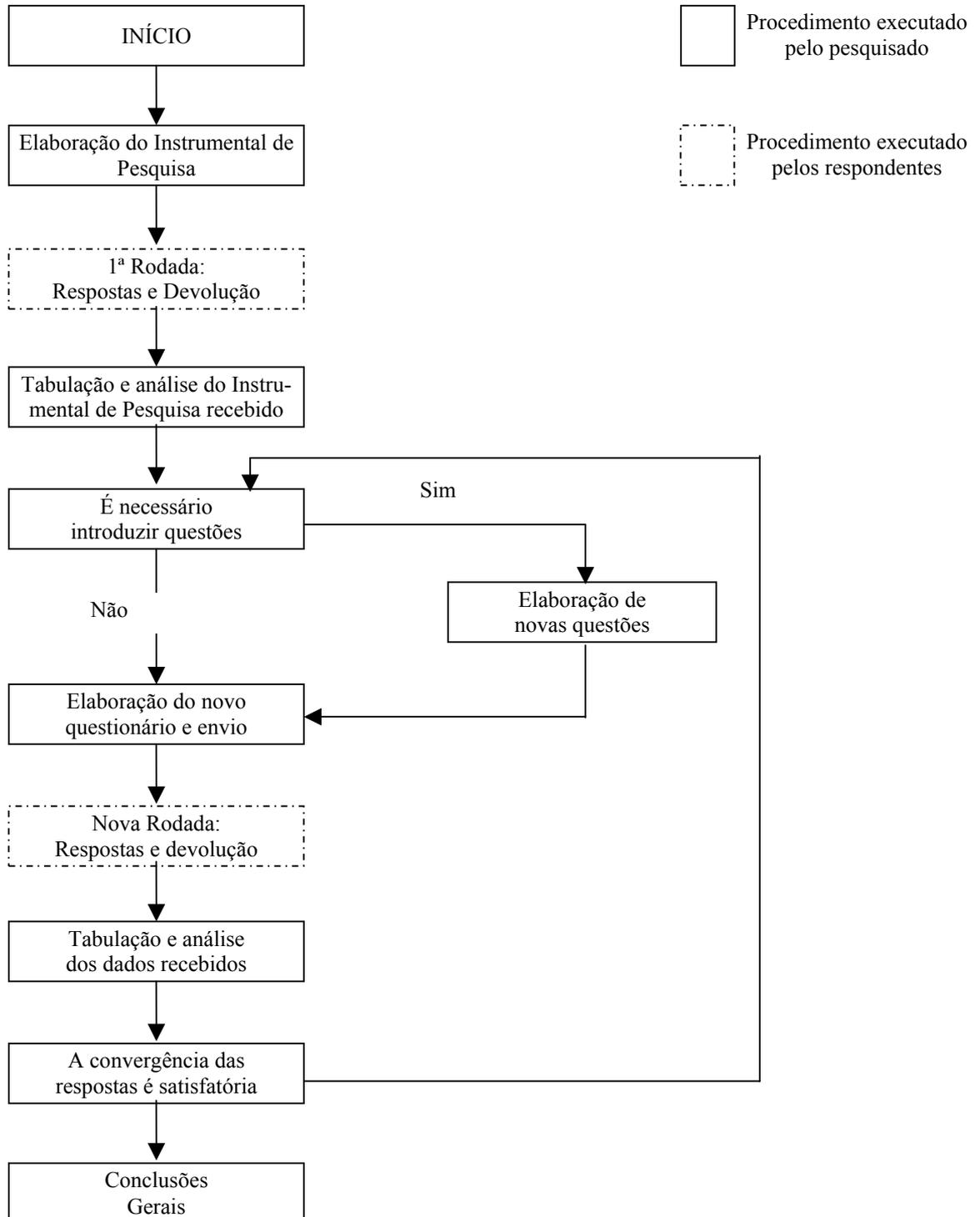


Figura 5 - Seqüência de execução de uma pesquisa

3.3 Coleta de Dados para o Trabalho

O instrumento a ser utilizado para a coleta de dados deste trabalho será um questionário em forma de resposta excludentes, bem como a observação direta por parte do pesquisador. Este procedimento está de acordo com o método Delphi. A complexidade do questionário, bem como a profundidade das questões, requerem uma análise reflexiva por parte dos respondentes, o que a torna um instrumento que atende ao assunto pesquisado em sua totalidade.

O questionário é definido por Vaz (1995), como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. O autor prossegue, afirmando ser uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. É a técnica por excelência na investigação social, apresentando uma flexibilidade ímpar e, portanto será adotada neste trabalho como técnica fundamental de investigação.

Assim, todas as questões que deverão compor a entrevista devem buscar esclarecer a forma como a Universidade se inter-relaciona com a sociedade, bem como o seu intra-relacionamento entre docentes e técnicos na busca de metas comuns e como a Universidade elabora suas ações de redirecionamento na forma estratégica, no sentido prospectivo.

Neste sentido sugere-se que as questões possuam três alternativas de escolha com as seguintes características:

- a) se a Universidade inter-atua interna e externamente de forma prospectiva, que é o modelo ideal, para tal suas ações tem que atingir 75% da população dos docentes e técnicos administrativos;
- b) se a Universidade inter-atua de forma adaptativa, ou seja, reage ao mercado, para tal tem que estar envolvido 50% da população dos docentes e técnicos administrativos;
- c) se a Universidade inter-atua de forma perspectiva, ou seja, não se preocupa com o mercado, por estar voltada para dentro de si mesma, se faz necessário pelo menos 10% da população dos docentes e técnicos administrativos.

Contudo, o questionário segundo Marconi e Lakatos (1996 p. 176), apresenta as seguintes desvantagens:

- impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;
- na leitura de todas as perguntas, antes de responde-las, pode uma questão influenciar a outra;
- devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização;
- exige um universo mais homogêneo.

Deverão ser tomados todos os cuidados necessários para que as dificuldades sejam sanadas, quando ocorrer a entrevista, e que as informações coletadas sejam mais fidedignas possíveis, que será refletida pela percepção das entrevistas.

No presente estudo o instrumental de pesquisa será estruturado de forma a identificar se a Universidade desenvolve suas ações de forma prospectiva que é o modelo ideal, ou se a Universidade desenvolve suas ações de forma adaptativa, reagindo ao mercado e por último se a Universidade esta voltada para dentro de si de forma perspectiva, ou seja, não está preocupada com o mercado.

Assim, faz-se necessário a definição dos pesos, bem como o número de questões por categoria que deverão ser visados durante a entrevista. Este será o objeto do próximo Capítulo.

CAPÍTULO 4. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A primeira subjacente da transformação de propósito da estrutura organizacional universitária capaz de redirecioná-la, consiste em determinadas coletividades que possuem objetivos ou finalidades pré-estabelecidas e sistemas formais e normativos de conduta, além de outras características específicas, com fronteira relativamente identificável com divisões de tarefas bem definidas e um sistema de comunicação.

Por outro lado, deve-se considerar que a complexidade da Universidade moderna não permite que se faça uma mera descrição mecanicista, ou seja, é preciso que a Universidade seja vista como um organismo vivo, a Universidade biológica. É necessário pensar nas Universidades em termos de seres vivos e volitivos – como as pessoas – completos, dotados de corpo, mente e espírito. Por analogia, pode-se dizer que as Universidades nascem, crescem, adoecem, recuperam-se, amadurecem e envelhecem. Universidades pensam, fazem escolhas, aprendem e trabalham.

O modelo de transformação da estrutura de gestão das Universidades que este trabalho se propõe a desenvolver, consiste em um sistema que envolve quatro categorias amplas de identificação que foi denominado de “sistema quatro Rs da transformação”, desenvolvidos por Francis J. Guillard e James Kelly (1996). É um modelo já consolidado que foi implantado nas empresas Du Pont, Rolls-Royce, Monsanto, Union Carbide, Sears e France Telecom. O que diferencia este modelo dos demais, é o fato de oferecer uma visão ampla o suficiente para causar impacto na empresa como um todo, oferecendo uma visão ampla o suficiente de todos seus sistemas e subsistemas, onde as empresas são analisadas na sua unicidade. Este foi o principal motivo da escolha deste modelo dos 4 Rs.

A adaptação, deste sistema às Universidades, bem como o desenvolvimento de um 5º R (Redirecionamento), são algumas das contribuições que poderão advir da construção do modelo proposto. A Universidade se torna um conjunto de pequenas organizações, independente do fato se a Universidade é multicampi ou não, administradas com o máximo de interdependência. A conexão entre as partes passa por um intenso sistema de comunicação, em que todas as informações são distribuídas igualmente por todos os setores, ou centro de aprendizagem. Como em um sistema holográfico, cada uma das partes tem a visão do todo e sabe bem o que se passa nas outras. O modelo proposto deve oferecer à Universidade as condições de desenvolver uma gestão competitiva, pela descentralização das decisões, bem como a flexibilização estrutural e a sensibilidade na forma de intervir no meio ao qual está integrada.

Baseado nestes condicionantes, a seguir apresenta-se com mais detalhes a configuração das cinco categorias (5 Rs) que possibilitarão construir o instrumento de pesquisa, no final deste Capítulo.

4.1 Configuração das Cinco Categorias

O modelo a ser proposto deve contemplar a análise da complexidade da Universidade em sua estrutura, bem como o redesenho da arquitetura organizacional e a tradução das idéias em ações em todos os níveis da Universidade, onde serão examinados seus diferentes sistemas simultaneamente, mantendo-os coesos durante o redimensionamento. Apresenta-se aqui o retrato de como os sistemas encontram-se interconectados e alinhados nas organizações universitárias, e de que forma sistemas desalinhados podem ser reunidos em um todo mais uniforme.

O tal arranjo permite identificar o que funciona e o que não funciona na Universidade, conduzindo á elaboração de novas estratégias. Para tanto, o modelo a ser proposto se utiliza de quatro categorias e propõe-se uma quinta, a saber:

- 1) Reconfiguração para atingir níveis competitivo de desempenho. Refere-se aos docentes e técnicos administrativos da Universidade (1 R);
- 2) Reestruturação representa o ato de assumir a nova empreitada da Universidade preparando-a para atingir níveis competitivos de desempenho (2 R);
- 3) Revitalização trata da causa do crescimento dos docentes e técnicos administrativos da Universidade e sua interação com o meio do qual faz parte (3 R);
- 4) Renovação trata dos valores e a forma com que o conhecimento é disseminado na Universidade, ou seja, trata do clima e do ambiente organizacional (4 R);
- 5) Redirecionamento, que trata do processo decisório compartilhado e o direcionamento estratégico pró-ativo da organização universitária, ou seja, o novo rumo (5 R).

As quatro primeiras categorias permitem uma análise intra-organização, procurando identificar as necessidades localizadas quanto a seu funcionamento. A quinta categoria permite uma análise inter-organização, ou seja, a análise da Universidade com as organizações que compõem a sociedade, propiciando o redirecionamento da Universidade em busca de uma estrutura organizacional mais pró-ativa e flexível.

A Figura 6 apresenta um quadro descritivo dos sistemas e subsistemas que compõem cada uma das categorias apresentadas.

CATEGORIA	SISTEMA	SUBSISTEMAS
4.2 Reconfiguração	4.2.1 Obtenção da Mobilização 4.2.2 Criação da visão	1. Desenvolvimento da intenção estratégica 2. Priorizar as expectativas de públicos de interesse 3. Estabelecimento de valores
	4.2.3 Construção do Sistema de Medição	1. Desenvolvimento de indicadores e metas do topo 2. Construção de conectores entre as metas do topo
4.3 Reestruturação	4.3.1 Construção de um modelo econômico	1. Administração do portfólio de negócios 2. Estimulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio 3. Promoção da alocação de recursos
4.4 Revitalização	4.4.1 Foco no mercado	1. Exigência do desenvolvimento de proposições de valor 2. Segmentação da base de clientes/benefícios 3. Orientação do projeto de um sistema de entrega de valor
	4.4.2 Invenção de novos negócios	1. Promoção da interligação cruzada das competências centrais 2. Construção de alianças
	4.4.3 Tecnologia da Informação	1. Guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia 2. Redefinição da área e atuação da Universidade por meio da tecnologia
4.5 Renovação	4.5.1 Remuneração e Recompensa	1. Promoção de alinhamento de remuneração e recompensa com as metas da Universidade 2. Ampliação de benefícios para além das fronteiras da Universidade
	4.5.2 Construção do aprendizado individual	1. Comprometimento com o desenvolvimento das pessoas e o valor criado pela Universidade 2. Criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial 3. Identificação de habilidades cruciais
	4.5.3 Desenvolvimento da organização universitária	1. Projeto organizacional 2. Uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional 3. Criação de um aprendizado global
4.6 Redirecionamento	4.6.1 Redirecionamento estratégico 4.6.2 Processo Decisório	

Figura 6 - Quadro descritivo dos sistemas e subsistemas que compõem as categorias ou 4 Rs (GOUILLART e KELLY, 1996, p. XXIII - adaptado), bem como a proposta de melhoria que é o 5 R, o Redirecionamento.

Na Figura 7 pode-se ter uma visão geral da configuração pretendida envolvendo as cinco categorias ou 5 Rs.

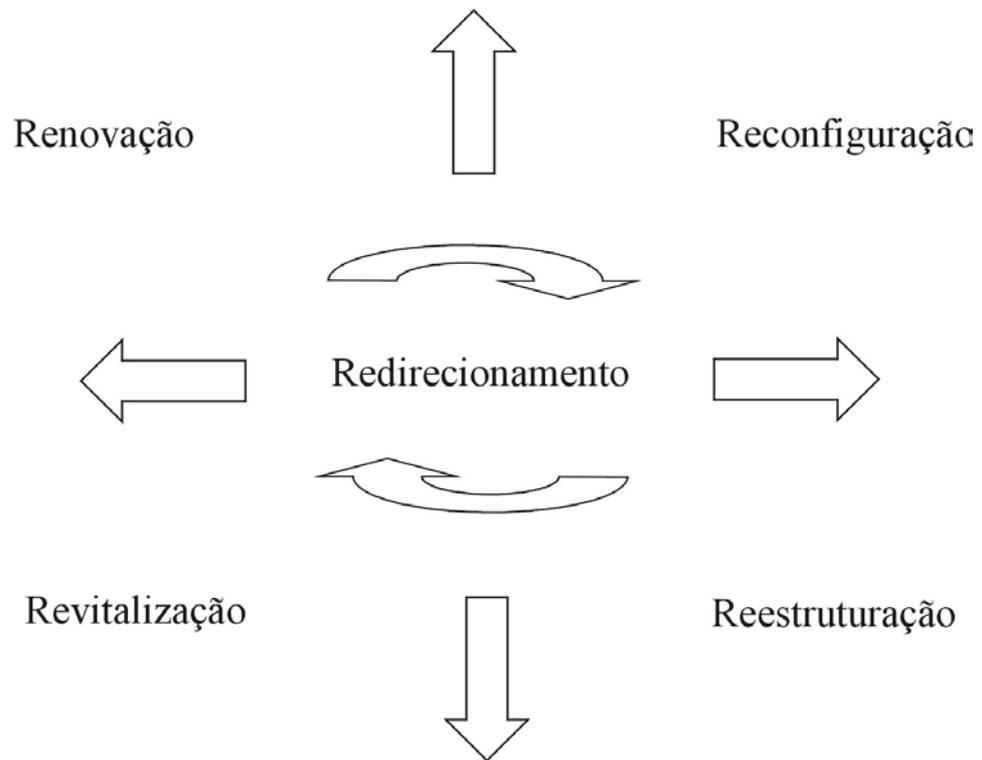


Figura 7 - Visão geral da configuração das cinco categorias ou 5 Rs (Adaptado de GOUILLART e KELLY, 1996, p. 25).

A Figura 7 mostra uma visão das cinco categorias na forma de um ciclo contínuo, permitindo identificar os diferentes graus de necessidades das categorias isoladas, bem como sua identificação no conjunto, tendo o Redirecionamento como o eixo norteador.

Descreve-se a seguir, as quatro categorias: Renovação, Reconfiguração, Reestruturação e Revitalização, bem como a proposição da quinta categoria denominada de Redirecionamento.

4.2 Categoria da Reconfiguração – 1º R

A categoria da Reconfiguração consiste no redirecionamento da concepção da Universidade sobre o que ela é e sobre o que ela pode conseguir. Reconfigurar é um processo que lida com mudanças, em que os padrões de comportamento, valores e motivação referem-se a gerar confiança no resultado final de uma transformação profunda em que o corpo técnico administrativo e docentes tem que estarem comprometidos com as mudanças decorrentes do processo de reconfiguração. Esta categoria é constituída pelos sistemas para a obtenção da mobilização, a criação da visão, e a construção do sistema de medição.

A categoria Reconfiguração é regida por três sistemas e seus subsistemas correspondentes (ver Figura 6). O primeiro sistema é a mobilização, em que os docentes e o corpo técnico administrativo da organização universitária, se envolvem e se motivam ao longo do processo na busca o redimensionamento da Universidade. O segundo sistema trata da criação da visão, dotando a organização universitária de um senso de propósito que sustentará a motivação. Por fim o terceiro sistema trata da criação de um sistema de medição, em que serão criados indicadores e metas da Universidade.

A seguir cada sistema será dividido em detalhes.

4.2.1 Sistema de Obtenção da Mobilização

O Sistema de Mobilização é a estrutura que visa criar um forte movimento dirigido pelos docentes e técnicos administrativos, que é guiada e acompanhada pelos membros diretivos em seus diferentes níveis, na forma de uma explosão controlada, porém inexorável, de motivação, comprometimento e ação.

A Mobilização significa o processo de reunir a energia mental necessária para alimentar o processo de transformação, ou seja, o envolvimento do coletivo na participação do processo, bem como a percepção de pertencer a equipe. Envolve a expansão da esfera de motivação e comprometimento de nível individual com a equipe e finalmente com a Universidade inteira.

As ações e resultados esperados com a implementação deste sistema:

a) Resultados esperados

A implantação deste sistema deve viabilizar a concretização de um processo da motivação e do comprometimento em nível individual, com o envolvimento da equipe e finalmente com a Universidade como um todo. Quando o resultado esperado atinge o

comprometimento e a motivação, tanto em nível individual quanto em nível de equipe e a Universidade se volta para o futuro, pode se afirmar a existência da ação prospectiva da Universidade denominada de modelo ideal (V.3). Quando o resultado esperado atinge comprometimento e a motivação e a Universidade reage a situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa da Universidade, a qual encontra-se próximo ao modelo ideal (V.2). Por fim, se o resultado esperado atinge o comprometimento e a motivação e se volta para dentro, com uma maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva da Universidade (denominada de V.1) Neste caso a Universidade encontra-se distante do modelo ideal.

b) Ações:

O sistema mobilização se viabiliza quando ocorrem as seguintes ações:

- 1) desenvolvimento de líderes – aqueles que lideram o processo de transformação são os que mais amplamente determinam seu curso;
- 2) criação de uma comunicação interativa e de faixa ampla - consiste na criação de um processo de comunicação de faixa ampla, envolvendo toda a Universidade nesse esforço, e não alguns poucos interessados;
- 3) incentivo à formação de equipes naturais de trabalho - o componente ascendente da mobilização é estabelecido por meio do trabalho de um número relativamente grande de pequenos grupos, ou grupos naturais de trabalho, que se concentram na solução de problemas específicos;
- 4) preparação de pessoas para o ciclo de mudanças - para que a transformação corporativa possa ocorrer, é necessário que uma massa substancial de pessoas experientes numa transformação pessoal.

4.2.2 Sistema de Criação da Visão

Este sistema visa criar um processo de visão da Universidade, fornecendo um projeto mental compartilhado que dará forma ao futuro, concretizando o sistema anterior que é o da Mobilização.

Enquanto a Mobilização potencializa uma Universidade, preparando-a para a criação de um futuro melhor, a Visão fornece um projeto mental compartilhado que estrutura esse futuro. Ela deve incorporar desafios, representando uma significativa extensão da realidade presente, tornando-se a nova razão de ser da Universidade. Em termos humanos o sistema Visão cria um senso de propósito que é caracterizado pelos subsistemas de desenvolvimento

da intenção estratégica, priorizar as expectativas de públicos de interesse e o do estabelecimento de valores.

São os seguintes subsistemas que compõem o sistema Visão:

1. Desenvolvimento da intenção estratégica. Desenvolver uma intenção estratégica é a oportunidade que o corpo técnico administrativo e docentes tem de alargar a visão que a Universidade tem de si mesma, de ampliar as fronteiras de atuação de seus diferentes cursos, bem como as pesquisas;

2. Priorizar as expectativas de públicos de interesse. Guiar a Universidade rumo a sua intenção estratégica envolve equilibrar as expectativas dos vários públicos de interesse que tem algo em haver, ou expectativas, em relação aos recursos da Universidade;

3. Estabelecimento de valores. Por trás de toda intenção estratégica operando como fator de equilíbrio entre os vários componentes está um conjunto de valores e crenças tanto individuais como institucional.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultado Esperado

Com a implantação deste sistema o resultado esperado será o conjunto de respostas obtidas pelos 3 subsistemas que compõem o sistema de Visão. Assim, este sistema deve criar um processo de visão da Universidade consubstanciado por uma intenção estratégica identificada pelas expectativas dos docentes e técnicos administrativos, bem como o estabelecimento de valores compartilhados na Universidade. Os valores da Universidade compartilhados pelos docentes e técnicos administrativos, são os ritos, mitos e crenças. Quando o resultado esperado atinge o comprometimento na visão da Universidade e o conjunto de valores compartilhados direcionam a intenção estratégica voltada para o futuro, pode-se afirmar a existência da ação prospectiva da Universidade (denominada de V.3) que é o modelo ideal. Porém, quando o resultado esperado atinge o comprometimento na visão da Universidade e o conjunto de valores compartilhados direcionam a intenção estratégica de modo a reagir as situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa da Universidade denominada de V.2. A estrutura encontra-se próxima do modelo ideal. Por fim, quando o resultado esperado atinge o comprometimento na visão da Universidade e o conjunto de valores compartilhados direcionam a intenção estratégica voltada para dentro de maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva da Universidade denominada de V.1. Aqui a estrutura encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

A criação do sistema visão se observa quando ocorrem as seguintes ações:

- 1) o desenvolvimento da intenção estratégica. É uma aspiração que represente a convergência dos elementos analíticos, emocionais e políticos da mente corporativa modificando a visão que a Universidade tem de si mesma;
- 2) Priorização das expectativas dos públicos de interesse – É a concretização do equilíbrio com as expectativas dos vários públicos de interesse tanto interno quanto externo quanto aos recursos da Universidade e o quanto pode estar inserida na sociedade;
- 3) Estabelecimento de valores – criar um conjunto de valores e crenças compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos, que replicam a Universidade como um todo. Explícita ou intrinsecamente, eles guiam as decisões da vida corporativa.

4.2.3 Sistema de Medição

Este sistema contempla a construção de um sistema capaz de representar o senso de comprometimento dos docentes e técnicos administrativos, com os valores e crenças da Universidade.

Estando a Universidade mobilizada e dotada da visão inspiradora, sua liderança deve traduzir a visão para um conjunto de indicadores e metas e definir as ações necessárias para atingir aquelas metas. Em termos humanos, o sistema de medição cria um senso de comprometimento, pelos subsistemas do desenvolvimento de indicadores e metas do todo, a construção de conectores entre as metas do topo.

Os dois subsistemas que compõem o sistema de medição são:

1. Desenvolvimento de indicadores e metas do topo, constrói-se um sistema de medição na Universidade com base num conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns de diferentes perspectivas da comunidade acadêmica;
2. Construção de conectores entre as metas do topo. A construção da teia de interligações propicia aos docentes e técnicos administrativos da Universidade a oportunidade de visualizar como a Universidade funciona, ao mesmo tempo que cada um aprende com as perspectivas dos colegas. As metas definidas estabelecem uma estrutura comum para a reflexão e o planejamento da complexidade do processo de transformação.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

A implementação deste sistema visa garantir a existência de indicadores e metas do topo, e a construção de conectores entre as metas do topo, bem como a construção de um plano de mudança de baixo para cima, interligando a Universidade como um todo. Quando o resultado esperado atinge o estabelecido pelos indicadores elaborados pela instituição atendendo a construção do plano de mudança de baixo para cima voltado para o futuro, pode-se afirmar a existência da ação prospectiva da Universidade (denominada de V.3). A Universidade, então, atinge o modelo ideal. Se o resultado esperado atinge o estabelecido pelos indicadores elaborados pela instituição atendendo a construção do plano de mudança de baixo para cima reagindo as situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa da Universidade (denominada de V.2). A Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal. Mas se o resultado esperado atinge o estabelecido pelos indicadores elaborados pela instituição atendendo a construção do plano de mudança de baixo para cima voltado para dentro envolvendo uma maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva da Universidade, denominada de V.1. A Universidade, encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

Para viabilizar o sistema acima se faz necessário as seguintes ações:

- 1) desenvolvimento de indicadores e metas do topo: a construção de um sistema de medição com base em um conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns às diferentes perspectivas dos docentes e técnicos administrativos, da Universidade;
- 2) construção de conectores entre as metas do topo, a construção de conectores lógicos entre as metas do topo serve de alicerce para investigações mais profundas das relações de causa e efeito que regem o desempenho da Universidade;
- 3) construção de um plano de mudança de baixo para cima, a ênfase reside na geração de entusiasmo e na descoberta dos recursos que vão alimentar o esforço do relacionamento dos docentes e técnicos administrativos da Universidade.

A Reconfiguração preocupa-se no redirecionamento da concepção da Universidade sobre o que ela é e sobre o que ela quer ser. Esta identificação permite a Reestruturação assumir os riscos preparando-a para atingir níveis competitivos de desempenho e a elaboração de programas a longo prazo

4.3 Categoria Reestruturação – 2º R

Esta categoria lida com o ambiente interno, no tocante as questões de negócios da Universidade, estrutura física e o alinhamento de seus processos de trabalho, seu sistema de alocação de recursos, sua estratégia operacional e o fluxo de trabalho dentro dos processos. Esta categoria examina de que forma a visão, a mobilização e os indicadores guiam o processo de reestruturação, e como os processos, por intermédio dos docentes e técnicos administrativos, podem aprender a aprender. Esta categoria é regida pelo Sistema de Construção de um modelo econômico.

A categoria Reestruturação é constituído pelo sistema Construção de um modelo econômico e por seus sub-sistemas da administração do portfólio de negócios, estímulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio e o da promoção da alocação de recursos para as atividades com base em níveis de custos e de serviços.

A Reestruturação é regida pelo sistema que trata do modelo econômico, que constitui em um mapeamento de como o capital deve fluir pelo sistema transportando os recursos necessários a todas as partes da estrutura organizacional da Universidade.

Este sistema visa a construção de um modelo econômico. A construção de um modelo econômico envolve o exame sistemático e individual de cada uma das partes da Universidade em termos financeiros, desde a análise do valor do acionista (no caso da pública, o governo), até o exame dos custos por atividade e do nível de serviço. Tal modelo oferece à Universidade uma visão detalhada de onde e como o valor é criado (ou destruído) na Universidade.

São os seguintes subsistemas que compõem o modelo econômico:

1. Administração do portfólio de negócios. Análise dos cursos quanto a demanda, tanto de mercado quanto relação candidato-vaga. As análises de portfólios de negócios constituem um meio de se dissecar financeiramente o corpo da Universidade para separá-lo em negócios que possam ser testados em relação aos objetivos da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico, ou seja, o conhecimento a ser repassado a comunidade e transformando esse conhecimento em novas oportunidades tanto para a organização universitária como para a sociedade;

2. Estímulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio. A cadeia de valor é uma seqüência de atividades dispostas de forma lógica, que define as tarefas de um negócio

sob uma perspectiva abrangente. A definição da cadeia de valor fornece uma estrutura lógica dentro da qual o negócio pode ser desmembrado por atividade, para fins de avaliação econômica e estratégica mais profunda. Para a Universidade, cadeia de valor é o agregado as suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e que os mesmos são definidos pelo conhecimento, ou seja, a Universidade produzirá o conhecimento ou simplesmente propagará o conhecimento. A partir desta definição, a Universidade definirá uma seqüência de atividades disposta de forma lógica, que definirá as tarefas de seu negócio sob uma perspectiva abrangente.

3. Promoção da alocação de recursos para as atividades com base em níveis de custos e de serviços. As Universidades precisam estar em condições de desmembrar um curso ou centro em componentes distintos, tais como, pesquisa, extensão e definir a relação entre o custo de se fazer determinada pesquisa ou extensão e o valor por ele agregado, e depois construir uma relação dele com a Universidade inteira, com todos seus cursos e centros bem como suas inter-relações.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

Quando os resultados esperado do modelo econômico no tocante a criação da cadeia de valor da Universidade, quanto à alocação de recursos financeiros, materiais, docentes e técnicos administrativos, voltados para uma ação prospectiva denominada de V. 3 que é o modelo ideal, pode-se afirmar que a Universidade esta voltada para o futuro. Quando o resultado esperado do modelo econômico no tocante a criação da cadeia de valor da Universidade, quanto à alocação de recursos financeiros, materiais, docentes e técnicos administrativos, voltados para uma ação adaptativa, denominada de V. 2, pode-se afirmar que a Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal, por reagir a situações novas. Quando o resultado esperado do modelo econômico no tocante a criação da cadeia de valor da Universidade, quanto à alocação de recursos financeiros, materiais, docentes e técnicos administrativos, voltados para uma ação adaptativa, denominada de V. 1, pode-se afirmar que a Universidade encontra-se longe do modelo ideal, por estar voltada para dentro, na forma enraizada de perceber o mundo.

b) Ações

O sistema da construção do modelo econômico se viabiliza através das seguintes ações:

1) administração do portfólio de negócios – os técnicos de análise de portfólios de negócios constituem um meio de se dissecar financeiramente o corpo da Universidade, para separá-lo

em negócios que possam ser testados em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico;

2) estímulo a definição de uma cadeia de valor para cada negócio – fornece uma estrutura lógica dentro da qual o negócio pode ser desmembrado por atividade, para fins de avaliação econômica e estratégica mais profunda da Universidade;

3) promoção da alocação de recursos por atividade com base em níveis de custo e de serviços - desmembrar atividades em componentes distintos, definir a relação entre o custo de se desenvolver uma determinada atividade e o valor por ele agregado, depois construir uma relação dele com a Universidade inteira, até a base.

A Reestruturação analisa o ambiente interno da Universidade, ou seja, o corpo da instituição, enquanto a Revitalização trata do início do processo de crescimento pela conexão entre o ambiente interno e o ambiente externo, e o acompanhamento externo, permitindo seus ajustes, correções e acompanhamento mais efetivo.

4.4 Categoria Revitalização – 3º R

Esta categoria tem por finalidade a percepção dos estímulos da Universidade em desenvolver novos negócios, bem como melhorar os já existentes, culminando na participação efetiva no desenvolvimento da sociedade. A Categoria Revitalização possui três sistemas: o foco de mercado; invenção de novos negócios e o da tecnologia da informação.

A Revitalização refere-se a trazer novos estímulos para a Universidade, a desenvolver os negócios existentes e a inventar novos negócios. Trata de como a Universidade se relaciona com o meio em que esta inserida, principalmente no tocante a sua participação efetiva no desenvolvimento da comunidade.

O primeiro sistema trata de como a organização universitária usa o foco no mercado como seus sentidos. Observando a si mesma a partir dos olhos da sociedade, a organização Universidade pode definir-se de tal modo que possa, desenvolver um programa de redirecionamento. O segundo sistema é a invenção de novos negócios, que nascem de uma ação deliberada das capacitações da própria organização universitária e entre outras organizações ou não. O terceiro sistema é o da tecnologia da informação, interligando todo o ambiente da estrutura da organização universitária e conectando-o ao ambiente externo.

4.4.1. Sistema Foco no Mercado

O sistema foco no mercado objetiva o desenvolvimento de novas habilidades, bem como a capacidade da Universidade de se manter à frente dos que se beneficiam da instituição denominadas de clientes e concorrentes com sua carteira de produtos ou serviços; de mantê-los novos, diferentes e únicos.

Foco no mercado – significa mais que prestar atenção, e foco no cliente não significa dar a seus clientes exatamente o que eles dizem querer, mas sim ter a habilidade de perceber as informações necessárias para se relacionar e se adaptar ao meio ambiente externo. A Universidade deve desenvolver modelo específico de relacionamento com o cliente. Para Paladini (2000) esse aspecto confere ao modelo de atendimento de uma característica específica, que diferenciará a Universidade no mercado, resultante do modelo criado e desenvolvido.

1. Exigência do desenvolvimento de proposições de valor. Cada Universidade caracteriza-se por uma proposição de valor, definição de quais benefícios ele pretende oferecer a seus clientes, e a que preço. As Universidades quando investem em valor, confere a elas um nível de prioridade e de atenção

2. Segmentação da base de clientes por benefícios. As Universidades devem formar agregações de clientes, ou segmentos de clientes.

Clientes para Universidade é todo aquele que se utiliza da instituição com uma necessidade crítica, ou seja, a sociedade como num todo. O grau da necessidade crítica é o diferenciador das Universidades, bem como a diferenciação da segmentação.

3. Orientação do projeto de um sistema de entrega de valor. A segmentação baseada em benefícios implica tipicamente a necessidade de se reorganizar o marketing da Universidade bem como sua estratégia de mercado.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

O resultado esperado da implementação deste sistema é a existência de informações necessárias para se relacionar e se adaptar ao meio externo, bem como do conhecimento que a Universidade tem de si mesma, e examina sua relação com o mercado a partir da perspectiva do cliente. Quando o resultado esperado das informações necessárias, do mercado e dos clientes, bem como conhecimento que a Universidade tem de si mesma, e suas ações forem na forma prospectiva denominada de V. 3. Pode-se afirmar que a Universidade esta focada no mercado e suas ações voltadas para o futuro que é o modelo ideal. Quando o resultado

esperado das informações necessárias, do mercado e dos clientes, bem como o conhecimento que a Universidade tem de si mesma, e suas ações forem na forma adaptativa denominada de V. 2. Neste caso pode-se afirmar que a Universidade encontra-se próxima ao modelo ideal. Quando o resultado esperado das informações necessárias, do mercado e dos clientes, bem como o conhecimento que a Universidade tem de si mesma, e suas ações forem na forma reativa denominada de V. 1. Neste caso pode-se afirmar que a Universidade encontra-se voltada para dentro de maneira enraizada na forma de ver do mundo e encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

O sistema foco no mercado se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) exigência do desenvolvimento de proposições de valor de cada Universidade – uma definição de quais benefícios a Universidade pretende oferecer a seus beneficiários denominados clientes, e a que preço, por cada linha de negócio.
- 2) segmentação da base de clientes por benefícios - as Universidades devem formar agregações de clientes, ou segmentos de clientes;
- 3) orientação do desenho de um sistema de entrega de valor da Universidade – quando todos os sistemas que compõem os 5 Rs tiverem sido alinhados com o conjunto de proposições de valor da Universidade, ela terá criado um sistema de entrega de valor.

4.4.2. Sistema Invenção de Novos Negócios

As Universidades devem desenvolver habilidades únicas na forma de oferecer um diferencial que lhe permita atrair clientes e investimento em pesquisa. A invenção de novos negócios consiste de dois itens:

São os seguintes os subsistemas que compõem o sistema novos negócios:

1. Promoção da interligação cruzada das competências centrais. As competências centrais representam a própria essência de uma Universidade; elas constituem o pacote de conjuntos de níveis de preparo, recursos e capacitações sobre os quais seus negócios são erguidos. A fertilização cruzada das competências centrais envolve trazer a perspectiva focada no mercado de volta para dentro da Universidade, estimulando-a a alimentar a imaginação coletiva da Universidade. O objetivo consiste em revelar pontos entre as competências que, quando conectadas, geram novas formas de suprir os clientes com os benefícios por eles buscados e até então não atendidos;

2. Construção de alianças. Ao forjar alianças entre Universidades ou com outras organizações tanto públicas quanto privadas, a Universidade pode estender-se para além de seu próprio corpo, ampliando suas fronteiras pela fertilização cruzada de suas competências com os de outras Universidades, ainda que de forma limitada e controlada.

As Universidades que tiverem conversações e entendimentos com outras Universidade de interesses afins ou aproximados, tem meios para a ampliar o ambiente favorável às suas idéias. Para Vaz (1995), as organizações ao avaliar as circunstâncias, e percebendo que isoladamente não conseguirão vencer os obstáculos, procuram formar alianças para fazer frente a questões temporárias. Yoschirro e Ragon (1997), afirmam que uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas e que no fundo é uma parceria que tende a aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benefícios de tecnologia. O que se aplica perfeitamente nas Universidades.

A invenção de novos negócios é a habilidade única que a Universidade possui para criar alternativas completamente novas dotadas de propósitos e de objetivos novos, que é a própria essência da Universidade passada adiante.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

O resultado esperado com a implementação deste sistema é a existência da habilidade única que a Universidade possui em inventar novos negócios.

Quando o resultado esperado é a invenção de novos negócios, enquanto ação prospectiva, pode-se afirmar que a Universidade encontra-se desenvolvendo suas habilidades voltadas para o futuro, denominada de V.3. que é o modelo ideal. Quando o resultado esperado é a invenção de novos negócios, enquanto ação adaptativa, pode-se afirmar que a Universidade encontra-se em V.2. que está próximo ao modelo ideal. Quando o resultado esperado é a invenção de novos negócios, enquanto ação perspectiva, pode-se afirmar que a Universidade encontra-se voltada para dentro na forma de perceber o mundo, denominada de V.1. que está longe do modelo ideal.

b) Ações

O sistema invenção de novos negócios se concretiza quando ocorrem as ações:

1) promoção da interligação cruzada das competências centrais – representam a própria essência da Universidade, elas constituem o pacote de conjuntos de nível de preparo, recursos e capacitações sobre os quais seus negócios são erguidos;

2) construção de alianças – quando a Universidade não dispõe das competências internas necessárias para exploração de novas oportunidades de negócios.

4.4.3. Sistema Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação permite a interligação e o planejamento necessário para construção de conectores que vão além das fronteiras da Universidade até chegar a tecnologia de outras Universidades, criando novas comunidades corporativas. A tecnologia da informação possibilita um maior crescimento criativo, tornando-o uma vantagem competitiva por excelência. Este sub-sistema possui os sub-fatores:

São os seguintes os subsistemas que compõem o sistema tecnologia da informação:

1. Guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimoradas pela tecnologia. A rede de negócios permite à Universidade novos mundos inéditos tanto na criação de novos cursos, bem como no desenvolvimento de pesquisas, consolidando a multidisciplinaridade, no tripé de sustentação da Universidade que é o ensino, a pesquisa e a extensão. As redes na organização universitária começam a ser importantes quando usam a multidisciplinaridade como instrumento capaz de afetar os modelos de relacionamento e a mudar comportamentos.

Para Charan (2000), o papel mais importante das redes é expor e administrar conflitos identificando discordâncias legítimas entre funções, regiões e unidades de negócios e realizar acordos difíceis rápida e habilmente. Quando a organização universitária cria seu modelo de rede, desenvolve modelos compartilhados de informações, permitindo a construção de sistemas de aprendizado interconectado. O modelo criado pela Universidade tende a gerar vantagens competitiva, levando a redefinição da própria Universidade;

2. Redefinição da área e atuação da Universidade por meio da tecnologia. A medida em que a Universidade aprimora seus processos e redes de negócios por meio da tecnologia, o mero ato de assim proceder expande ou até altera fundamentalmente o campo de atuação da Universidade. Para este trabalho tecnologia será considerado como os dispêndios em pesquisa e desenvolvimento, bem como o seu uso na informação, das ações desenvolvidas pela Universidade.

Para Tapseott e Caston (1995), a tecnologia de informação possibilita que as organizações tenham uma estrutura de equipe de alta performance, para poder operar como negócios integrados, apesar do elevado grau de cada unidade de negócios, e para poder buscar

e desenvolver novos relacionamentos com organizações externas. O que é perfeitamente aplicável às organizações universitárias.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

Resultado esperado - A implementação deste sistema determinará e proporcionará meios para interligar e integrar o conhecimento, tanto interno quanto externo.

Quando o conhecimento produzido na Universidade é integrado e interligado por um sistema de tecnologia a informação em uma ação prospectiva denominada de V.3. Pode-se afirmar que a Universidade esta voltada para o futuro, o que é o modelo ideal.

Quando o conhecimento é integrado e interligado por um sistema de tecnologia da informação, reagindo a situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa, denominada de V.2. Pode-se afirmar que a Universidade aproxima-se do modelo ideal.

Quando o conhecimento é integrado por um sistema de tecnologia da informação voltada para dentro de maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva denominada de V.1. A Universidade encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

O sistema da tecnologia da informação se dá quando ocorrem as ações:

- 1) guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia – as redes de negócios aprimorados pela tecnologia transportam a Universidade para as redes globalizadas;
- 2) redefinição da área de atuação da Universidade por meio da tecnologia – a Universidade tem que reconhecer sua própria obsolescência, adotando aplicações inovadoras de tecnologia, alavancando ao mesmo tempo essa inovação para redefinir seu negócio.

A Revitalização preocupa-se com a conexão entre o ambiente interno e o ambiente externo. Enquanto a Renovação preocupa-se em dar vida ao ambiente interno no tocante a investimento nas pessoas que fazem parte da Universidade como um todo, pelo acompanhamento interno, permitindo seus ajustes, correções e acompanhamento mais efetivo nos seguintes aspectos:

- Relacionamento com a iniciativa privada e órgãos de fomento;
- A organização Universidade conectada em rede com outras Universidades, ou com outras organizações;
- A Universidade oferece cursos adequados ao nível dos participantes.

4.5 Categoria Renovação – 4º R

Esta categoria tem como característica identificar a forma de gerenciamento da Universidade quanto ao ambiente e o clima organizacional, no tocante aos valores compartilhados. A Categoria Renovação possui três sistemas: o sistema de remuneração e recompensa; a construção do aprendizado individual; o desenvolvimento da organização universitária. A Renovação é a categoria mais difícil para o redimensionamento, tratar do clima organizacional dos valores da Universidade, no tocante ao ambiente de trabalho, principalmente a forma com que a Universidade é gerenciada.

O primeiro sistema é a remuneração e a recompensa, que são os elementos que alimentam o senso de gratificação. Trabalhando para a organização universitária as pessoas esperam serem recompensadas de alguma forma pelo desempenho de sua atividade, recompensa esta que é, no mínimo um retorno material justo pelo seu trabalho. O segundo sistema é quando as pessoas deixam de ser motivadas apenas por recompensas e a organização universitária deixa de ser vista como provedora e as pessoas começam a assumir responsabilidades por seu próprio desenvolvimento. O terceiro sistema trata das pessoas enquanto grupos de novas conexões que possam ser feitas com outros grupos, em que a conectividade possa ser de muitos para muitos em vez do sistema anterior em que a conectividade é de um para um.

4.5.1. Sistema de Remuneração e Recompensa

O sistema de remuneração e recompensa é a forma como a Universidade rege os docentes e os técnicos administrativos, transformando seus objetivos pessoais em objetivos institucionais.

A Remuneração e Recompensa usa o senso de gratificação humana. O sistema de remuneração e recompensa é o conector pelo qual os docentes e os técnicos administrativos decidem ou não por transformar os objetivos da Universidade em seus próprios objetivos pessoais. O sistema de remuneração e recompensa da Universidade rege a forma como as pessoas trabalham dentro da organização.

São os seguintes os subsistemas que compõem o sistema remuneração e recompensa são:

1. Promoção de alinhamento de remuneração e recompensa com as metas e indicadores da Universidade. Os objetivos e indicadores de uma Universidade estão

inextricavelmente vinculados, sendo o sub-sistema de remuneração e recompensa o adesivo que os mantém ligados;

2. Ampliação de benefícios para além das fronteiras da Universidade. A medida que as Universidades ampliam suas redes de conectividade para além de suas próprias fronteiras de modo a atingir seus clientes, por meio de pesquisas, convênios, publicações, etc., o sistema de remuneração e recompensa também precisa ser adaptado as novas tendências, na capacidade de alinhar indicadores com o sistema de remuneração e recompensas.

A Universidade que amplia sua rede de conectividade com outras Universidade ou outras organizações que estão além de suas fronteiras, o sistema de recompensa também precisa ser adaptado a nova situação.

Para Hirschom e Gilmore (2000), a empresa sem fronteira, se faz necessário criar o ativo certo de relacionamento no momento certo é a chave para produtividade, inovação e eficácia, o que vem a ser um dos fatores da organização flexível. Logo para que a organização Universidade, transforme-se em organização flexível se faz necessário criar um ativo que permita torna-la sem fronteiras, pela construção de redes de conectividade.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados esperados

O resultado esperado da implementação deste sistema determina a existência de um modelo de remuneração e recompensa da Universidade é o conector pelo qual os valores pessoais e os valores institucionais estejam comprometidos com um novo direcionamento. Quando o resultado esperado do modelo de remuneração e recompensa da Universidade, encontra-se conectado entre os valores pessoais e institucionais, comprometidas com o futuro em uma ação prospectiva denominada de V. 3. Pode-se afirmar que a Universidade encontra-se no modelo ideal. Quando o resultado esperado do modelo de remuneração e recompensa da Universidade, encontra-se conectado entre os valores pessoais e institucionais de forma adaptativa ao meio externo, denominada de V. 2. A Universidade encontra-se próxima ao modelo ideal. Quando o resultado esperado do modelo de remuneração e recompensa da Universidade, encontra-se conectado entre os valores pessoais e institucionais de forma perspectiva, ou seja, na maneira enraizada de perceber o mundo, denominada de V. 1. A Universidade encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

O sistema de remuneração e recompensa se concretiza quando ocorrem as ações:

1) promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa com as metas da Universidade – reflete as metas da Universidade, conectando os docentes e técnicos

administrativos a indicadores multidimensionais que reagem seu próprio desempenho e o da Universidade.

2) ampliação dos sistemas de remuneração e recompensa para além das fronteiras da Universidade por meio de pesquisas, convênios, publicações, enquanto modo de atingir seus clientes.

4.5.2. Sistema de Construção do Aprendizado Individual.

O aprendizado individual representa uma fase mais avançada de renovação, em que é constituído o senso de auto-estima dos docentes e técnicos administrativos pelo enriquecimento de seu conhecimento, promovendo assim, um nível ampliado de competência e eficácia no trato de problemas relacionados ao trabalho, desenvolvido na Universidade.

Ao promover o aprendizado individual, a Universidade reconhece a responsabilidade da individualização por seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo que aceita sua responsabilidade de criar um ambiente de oportunidade onde todos possam prosperar. O aprendizado individual representa a fase mais avançada da renovação e é constituído por três subsistemas: comprometimento com o desenvolvimento das pessoas; criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades e o da identificação de habilidades cruciais:

1. Comprometimento com o desenvolvimento das pessoas e o valor criado pela Universidade que reside no conhecimento acumulado por aqueles que a integram, expresso na forma dos produtos e serviços. A Universidade tem sucesso quando desenvolve habilidades primeiro em seu pessoal, após estas habilidades começam a se traduzir em operações mais eficientes, cliente mais satisfeitos e níveis mais altos de desempenho;

2. Criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades, guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial. Autorizar e ajudar a desenhar tarefas e projetos para pessoas de grande potencial constitui portanto uma responsabilidade-chave do time de liderança;

3. Identificação de habilidades cruciais. A construção do modelo de habilidades torna-se um exercício complexo, exigindo a seleção de algumas habilidades-chave diretamente ligadas à agenda de transformação da Universidade. Identificadas tais habilidades, as Universidades de alto desempenho costumam desenvolver sua própria unidade educativa, com programas focados na solução de problemas reais de seu negócio.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

O resultado esperado que envolve a implementação deste sistema é a construção do senso de auto-estima dos professores e técnicos administrativos pelo enriquecimento de seu conhecimento. Quando o resultado esperado conduz a construção do senso de auto-estima dos professores e técnicos administrativos, se volta para o futuro, pode-se afirmar a existência da ação prospectiva de V.3. A Universidade encontra-se no modelo ideal. Quando o resultado esperado conduz a construção do senso de auto-estima dos professores e técnicos administrativos, reage a situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa, denominada de V.2. A Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal. Quando o resultado esperado conduz a construção do senso de auto-estima dos professores e técnicos administrativos, se volta para dentro de maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva denominada de V.1. A Universidade encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

O sistema da construção da aprendizagem individual se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) comprometimento com desenvolvimento do indivíduo – o valor criado por uma Universidade organização reside no conhecimento acumulado dos docentes e técnicos administrativos que a integram, expresso na forma de produtor ou serviço;
- 2) criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial – as pessoas aprendem melhor no próprio trabalho, especialmente na execução de projetos ad hoc, da Universidade;
- 3) identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa - para serem eficazes os programas devem basear-se no modelo das habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade.

4.5.3. Sistema de desenvolvimento da organização universitária.

A organização universitária precisa manter duas características aparentemente opostas: por um lado ser clara e focada, e por outro, simultaneamente estar preparada para a mudança e a adaptações constantes.

Quando a Universidade tem estrutura organizacional saudável prepara-se para o Redirecionamento. O Redirecionamento torna indistintas as fronteiras organizacionais e

promove adesões a novos esquemas organizacionais que desafiam os padrões de organogramas existentes. A Universidade é meramente um veículo da cooperação humana. Sua forma se adapta a medida que se adaptam as necessidades das pessoas, e as necessidades das pessoas mudam com a progressiva aquisição e aplicação de novos conhecimentos.

São os seguintes os subsistemas que compõem o sistema de desenvolvimento da organização universitária:

1. Projeto organizacional. A maneira que a Universidade se desenvolve costuma ser tão importante quanto o desenho final, o desenho organizacional permanece um importante componente na vida da Universidade;

2. Uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional. A Universidade deve formar equipes *ad hoc*, em torno de objetivos específicos que constituem a melhor fonte de aprendizado individual, eles são também o alicerce do aprendizado organizacional e, quando bem-sucedidos, do futuro desenho organizacional;

3. Criação de um aprendizado global. O aprendizado representa a atividade estrategicamente mais importante dentro da Universidade. O ato de absorver aprendizado tornar-se uma Universidade que aprende, exige conceber uma arquitetura de conhecimento, estabelecer um processo de administração do conhecimento e criar uma infra-estrutura técnica. A arquitetura de conhecimento cria a estrutura conceitual para a geração de um corpo sempre crescente de conhecimento sistemático, como também a estrutura para conciliar o conhecimento com a necessidade de habilidades, pelo acompanhamento interno, permitindo seus ajustes, correções e acompanhamento mais efetivo nos seguintes aspectos:

- Clima institucional que aceite, premie e estimule as inovações em benefício da educação e o desenvolvimento dos docentes e técnicos administrativos;
- Descentralização na execução devido ao que muitas atividades acadêmicas requerem uma direção mínima;
- Presença ativa e permanente dos gestores em sua gestão e desenvolvimento da Universidade;
- Auto avaliação conseqüente dos pontos mencionados no que refere-se ao planejado;
- Estabilidade e promoção, enquanto conflito;
- Estabelecimento de mecanismos adequados para detectar as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes e técnicos administrativos;
- Política de atração e retenção do talento humano para a Universidade.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultado Esperado

A implantação deste sistema determina a existência de um modelo em que a Universidade precisa ser clara, focada e estar preparada para mudanças. Quando o resultado esperado atinge um sistema claro, focado e preparado para mudança, voltado para o futuro, pode-se afirmar que viabiliza uma ação prospectiva denominada de V.3. A Universidade encontra-se no modelo ideal. Quando o resultado esperado atinge um sistema claro, focado e preparado para mudança, e reage a situações novas, pode-se afirmar que viabiliza a ação adaptativa, denominada de V.2 A Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal. Quando o modelo esperado atinge um sistema claro, focado, e preparado para mudança, e voltado para dentro de maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar que viabiliza uma da ação perspectiva denominada de V.1. A Universidade encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

- 1) modelo organizacional da Universidade, tem por finalidade ajudar a concretizar uns poucos objetivos predominantes, mas ao mesmo tempo reconhecer a importância e a riqueza das redes interconectadas dos docentes e técnicos administrativos, mediante a inexplicável alquimia da motivação individual;
- 2) uso de equipes como nó conector básico é o propulsor de adaptação na Universidade - as equipes formadas em torno de objetivos específicos, constituem a melhor fonte de aprendizado individual que é o alicerce do aprendizado organizacional;
- 3) criação de um aprendizado global, de modo que a Universidade perceba que cada evento, dentro de cada processo, dentro de cada sistema, represente uma oportunidade de aprendizado que, se devidamente explorada, enriqueça a base de capacitações e competências da Universidade.

4.6 Categoria Redirecionamento – 5º R

A categoria Redirecionamento tem como característica as funções da Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização e Renovação no tocante as estratégias de redirecionamento da Universidade e seu modelo de processo decisório enquanto ação compartilhada. Para que ocorra o Redirecionamento se faz necessário que a Universidade cumpra o estabelecido pelas quatro categorias anteriores.

A categoria redirecionamento possui dois sistemas: o direcionamento estratégico e o processo decisório, para tal se faz necessário que a Universidade:

- 1) tiver identificado o modelo de concepção de Universidade que quer ser, bem como seu modelo de gestão propiciado pela Reconfiguração;
- 2) tiver assumido a nova empreitada visando atingir níveis competitivos de desempenho, alcançado pela Reestruturação;
- 3) tiver desenvolvido a forma de crescimento, interagindo na forma do intra e inter-relacionamento ambiental como forma de Revitalização;
- 4) tiver o conhecimento disseminado na organização Universidade e pela Universidade, o que é denominado de Renovação.

Portanto, a conjunção da Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização e a Renovação é que vai determinar o 5º R, que é o Redirecionamento em que as ações devem ser planejadas na forma de estratégias pró-ativas, enquanto processo de transformação.

O primeiro sistema trata do Redirecionamento Estratégico, ou seja, como a organização universitária planeja suas ações futuras. O segundo sistema trata do Processo Decisório como ação compartilhada e não como ação isolada, enquanto atributo por força hierárquica da organização Universidade.

4.6.1. Sistema de Direcionamento Estratégico

O sistema direcionamento estratégico é a criação de um movimento em que os ajustes são flexíveis na forma de proporcionar clareza e direção às Universidades.

Para Meyer (1986), o planejamento estratégico objetiva conduzir a organização universitária a promover mudanças de forma planejada, antecipando-se às pressões ou às necessidades do ambiente.

Segundo Stoner e Freeman (1992), o planejamento estratégico é um conjunto de planos elaborados para alcançar objetivos genéricos de uma organização. A essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte e potencialmente flexível, de maneira relativa que a Universidade possa alcançar suas metas (QUINN, 2001). Para Godet (1993, p.35), a “flexibilidade estratégica é a capacidade da organização se adaptar às evoluções do meio que a envolve, o que pressupõe, da parte da organização, um esforço permanente de vigilância tecnológica, econômica e social”.

A estratégia de configuração possui dois aspectos: o primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir

“estados”, modelos ou “tipos ideais” e sua seqüência ao longo do tempo, (MINTZBERG e AHLSTRAND e LAMPEL 2000). O modelo de estratégia de configuração é aplicado as organizações universitárias, por ser um modelo de Revitalização, em que há um tempo para coerência e um tempo para mudar, num continuum.

Para Geus (1999), o planejamento é aprendido. Para o autor os mais importantes resultados do planejamento não são as estratégias e as metas adotadas e sim o aprendizado que foi realizado. Portanto, se o aprendizado constitui uma meta legítima, então se deverá organizar e estruturar um processo de planejamento de modo diferente dos casos em que a meta é a elaboração de um documento. Seu pensamento torna-se ainda mais relevante quando se leva em conta o significado da transformação que é possibilitada pela mudança de paradigma.

No presente trabalho, utiliza-se a denominação de direcionamento estratégico por considerá-lo mais flexível, permitindo seus ajustes, correções e acompanhamento mais efetivo, nos seguintes aspectos:

- orienta pela interação da Universidade como o ambiente externo;
- adota características de processo dinâmico;
- abrange a Universidade como um todo, onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente;
- conduz a uma postura pró-ativa dos gestores;
- enfatiza a participação da comunidade acadêmica;
- enfatiza a mudança na organização universitária;
- busca a tomada de decisões estratégicas de forma a proporcionar clareza e direção à Universidade.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultado Esperado

A implantação deste sistema conduz à estruturação de um movimento em que os ajustes são flexíveis na forma e nos resultados da Universidade. Quando o resultado esperado atinge o comprometimento dos docentes e técnicos administrativos no direcionamento estratégico, voltado para o futuro, pode-se afirmar a existência da ação prospectiva denominada de V.3. A Universidade encontra-se no modelo ideal. Quando o resultado esperado atinge o comprometimento dos docentes e técnicos administrativos no direcionamento estratégico, e reage a situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa, denominada de V.2. A Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal.

Quando o resultado esperado atinge o comprometimento dos docentes e técnicos administrativos no direcionamento estratégico, e se volta para dentro de maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva denominada de V.1. A Universidade encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

O sistema de direcionamento estratégico se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) interação com o meio ambiente externo - orienta a Universidade e a integra com o ambiente externo, por suas ações estratégicas;
- 2) o envolvimento da Universidade como um todo – abrange a Universidade como um todo, onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente;
- 3) gestão pró-ativa – conduz uma postura pró-ativa dos gestores da Universidade.

4.6.2. Processo decisório

O sistema do processo decisório é a criação de um forte movimento em que o processo decisório é uma ação compartilhada e não uma ação isolada do dirigente da Universidade.

A idéia da racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou nas décadas de 60 e 70, por meio da ênfase dada nos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas organizações modernas.

Simon (1979), desenvolveu a visão de que o indivíduo racional é o indivíduo organizado e institucionalizado. Para o autor o processo decisório se dá pela racionalidade limitada do homem administrativo, em que o indivíduo satisfaz-se em função do mínimo de informações que suas mentes podem alcançar nos processos. Assim, para o autor, ninguém decide por um processo racional se considerar todas as alternativas possíveis, mas por meio de simplificações da realidade ajustáveis à mente humana. Logo o modelo proposto pelo autor é que as pessoas se comportam racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (decisão programada), denominado racionalidade limitada, e que existem outras determinantes no processo decisório que são os subjetivos ou os não racionais, principalmente nas decisões que exigem criatividade denominadas de decisões não programadas (decisões estratégicas).

Lindblom (1972), adotando uma perspectiva política, mostrava as impossibilidades do ideal racional. Suas estratégias de “incrementalismo disjuntivo” não só demonstravam as

limitações e fragmentações do processo decisório como também serviam de propostas de ação para os dirigentes.

Allison (1971), que analisou em profundidade uma mesma decisão segundo vários modelos, concluiu que, mesmo que não se aceite o modelo de política burocrática, é fundamental considerar que essência da decisão incluirá o interesse dos diversos grupos que participam do processo.

Para Hamel e Prahalad (1995), a competição pela definição dos caminhos de migração é o caminho que percorre o conhecimento produzido pela Universidade e que a torna competitiva pela liderança intelectual, uma competição pré-mercado ou extra-mercado na qual existe pouca ou nenhuma rivalidade direta a produto entre as empresas. Para os autores a fatia de mercado influencia sua habilidade de acumular rapidamente aprendizado sobre o mercado, correndo para identificar exatamente onde está o “veio central” que é o rumo que norteiam a sociedade em um determinado momento atendendo a demanda em um mercado emergente.

Para Senge (1998), numa realidade mundial cada vez mais dinâmica, interdependente e imprevisível, simplesmente não é mais possível que alguém possa pensar tudo no topo da empresa. Para as organizações que aprendem, os líderes são planejadores, cooperadores e professores. Eles são responsáveis pela construção de organizações onde as pessoas possam continuamente expandir suas capacidades para compreender a complexidade, para esclarecer a visão e melhorar os modelos mentais compartilhado, ou seja, os líderes são responsáveis pelo aprendizado da organização.

Para Geus (1999), deve-se permitir que as pessoas cresçam numa comunidade que é mantida coesa por valores proclamados com nitidez. Assim, é preciso que atribuam maior importância ao comprometimento das pessoas do que os ativos; ao respeito pela inovação do que a devoção às políticas; à instabilidade do aprendizado do que à estabilidade dos procedimentos; e à perpetuação da comunidade do que a qualquer outra consideração.

No modelo proposto, o processo decisório é analisado como sendo um processo decisório compartilhado, fundamentando-se no diálogo, na comunicação não formal, no constante intercâmbio de idéias e sentimentos, em debates e discussões, na busca conjunta de soluções para problemas mutuamente percebidos, na comunhão dos mesmos ideais e na visualização de objetivos coincidentes. As diferenças não são eliminadas, mas ao contrário, aproveitadas como contribuições valiosas que alimentam o tensionamento necessário para fazer pensar, identificar as dissonâncias e encontrar respostas que sejam mais consentâneas. Com valores e objetivos que vão sendo desvendados, definidos e redefinidos.

As ações e resultados esperados com a implantação deste sistema são:

a) Resultados Esperados

Garantir a implantação deste sistema é a existência de um processo decisório enquanto ação compartilhada. Quando o resultado esperado atinge o comprometimento compartilhado das ações decisórias, e se volta para o futuro, pode-se afirmar a existência da ação prospectiva denominada de V.3. Pode-se afirmar que a Universidade encontra-se no modelo ideal. Quando o resultado esperado atinge o comprometimento compartilhado das ações decisórias, e reage a situações novas, pode-se afirmar a existência da ação adaptativa, denominada de V.2. A Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal. Quando o resultado esperado atinge o comprometimento compartilhado das ações decisórias, e se volta para dentro de maneira enraizada de perceber o mundo, pode-se afirmar a existência da ação perspectiva denominada de V.1. A Universidade encontra-se longe do modelo ideal.

b) Ações

- 1) o processo decisório é compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos no tocante às questões institucionais;
- 2) o processo decisório descentralizado – enfatizando a autonomia em seus diferentes níveis;
- 3) o processo decisório é por competência do conhecimento e não somente pelos diferentes níveis hierárquicos.

A Figura 8 representa o relacionamento entre as categorias enquanto um ciclo contínuo, que estão representando os 4 Rs e seus subsistemas e o 5 R (Redirecionamento) figura como o eixo norteador dos novos rumos da Universidade.

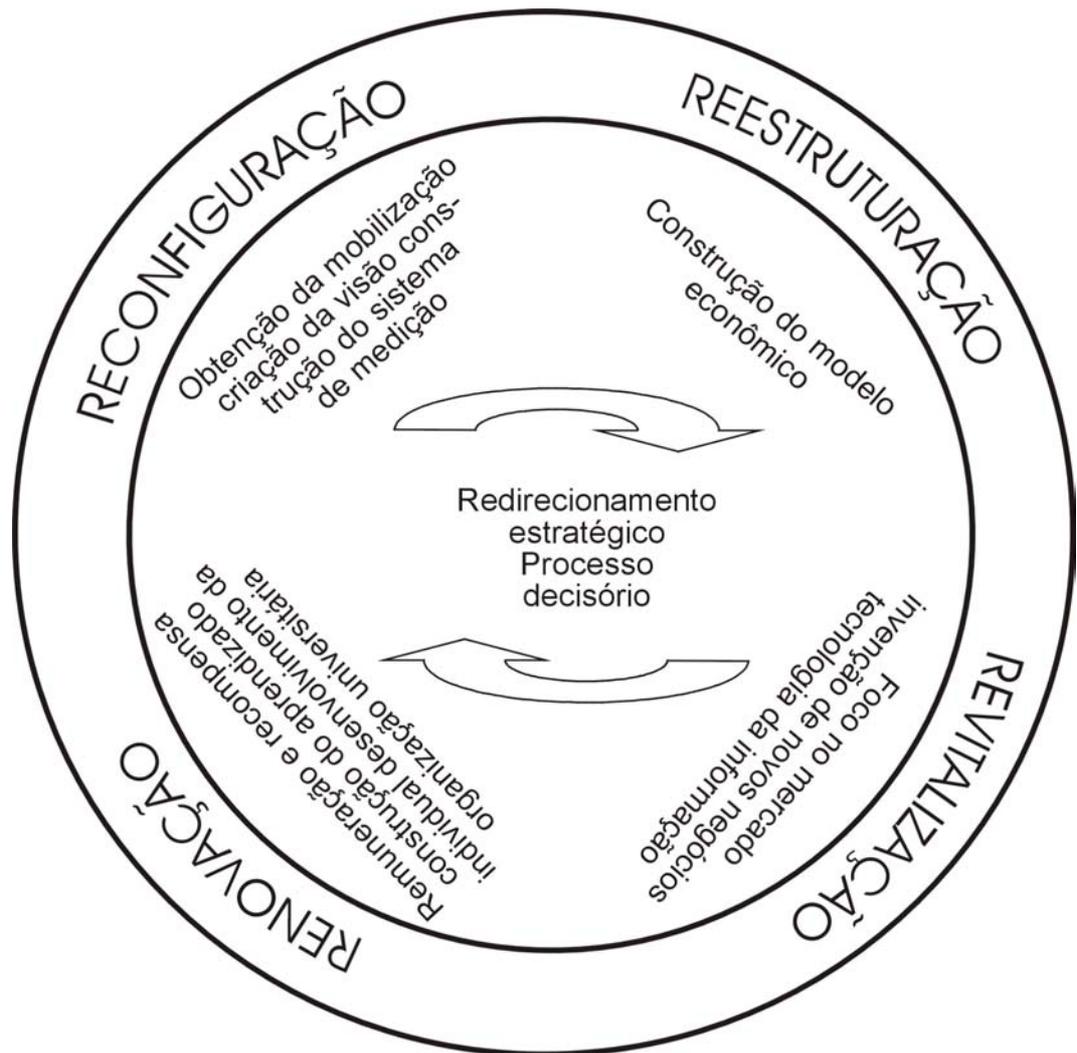


Figura 8 - As categorias ou 5 Rs ciclo contínuo.

O modelo a ser proposto neste trabalho de ter como pontos essenciais a Universidade como um todo orgânico, em que todas as categorias propostas são analisadas em seu conjunto. O que diferencia dos demais estudos apresentados no escopo deste trabalho conforme demonstrado (Cap. 2), a Universidade precisa ter uma filosofia gerencial de redirecionamento compartilhada, que é o tratar a Universidade em seu conjunto, enquanto organização viva, como estrutura flexível na constante busca do novo e intervindo no futuro de forma prospectiva.

4.7 Estrutura de Pontuação das Cinco Categorias

Dando prosseguimento para estabelecer as bases do modelo a ser proposto, procura-se pontuar as categorias, conforme o grau de importância sugerido e demonstrado na Figura 10 (Cap. 5). Considerou-se como o mais importante a Categoria Redirecionamento, por considerar a capacidade que a Universidade tem de determinar seu rumo, bem como orquestrar mudanças planejadas. Assim, será atribuído a esta categoria o Peso 3, ou equivalente a 30% (trinta por cento) da somatória dos pesos.

A categoria Renovação, foi considerada a segunda mais importante, por ser a mais sutil, a mais difícil e a menos explorada das dimensões da transformação e do redirecionamento da Universidade. Sugere-se para essa categoria, Peso 2,7, por considerar esta categoria o equivalente a 27% (vinte e sete por cento) da somatória dos pesos.

A categoria Reconfiguração que representa capacidade e a habilidade intrínseca dos docentes e técnicos administrativos em se mobilizar na determinação de mudar a Universidade de forma a subsidiar um novo rumo. Em grau de importância, foi considerada a terceira, com Peso 2,1, ou equivalente a 21% (vinte e um por cento) da somatória dos pesos.

A categoria Revitalização representa a capacidade da Universidade em analisar os pontos fortes e fracos, no tocante a forma com que a Universidade se relaciona com a sociedade, bem como a utilização de uma nova tecnologia de informação que subsidia o processo decisório. O peso atribuído foi de 1,6, por considerar esta categoria o equivalente a 16% (dezesesseis por cento) da somatória dos pesos.

A categoria Reestruturação foi considerada a quinta em grau de importância, por representar a capacidade que a Universidade tem em se preparar para atingir níveis mais competitivos de desempenho, bem como na determinação do valor econômico, principalmente no tocante a seus investimentos. Atribui-se a essa categoria o Peso 0,6, por considerar esta categoria o equivalente a 6% (seis por cento) da somatória dos pesos.

Uma vez estabelecido o grau de importância para cada categoria, deve-se estabelecer agora como este peso será subdividido entre os sistemas que compõem cada categoria, conforme visto anteriormente na Figura 8.

4.7.1 Pontuação para os Sistemas

Na Figura 9, apresenta-se as 5 categorias com seus sistemas constituintes (ver Figura 6) e seus respectivos pontos propostos a partir de uma base empírica.

CATEGORIAS / SISTEMAS	Valor em Pontos
1.0 Redirecionamento (300 pontos)	
1.1 Direcionamento Estratégico	160
1.2 Processo Decisório	140
2.0 Renovação (270 pontos)	
4.1 Sistema de Remuneração e Recompensa	80
4.2 Sistema de Construção do Aprendizado Individual	100
4.3 Sistema de Desenvolvimento de Organização Universitária	90
3.0 Reconfiguração (210 pontos)	
2.1 Sistema de Mobilização	80
2.2 Sistema da Visão	70
2.3 Sistema de Medição	60
4.0 Revitalização (160 pontos)	
3.1 Sistema Foco no Mercado	70
3.2 Invenção de Novos Negócios	50
3.3 Sistema de Tecnologia da Informação	40
5.0 Reestruturação (60 pontos)	
5.1 Construção de um Modelo Econômico	60
	Soma Total de Pontos
	1000

Figura 9 - Quadro da Pontuação Geral das Categorias.

Procurou-se pontuar as categorias e sistemas, conforme o proposto pelo Malcolm Baldrige National Quality Award in: Gale (1996), em que os elementos gerenciais definidos

para que qualquer organização precise para entregar qualidade. Qualidade como percebida pelo cliente, é a soma do conjunto de padrões igual a 1000. Assim, por analogia o modelo ideal proposto objetiva a obtenção de 1000 pontos na configuração das cinco categorias denominadas de 5 Rs.

4.7.2 Guia para Pontuar cada Categoria

Este guia objetiva identificar os escores por categorias isoladas, bem como o conjunto de categorias, ou seja, a identificação de V3, V2 e V1 por categoria ou conjunto de categorias.

A seguir serão apresentadas as seis tabelas (Figuras 10 a 15) denominadas de guias demonstrativos da pontuação. As cinco primeiras representam cada categoria de forma isolada, o que permite a análise das ações de forma intra-institucional, ou seja, analisa as ações internas da instituição. A Figura 16 é a avaliação global da Universidade, de forma inter-institucional, ou seja, a análise comparativa entre instituições.

Escore	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1 10%	Quando o processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade, encontra-se de forma perspectiva.
20%	Encontra-se evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade na forma perspectiva.
30%	Evidência de mobilização do processo decisório e do redirecionamento estratégico da Universidade na forma perspectiva.
V.2 40%	Quando o processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade preocupa-se com mudanças de forma adaptativa.
50%	Encontra-se evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade preocupado com mudanças de forma adaptativa.
60%	Evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade preocupado com mudanças de forma adaptativa.
V.3 70%	O processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade está preocupado com o futuro de forma prospectiva.
80%	Encontra-se evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade voltado com o futuro de forma prospectiva.
90%	Evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade voltado para o futuro de forma prospectiva.
100%	Evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico da Universidade na voltado para o futuro de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Figura 10 - Tabela da Pontuação da Categoria Redirecionamento.

Escore	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
10%	Quando a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade encontra-se na forma prospectiva.
V.1 20%	Encontra-se evidência de remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade encontra-se na forma prospectiva.
30%	Evidência de remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade encontra-se na forma prospectiva.
40%	Quando a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade preocupada em se adaptar ao futuro de forma adaptativa.
V.2 50%	Encontra-se evidência de que a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade preocupada em se adaptar ao futuro de forma adaptativa.
60%	Evidência de que a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária preocupada em se adaptar ao futuro de forma adaptativa.
70%	A remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária está voltada para o futuro de forma prospectiva.
V.3 80%	Encontra-se evidência bastante acentuada de remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade está voltada para o futuro de forma prospectiva.
90%	Evidência da remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade está voltada para o futuro de forma prospectiva.
100%	Evidência da remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da Universidade está voltada para o futuro de forma prospectiva.

Figura 11 - Tabela para a Pontuação da Categoria Renovação.

Escore	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
10%	Quando a mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade encontram-se na forma prospectiva.
V.1 20%	Encontram-se evidência de mobilização, a visão e o sistema de medição de forma prospectiva.
30%	Evidência de mobilização, a visão e o sistema de medição caracterizou a instituição preocupada com ela mesma de forma prospectiva.
40%	Quando a mobilização, a visão e o sistema de medição da Universidade preocupam-se em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.
V.2 50%	Encontram-se evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade na busca de mudanças de forma adaptativa.
60%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade preocupada com o futuro, visando mudança de forma adaptativa.
70%	A mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade está preocupado com o futuro de forma prospectiva.
V.3 80%	Encontram-se evidência bastante acentuada de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade está voltada para o futuro de forma prospectiva.
90%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade está voltada para o futuro de forma prospectiva.
100%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade está voltada para o futuro, de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Figura 12 - Tabela para a Pontuação da Categoria Reconfiguração.

Escore	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
10%	Quando a construção do modelo econômico da Universidade encontra-se na forma perspectiva.
V.1 20%	Encontra-se evidência da construção do modelo econômico da Universidade na forma perspectiva.
30%	Evidência de construção do modelo econômico de forma perspectiva.
40%	Quando a construção do modelo econômico da Universidade está preocupado em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.
V.2 30%	Encontra-se evidência de construção do modelo econômico da Universidade na busca de mudanças adaptativas.
60%	Evidência de construção do modelo econômico da Universidade, visando mudanças adaptativas.
70%	O modelo econômico da Universidade está preocupado com o futuro de forma prospectiva.
V.3 80%	Encontra-se evidência bastante acentuada da criação de um modelo econômico da Universidade, está voltada para o futuro de forma prospectiva.
90%	Evidência da existência de um modelo econômico da Universidade, voltado para o futuro de forma prospectiva.
100%	Evidência de um modelo econômico da Universidade, voltado para o futuro de forma prospectiva.

Figura 13 - Tabela para a Pontuação da Categoria Reestruturação.

Escore	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
10%	Quanto ao foco no mercado, à invenção de novos negócios e a tecnologia da informação a Universidade encontra-se na forma prospectiva.
V.1 20%	Encontra-se evidência da Universidade estar focada no mercado, a invenção de novos negócios e a tecnologia da informação na forma prospectiva.
30%	Evidência da Universidade estar focada no mercado, a invenção de novos negócios e a tecnologia da informação na forma prospectiva.
40%	A Universidade está preocupada em focar o mercado a invenção de novos negócios e a tecnologia a informação na forma adaptativa.
V.2 50%	Encontra-se evidência da Universidade na busca de focar o mercado, a invenção de novos negócios e a tecnologia da informação na forma adaptativa.
60%	Evidência da Universidade na busca de focar o mercado, na invenção de novos negócios e a tecnologia da informação na forma adaptativa.
70%	A Universidade está preocupada em focar o mercado o mercado, na invenção de novos negócios e a tecnologia da informação na forma prospectiva.
V.3 80%	Encontra-se evidência bastante acentuada da Universidade na busca do mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma prospectiva.
90%	Evidência que a Universidade busca o mercado, inventa novos negócios, e a tecnologia da informação volta-se para o futuro na forma prospectiva.
100%	Evidência que a Universidade busca o mercado, inventa novos negócios, e a tecnologia da informação volta-se para o futuro na forma prospectiva.

Figura 14 - Tabela para a Pontuação da Categoria Revitalização.

Escore	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10% A Universidade está preocupada com ela mesma, de forma prospectiva. 20% Encontra-se evidência que a Universidade esta preocupada com ela mesma de forma prospectiva. 30% Evidência que a Universidade encontra-se preocupada com ela mesma de forma prospectiva.
V.2	40% A Universidade está preocupada em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada. 30% Encontra-se evidência da Universidade na busca de mudanças institucionalizada, visando o futuro de forma adaptativa. 60% Evidência que a Universidade está preocupada com o futuro, visando mudança institucionalizada, de forma adaptativa.
V.3	70% A Universidade está preocupada com o futuro procurando mudança institucionalizada de forma prospectiva. 80% Encontra-se evidência bastante acentuada da Universidade com seu futuro e na busca de mudanças institucionalizada de forma prospectiva. 90% Evidência que a Universidade esta voltada para o futuro, visando mudança institucionalizada de forma prospectiva.
	100% Evidência que a Universidade está voltada para o futuro, visando mudanças institucionalizadas de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Figura 15 - Tabela da Pontuação Geral dos 5 Rs

4.7.3 Análise Global

Quando a soma total dos 5 Rs, encontra-se no escore compreendido entre 10 % à 30%, pode-se afirmar que a Universidade em análise, pouco interage com o meio, ou seja, encontra-se mais ocupada com questões internas, do que com as questões externas.

Se o escore for entre 40% à 60% pode-se concluir que a Universidade, interage com o meio, ou seja, reage às necessidades da comunidade, e que a maioria de suas ações são voltadas para reproduzir as necessidades determinadas pelo meio.

Quando o escore estiver entre 70% à 90%, pode-se afirmar que a Universidade interage na comunidade de forma pró-ativa.

Quando o escore atinge o percentual de 100% pode-se afirmar que a Universidade intervem na comunidade de forma produção-ativa, e que suas ações são capazes de mudar as necessidades da comunidade.

Quando o escore estiver entre 31% e 39% e 61% e 69%, pode-se afirmar que a Universidade apresenta inclinação a categoria seguinte, e esta inclinação torna-se mais intensa quando se aproxima de 40% a 70%.

4.7.4 Construção do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa será dividido por categoria, e em cada categoria por sistemas, perfazendo um total de 30 questões, com três alternativas cada, sendo a letra A com peso 3, a letra B com peso 2 e a letra C com peso 1, assim distribuídas:

- As perguntas de nº 1 a nº 11 são referente à categoria Reconfiguração, que busca identificar, como a Universidade se mobiliza, para a criação da visão, bem como identificar a existência de sistema de medição;
- A pergunta de nº 12 é referente à categoria Reestruturação, que busca identificar, como a Universidade constrói um sistema econômico;
- As perguntas de nº 13 a nº 19 são referentes à categoria Revitalização, que busca identificar se a Universidade está voltada para o mercado, qual seu negócio e como se utiliza a tecnologia da informação;
- As perguntas de nº 20 a nº 27 são referentes à categoria Renovação, que buscam identificar como a Universidade trata o sistema de remuneração e recompensa, bem como a forma como é construído o aprendizado individual e qual o projeto organizacional da Universidade;
- As perguntas de nº 28 a nº 30 são referentes à categoria Redirecionamento, que buscam identificar se a Universidade busca seu redirecionamento, bem como identificar seu processo decisório.

Os cuidados que o entrevistador terá que tomar junto ao entrevistado é a explicação do modelo, bem como o uso dos termos, para que se obtenha respostas que reflitam a Universidade sob a ótica de quem fornece as informações.

O questionário encontra-se no apêndice C.

O apêndice A contém a versão completa do instrumento de pesquisa sugerido para efetuar as entrevistas com os representantes da Universidade. O apêndice B mostra o roteiro básico para a realização dos entrevistados, e o apêndice C é o questionário em sua forma definitiva.

4.8 Considerações

Os aspectos mais importantes deste Capítulo foram o de construir um modelo teórico que permitisse a construção do instrumento de pesquisa, bem como a elaboração das três variáveis V.3, V.2 e V.1 com a respectiva pontuação.

Outra característica importante que o instrumento de pesquisa permite é o de visualizar a Universidade como um todo, tanto em seus diferentes níveis como os diferentes propósitos da Universidade. Tanto de forma corretiva quanto de forma preventiva.

A principal importância da construção do instrumento de pesquisa foi a construção do diagnóstico de operacionalização, que permitisse demonstrar que o modelo dos 5 Rs é perfeitamente aplicável nas Universidades, por permitir a identificação das prioridades e oportunidades de um redirecionamento estratégico de forma prospectiva.

CAPÍTULO 5. FLUXO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DOS 5 Rs

Apresenta-se a seguir o arquétipo operacional do modelo a ser proposto, consubstanciado pela construção teórica demonstrada no Capítulo anterior.

5.1 Apresentação do Modelo Proposto

Este Capítulo objetiva apresentar o fluxo operacional do modelo proposto de gestão estratégica prospectiva para Universidades.

O fluxo foi dividido em quatro fases, sendo a primeira a construção do instrumento de pesquisa e sua validação por um grupo de especialistas, denominado de formadores de opinião. A segunda fase será a análise e interpretação dos dados obtidos com aplicação do instrumental de pesquisa para o público selecionado. A terceira fase se refere a consolidação dos resultados obtidos na fase anterior por um novo grupo de especialistas. Tanto nesta fase quanto na primeira será utilizado o método Delphi. A quarta e última fase é a elaboração do plano de ação que permita o redirecionamento estratégico da Universidade pesquisada.

A Figura 16 apresenta o fluxograma geral do modelo proposto.

5.2 Fluxo de Operacionalização do Modelo dos 5 Rs

Apresentação do Fluxo de Operacionalização do Modelo

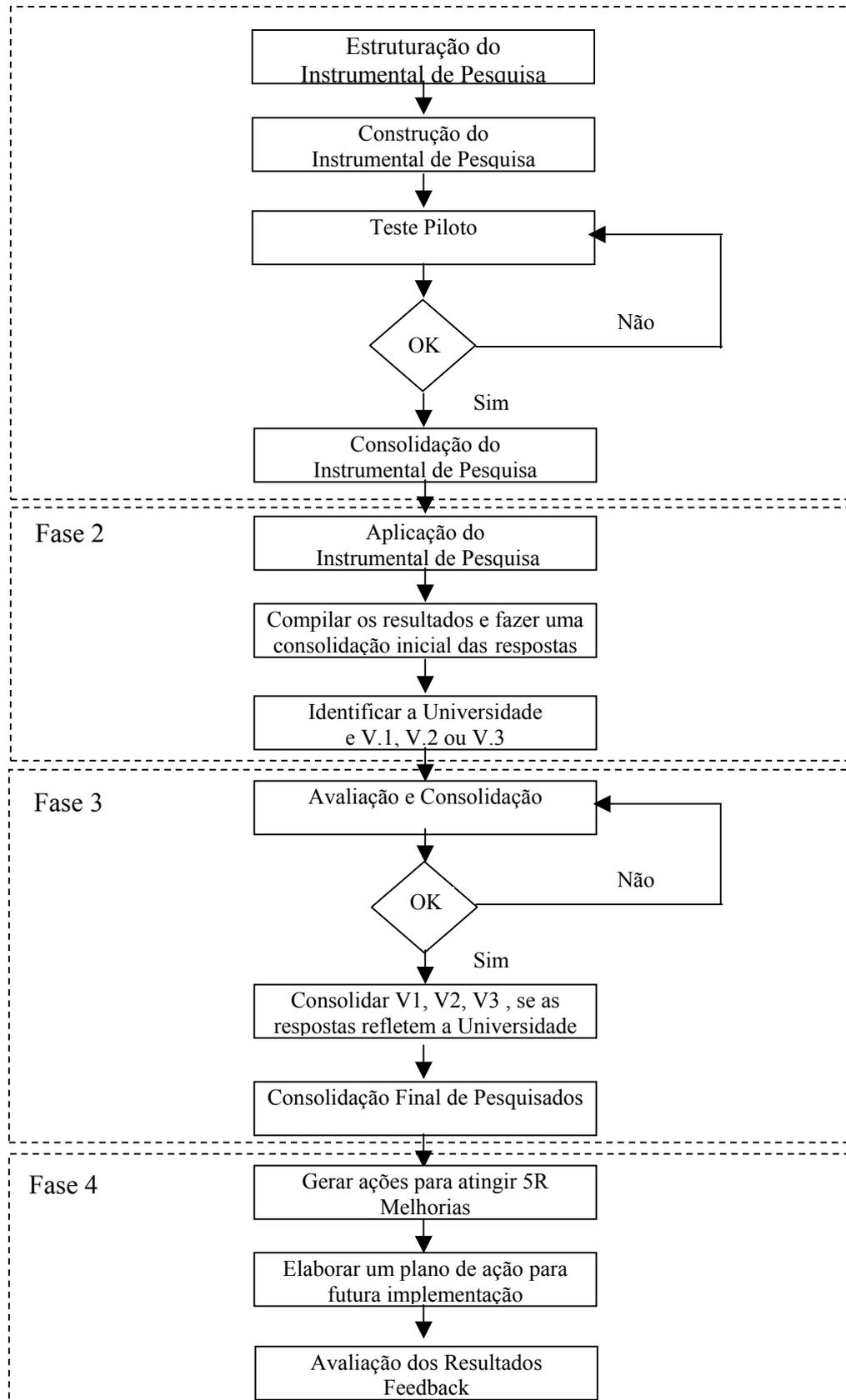
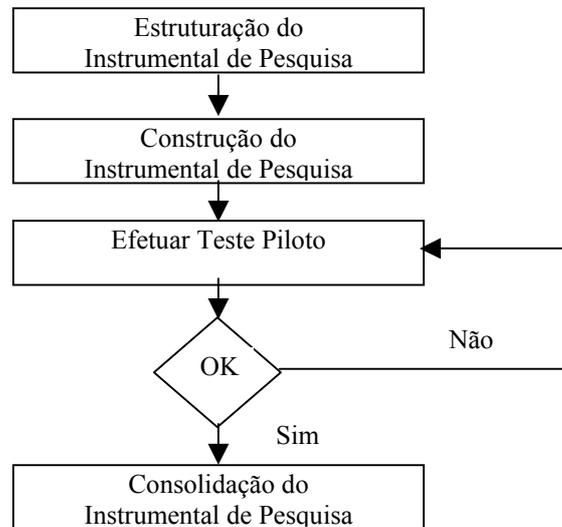


Figura 16 – Visão geral das fases do modelo proposto

5.2.1 – Fase 1 - Formulação do Instrumental de Pesquisa



Nesta fase será utilizado o método Delphi, que objetiva deduzir, refinar e gerar uma opinião final a partir de um grupo de especialistas.

Diferente dos outros métodos de pesquisa, o objetivo do Delphi não é deduzir uma simples resposta ou chegar ao consenso, mas obter as respostas e opiniões de alto nível de qualidade para uma dada questão apresentada ao painel de especialistas (BARBIERI, 1997).

Serão consideradas como características desta técnica:

- Anonimato: os participantes não irão se interagir diretamente, mantendo-se desconhecido perante os demais;
- Feedback: os resultados da análise dos questionários serão resumidos e devolvidos aos participantes para que estes validem novamente suas opiniões;
- Iterações: cada vez que os participantes respondem ao questionário tem-se um momento.

Neste caso no primeiro momento serão apresentados para cada questão uma síntese das principais informações sobre o modelo (conforme Capítulo 4) e, eventualmente, extrapolações para o futuro, de forma a homogenizar linguagens e facilitar o raciocínio orientado para o futuro.

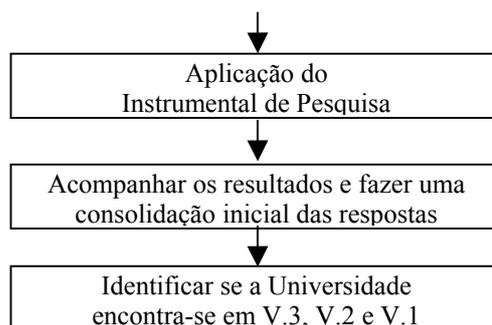
No segundo momento será elaborado o Instrumental de Pesquisa e entregue aos especialistas, para avaliar as questões e justificá-las.

No terceiro momento, serão entregues o Instrumental de Pesquisa já avaliados e alterados, para que os especialistas verifiquem as pertinências das alterações solicitadas. Este processo deverá ser repetido pelo menos por mais dois momentos, para que as divergências de

opiniões entre os especialistas tenha se reduzido a um nível satisfatório, e a resposta da última rodada seja considerada como a previsão do grupo.

A escolha dos especialistas analistas do questionário, obedecerá os seguintes critérios: tempo de casa, pelo menos cinco anos; ser pesquisador do CNPQ; ter ocupado cargo administrativo na Universidade a ser pesquisada. Após a escolha dos analistas é que o processo de construção do Instrumental de Pesquisa será Consolidado.

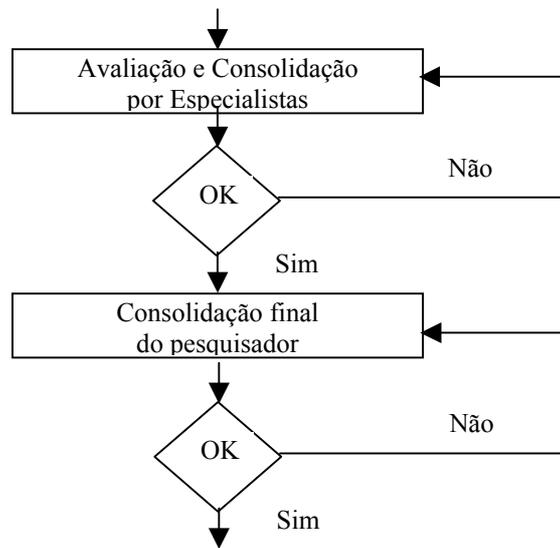
5.2.2 – Fase 2 - Aplicação e interpretação do Instrumental de Pesquisa



Nesta fase será escolhida a população a ser pesquisada, dentro da instituição de ensino superior onde o modelo será aplicado. Sugere-se os seguintes critérios para a escolha e seleção das pessoas a serem entrevistadas: reitor, pró-reitores, diretores de *campus* (se houver), diretores de centro e o assessores de planejamento. Após a aplicação dos questionários e os dados compilados, será identificado se a Universidade tem suas ações de forma prospectiva V.3, adaptativa V.2 ou perspectiva V.1.

Esta fase é o subsidio para a fase posterior, que é a consolidação da pesquisa.

5.2.3 – Fase 3 – Consolidação final da pesquisa



Nesta fase também será utilizado o método Delphi, como técnica de convalidação da pesquisa. Após a análise e interpretação dos dados e a classificação da Universidade pesquisada em V3, V2 ou V1, serão convidados novos especialistas para análise dos questionários já analisados.

Situações que poderão ocorrer nesta fase:

Primeiro momento – se as respostas obtidas refletirem a classificação da Universidade em fase V.1, V.2 e V.3 passa-se então para a fase 4.

Segundo momento – se as respostas não refletirem o enquadramento, a análise retorna para os respondentes (fase 2) na busca do consenso e retorna-se para os especialistas.

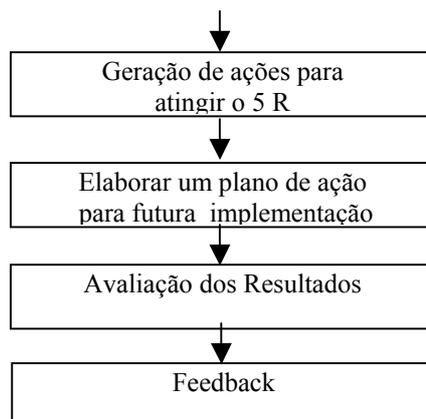
Terceiro momento – se persistirem as respostas sem um consenso, serão convidados novos especialistas, para responderem o instrumental de pesquisa, reinicia-se a fase 2.

Quarto momento – se persistirem as respostas em que a veracidade do enquadramento da Universidade não foi refletida na análise, serão convidados novos especialistas e reinicia-se a fase 3.

Quinto momento – persistindo-se o enquadramento, volta-se para o primeiro momento, ou seja, redistribui o questionário para outro grupo de especialistas que não tenham participado, persistindo a análise do primeiro e do segundo momento o modelo proposto apresenta falha.

Sexto momento – As respostas obtidas pelos instrumental de pesquisa refletirem o enquadramento da Universidade pesquisada, consolidada pelos especialistas passa-se para a fase seguinte, que é a da geração e elaboração do plano de ação.

5.2.4 – Fase 4 - Ações para atingir o Redirecionamento.



Nesta fase serão desenvolvidas as ações que permitam consolidar o Redirecionamento da Universidade, bem como a elaboração de um plano de ação futura, onde serão avaliados os resultados, de gestão estratégica pelo redirecionamento prospectivo da Universidade.

Para uma reaplicação do modelo, pode-se excluir a fase 1, que é a fase da elaboração do questionário, e teste piloto.

5.3 Desenvolvimento do Instrumental de Pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho será elaborado um roteiro com 30 questões, permitindo identificar os 30 subsistemas que compõem 12 sistemas que integram 5 categorias (Redirecionamento, Renovação, Reconfiguração, Revitalização e Reestruturação). Cada questão possui três alternativas representando três variáveis, sendo 3 para a variável V.3, peso 2 para a variável V.2 e peso 1 para a variável V.1. Ou seja, considerou-se como peso 1% (um por cento) dos pontos estabelecidos por Baldrige (National Quality Award in Gale, 1996). A Figura 17 apresenta um quadro de distribuição das questões para cada categoria dos 5 Rs.

Categoria	Nº de questões	Valor máximo V.3	Valor médio V. 2	Valor mínimo V.1
Redirecionamento	3	9	6	3
Renovação	8	24	16	8
Reconfiguração	11	33	22	11
Revitalização	7	21	14	7
Reestruturação	1	3	2	1

Figura 17 - Distribuição das questões por categoria e peso.

As respostas obtidas pelas entrevistas, no primeiro plano, deverão identificar o quanto a Universidade se encontra em relação a cada categoria, a análise será na forma intra-institucional, em que serão identificados as ações que necessitam de energia na busca de melhorias. No segundo momento as respostas conduzirão para uma análise global pelas respostas obtidas nas cinco categorias (5Rs), denominadas de análise inter-institucional.

Fórmula 1 - para analisar as respostas de cada questão que interprete os 30 subsistemas que compõem os 12 sistemas contidos nas cinco categorias.

$$\tilde{R}_{j.s.r} = \sum_{i=1}^3 i \cdot \frac{P_i}{N}$$

Onde:

i = é o valor das questões (i = 1,2,3...)

P_i = número de respondentes escolhidos a favor da categoria i (i = 1,2,3...) no sistema

s = índice dos sistemas que compõem a categoria R

N = número total de respondentes

r = representa a categoria

j = representa os índices das categorias (R) são um número de cinco (j = 1, 2, 3, 4, 5)

Fórmula 2 – Objetiva obter as respostas do sistema que compõe a categoria, ou seja, as respostas obtidas por cada um dos sistemas analisadas isoladamente.

$$\tilde{R}_{j.s} = \sum_{r=1}^b \tilde{R}_{j.s.r}$$

b = representa o número total de questões que compõem cada um do sistema que pertence a categoria R.

$\tilde{R}_{j.s}$ = valor médio ponderado de cada resposta no sistema dentro de cada R

Fórmula 3 – Objetiva obter as respostas da categoria R.

$$\tilde{R}_j = \sum_{s=1}^n \tilde{R}_{j.s}$$

$\tilde{R}_{j.s}$ = valor total de cada categoria R

Fórmula 4 – Para se obter respostas total das categorias (R).

$$\tilde{R} = \sum_{j=1}^5 W_j \cdot \tilde{R}_j$$

\tilde{R} = nota geral

W_j = peso de cada R_j , $j = 1, 2, 3, 4, 5$ (categoria)

Quando a somatória das questões for igual a 1, pode-se afirmar que a Universidade encontra-se voltada para o futuro, e que suas ações ocorrem de forma prospectiva. Significa que a Universidade encontra-se próximo ao modelo ideal.

Quando a somatória das questões for menor do que 1, tanto em V.2 quanto em V.1, o modelo deverá propor as ações localizadas a serem desenvolvidas, para que a Universidade se volte para o futuro conforme V.3.

CAPÍTULO 6. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Apresenta-se a seguir a descrição e aplicação do modelo proposto, bem como a interpretação da aplicação do modelo. Por último a consolidação do modelo proposto e as ações a serem desenvolvidas pela Universidade pesquisada.

6.1 Apresentação da Instituição Pesquisada

O motivo da escolha da Unioeste, para testar a aplicabilidade do modelo proposto, prende-se ao fato de que esta instituição preenche as características necessárias à aplicação do modelo, além de ser multi-campi, o que torna a aplicação do modelo mais detalhada e completa. Soma-se a isso o fato de o pesquisador, autor do trabalho, pertencer ao quadro docente há vinte e sete anos, sendo possuidor de informações e contatos que serão úteis no desenvolvimento mais rápido desta pesquisa.

A Unioeste é uma Universidade estadual, com atuação no oeste do estado do Paraná, constituída por cinco campi Universitários, a Reitoria e mais as extensões de Medianeira com o curso de Administração e de Santa Helena com os cursos de Ciências Biológicas e Pedagogia. Os campi são paritários entre si, ou seja, todos os campi possuem a mesma estrutura organizacional. Os cinco campi da Unioeste estão localizados nas cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Marechal Cândido Rondon e Toledo.

A Unioeste foi reconhecida como Universidade em 23 de dezembro de 1994, pela Portaria Ministerial 1.784-A.

A Unioeste possui uma estrutura organizacional formada pelo Reitor e Vice-Reitor, quatro Pró-Reitores e cinco *campi* assim constituídos:

No *Campus* de Cascavel, há 1 diretor de campus e 4 diretores de centro, com um total de 15 cursos superiores e 2 mestrados; o *Campus* de Foz do Iguaçu com 1 diretor de campus e 3 diretores de centro com 9 cursos superiores; o *Campus* de Francisco Beltrão 1 diretor de *campus* e 2 diretores de centro com 4 cursos superiores; o *Campus* de Marechal Cândido Rondon com 1 diretor de *Campus* e 3 diretores de centro com 8 cursos superiores e 1 mestrado; e por fim o Campus de Toledo com 1 diretor de *Campus* e 3 diretores de centro com 8 cursos superiores e 1 mestrado.

A Unioeste possui em seu quadro funcional dois mil servidores entre docentes e técnicos administrativos e conta atualmente com nove mil alunos.

6.2 Descrição e Aplicação do Modelo

Para a aplicação do modelo desenvolvido no Capítulo 5, consubstanciado pelo Capítulo 4, se fez necessário construir o instrumental de pesquisa, que permitisse convalidar ou refutar o modelo proposto. Neste caso específico, optou-se por um questionário constituído por trinta questões que refletissem os doze sistemas e seus vinte e três subsistemas que compõem as cinco categorias

6.2.1 Fase 1 – Formulação do Instrumental de Pesquisa

Num primeiro momento foi confeccionado um arcabouço de modelo de diagnóstico, onde se procurou construir os conteúdos do Instrumental de Pesquisa, justificando o objetivo de cada questão formulada, o qual foi posteriormente entregue aos analistas para uma consolidação.

Após análise do arcabouço do modelo de diagnóstico (Apêndice A) pelos especialistas, foi desenvolvido com a seguinte observação: que o conteúdo apresentado permite a elaboração do instrumental de pesquisa, e que este seja um questionário com questões fechadas e com respostas excludentes, e que cada questão tenha espaço para observação por parte dos pesquisados. Esta observação é consenso do grupo de analistas.

Num segundo momento, (Apêndice B) foram incorporadas as mudanças sugeridas no questionário e entregue novamente aos mesmos analistas que após analisarem o mesmo, o devolveram com as seguintes observações:

- a) dificuldade para os respondentes construir uma compreensão e uma opção de resposta;
- b) aplicação de pergunta e objetividade na resposta;
- c) readequação na construção das perguntas.

No terceiro ajuste o questionário (Apêndice C) foi readequado, e novamente entregue aos mesmos analistas, o que foi aprovado por unanimidade. A seguir, no próximo item será apresentado o questionário em sua versão final, e devidamente interpretado.

6.2.2 Fase 2 – Aplicação do Instrumental de Pesquisa

O questionário foi entregue a vinte e cinco pesquisados, assim distribuídos: reitor, quatro pró-reitores, cinco diretores de campus e quinze diretores de centro, com retorno de cem por cento que depois de analisados e interpretados segue transcritos.

1. Categoria Reconfiguração (j = 1)

a) Sistema Mobilização (s = 1)

A Questão 1 trata do desenvolvimento de líderes dentre os docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco entrevistados responderam a alternativa “c”, ou seja, respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal, o que demonstra uniformidade nas repostas o que demonstra fortes indícios da situação perspectiva. Assim utilizando a equação de nº 1 obtêm-se:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 2 trata da criação de uma comunicação, envolvendo toda a Universidade, como fator de interação, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco entrevistados responderam a alternativa “c”, informando que a Universidade como fator de interação respeita a existência de comunicação informal, a uniformidade nos demonstra forte indício de situação perspectiva. Ou seja:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 3 refere-se à formação de equipes naturais de trabalho, de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco responderam a alternativa “c”, isto é, a Universidade respeita a existência de equipes naturais de trabalho, o que demonstra forte indício de situação perspectiva Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.3} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Na Questão 4 perguntou-se sobre a preparação dos docentes e técnicos administrativos para o ciclo de mudança enquanto mudança corporativa, visando uma mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco responderam a alternativa “c”, ou seja, a Universidade respeita a preparação dos docentes e técnicos administrativos para o ciclo de mudança enquanto incentivo informal, a uniformidade nas respostas demonstra forte indício de perspectiva Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.4} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Em uma visão geral, tem-se a seguinte análise distributiva das questões e seus respectivos pesos, utilizando a equação (2).

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1 + 1 + 1 = 4$$

$$\tilde{R}_{j.s} = 4 \text{ é o valor médio ponderado do Sistema Mobilização para o 1º R}$$

b) Sistema Visão

A Questão 5 envolve a análise da intenção estratégica dos docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a intenção estratégica dos docentes e técnicos administrativos enquanto programas informais de incentivo, o que ficou demonstrado pela uniformidade nas respostas demonstra forte indício de perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 6 diz respeito a priorização das expectativas dos docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, isto é, a Universidade respeita a priorização das expectativas dos docentes e técnicos administrativos. A uniformidade nas respostas demonstra forte indício de perspectiva Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 7 refere-se ao estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Dos vinte e cinco pesquisados, vinte e dois responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a existência de valores dos docentes e técnicos administrativos e três responderam a letra “b” – apóia a existência de valores tanto por parte dos docentes quanto por parte dos técnicos administrativos, as respostas demonstram predominância na perspectiva (V.1), com leve tendência a adaptativa (V.2)..

$$\tilde{R}_{j.s.3} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2,0,12 + 1,0,88 = 1,12$$

Assim em uma visão geral, tem-se a seguinte análise distributiva das questões e seus respectivos pesos.

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1 + 1,12 = 3,12$$

$$\tilde{R}_{j.s} = 3,12 \text{ média ponderada do Sistema Visão para o 1º R}$$

c) Sistema de Medição

A Questão 8 aborda o desenvolvimento de indicadores e metas do topo, para os docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco pesquisados optaram pela letra “c”, ou seja, a Universidade respeita o desenvolvimento de indicadores pelos docentes e técnicos administrativos, o que ficou demonstrado pela uniformidade nas respostas com forte indício da perspectiva (V. 1). Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 9 trata da construção de conectores entre as metas do topo e os objetivos operacionais dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco pesquisados optaram pela letra “c”, isto é, a Universidade respeita os objetivos operacionais dos docentes e técnicos administrativos de liderança quanto ao incentivo informal. A uniformidade nas respostas demonstra forte indício de perspectiva (V.1) Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Na Questão 10 perguntou-se sobre a construção de um plano de mudança de baixo para cima, por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Dos vinte e cinco pesquisados, vinte e dois responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a construção de um plano de mudança por parte dos docentes e técnicos administrativos, e três responderam a letra “b” – apóia a construção de um plano de mudança por parte dos docentes e técnicos administrativos. As respostas demonstram predominância na perspectiva (V.1), com leve tendência V.2, ou seja, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.3} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2,0,12 + 1,0,88 = 1,12$$

A Questão 11 refere-se à conexão de indicadores de baixo para cima e de cima para baixo, quanto ao desempenho específico de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita o desenvolvimento específico dos docentes e técnicos administrativos, que ficou demonstrado pela Universidade na resposta V. 1 perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.4} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Chega-se assim, à seguinte análise distributiva das questões e seus respectivos pesos:

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1 + 1,12 + 1 = 4,12$$

$$\tilde{R}_{j.s} = 4,12$$

Conclui-se que a soma das questões e pontos obtidos por esta categoria conforme equação n° 3 fornece no 1º R.

$$\tilde{R}_j = 4 + 3,12 + 4,12 = 11,24$$

Observa-se que na categoria Reconfiguração a soma obtida é de 11,24 por cento, o que demonstra que a Universidade encontra-se em V1, ou seja, que a mobilização, visão e o sistema de medição encontra-se na forma perspectiva, com alguma evidência de mobilização.

2. Categoria Reestruturação (j = 2)

Nesta categoria encontra-se apenas o Sistema construção de um Modelo Econômico em que a Questão 12 refere-se a construção de um modelo de portfólio de negócios, em relação aos objetivos financeiros, de modo a determinar o valor econômico, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco respondentes marcaram a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a existência objetivos financeiros e valor econômico, conforme demonstrado pela uniformidade das respostas em V.3, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Conclui-se que a soma da questão e pontos obtidos por esta categoria fornece no 2º R é:

$$\tilde{R}_j = 1$$

Pode-se afirmar que nesta categoria a Universidade pesquisada quanto a construção do modelo econômico encontra-se na forma perspectiva V.1.

3) Categoria Revitalização (j = 3)

a) Sistema Obtenção de Foco no Mercado (s = 1)

A Questão 13 refere-se a exigência do desenvolvimento da proposição de valor a seus clientes (todos aqueles que se beneficiam da Universidade) e a que preço, visando mudanças institucionalizadas.

Vinte e dois respondentes marcaram a letra “c”, isto é, a Universidade respeita a proposição de valor a seus clientes e três respondentes marcaram a letra “b” apóia a proposição de valor a seus clientes. Ficou demonstrado pelas respostas predominância e,m V. 1 perspectiva, com leve tendência em V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2.0,12 + 1.0,88 = 1,12$$

Já a Questão 14 trata da segmentação da base de clientes por benefícios, com a participação dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Os vinte e cinco pesquisados marcaram a alternativa “c” informando que a Universidade respeita a segmentação da base de clientes com a participação dos docentes e

técnicos administrativos. Ficou evidenciado pela uniformidade das respostas em V.3, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 15 trata da orientação do desenho de um sistema de entrega de valor (mudança de infra-estrutura, produção de conhecimento, marketing institucional) por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Vinte e dois pesquisados responderam a letra “c”, isto é, a Universidade respeita o desenho de um sistema de entrega de valor por parte dos docente e técnicos administrativos e três pesquisados responderam a letra “b” apóia o desenho de um sistema de entrega de valor por parte dos docente e técnicos administrativos, conforme demonstrado pelas respostas com predominância em V. 1 perspectiva com leve tendência em V.2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.3} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2.0,12 + 1.0,88 = 1,12$$

Análise distributiva das questões e seus respectivos pontos. A média ponderada no sistema foco no mercado, 3º R.

$$\tilde{R}_{j.s} = 1,12 + 1 + 1,12 = 3,24$$

b) Sistema de Invenção de Novos Negócios (s = 2)

A Questão 16 refere-se a promoção de interligação cruzada das competências centrais, quanto a recursos e capacitação sobre as quais seus negócios são erguidos, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizadas.

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a capacitação dos docentes e técnicos administrativos. As respostas demonstram a predominância da V. 1, perspectiva com leve tendência em V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Na Questão 17 pergunta-se sobre a construção de alianças visando a ampliação de suas fronteiras, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade.

Vinte e dois pesquisados responderam a letra “c”, isto é, a Universidade respeita a construção de alianças por parte dos docentes e técnicos administrativos e três pesquisados responderam a letra “b” apóia a construção de alianças por parte dos docentes e técnicos administrativos. Ficou demonstrado pelas respostas a predominância em V. 1 perspectiva, com leve tendência em V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2.0,12 + 1.0,88 = 1,12$$

Análise distributiva e seus respectivos pontos. A média ponderada no Sistema Invenção de Novos Negócios no 3º R é:

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1,12 = 2,12$$

c) Sistema de Mudança das Regras por Meio de Tecnologia da Informação (s = 3)

A Questão 18 refere-se ao guia do desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras, compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Vinte e um dos pesquisados responderam a letra “c” informando que a Universidade respeita o desenvolvimento de redes de negócios por parte dos docentes e técnicos administrativos e quatro dos pesquisados responderam a letra “b” apóia o desenvolvimento de redes de negócios por parte dos docentes e técnicos administrativos. As respostas demonstram a predominância da V. 1, perspectiva, com leve tendência em V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{4}{25} + 1 \cdot \frac{21}{25} = 2.0,16 + 1.0,84 = 1,16$$

A Questão 19 trata da redefinição da área de atuação e de reconhecer sua obsolescência identificados pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a obsolescência identificadas pelos docentes e técnicos administrativos, conforme demonstrado pelas respostas com predominância em V. 1, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Chega-se assim, à seguinte análise distributiva e seus respectivos pontos, a ponderada no Sistema de Mudança das Regras por meio da Tecnologia da Informação no 3º R:

$$\tilde{R}_{j,s} = 1,16 + 1 = 2,16$$

Conclui-se que a soma das questões e pontos obtidos por esta categoria fornece:

$$\tilde{R}_j = 3,24 + 2,12 + 2,16 = 7,52$$

Observa-se que na categoria Revitalização a soma obtida é de 7,52 por cento, o que demonstra que a Universidade encontra-se em V.1, ou seja, esta categoria encontra-se na forma perspectiva.

4. Categoria Renovação (j = 4)

a) Desenvolvimento do Sistema de Remuneração e Recompensa (s = 1)

A Questão 20 refere-se a promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos, com as metas e indicadores, visando mudanças institucionalizadas:

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, isto é, a Universidade respeita o alinhamento de remuneração e recompensa por parte dos docentes e técnicos administrativos. Ficou demonstrado pelas respostas a predominância de V. 1, perspectiva.

Assim:

$$\tilde{R}_{j,s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 21 trata da ampliação do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos, conectados com a ampliação de redes, para além das fronteiras da Universidade, visando mudança institucionalizada:

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, informando que a Universidade respeita a existência do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos. Ficou demonstrado pelas respostas a predominância de V. 1, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Análise distributiva e seus respectivos pontos, que é o valor médio ponderado no Sistema de Remuneração e Recompensa do 4º R.

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1 = 2$$

b) Sistema da Construção do Aprendizado Individual (s = 2)

A Questão 22 refere-se ao comprometimento com o desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento e expressar na forma de produtos ou serviços, visando mudança institucionalizada:

Vinte e dois pesquisados responderam a letra “c”, isto é, a Universidade respeita o desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos e três dos pesquisados responderam a letra “b” – apóia desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos. As respostas demonstram a predominância de V. 1, perspectiva, com leve tendência a V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2.0,12 + 1.0,88 = 1,12$$

A Questão 23 trata da criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados aos docentes e técnicos administrativos de grande potencial, possibilitando desenvolvimento de habilidades, visando mudança institucionalizada.

Vinte pesquisados responderam a letra “c” informando que a Universidade respeita a criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades tanto para docentes quanto para técnicos administrativos e cinco pesquisados responderam a letra “b” – apóia a criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades tanto para docentes como para técnicos administrativos, conforme demonstrado pelas respostas houve predominância em V. 1, perspectiva, com leve tendência a V. 2, adaptativa.

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{5}{25} + 1 \cdot \frac{20}{25} = 2.0,2 + 1.0,8 = 1,2$$

A Questão 24 trata da identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

Vinte e dois pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a identificação de habilidades cruciais e três pesquisados responderam a letra “b” – apóia a identificação de habilidades cruciais. As respostas demonstram a predominância em V. 1, perspectiva:

$$\tilde{R}_{j.s.r} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2,0,12 + 1,0,88 = 1,12$$

Análise distributiva e seus respectivos pontos, que é o valor médio ponderado no Sistema da Construção do Aprendizado Individual do 4º R.

$$\tilde{R}_{j.s} = 1,12 + 1,2 + 1,12 = 3,44$$

c) Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária

A Questão 25 trata do desenvolvimento organizacional em torno das competências centrais e dos processos de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança organizacional.

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c” – respeita a existência de competências centrais e dos processos de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, conforme demonstrado pelas respostas em V. 1, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 26 refere-se ao uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada:

Vinte e dois pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita o uso de equipes como o nó conector por parte dos docentes e técnicos administrativos e três pesquisados responderam a letra “b” – apóia uso de equipes como o nó conector por parte dos docentes e técnicos administrativos. As respostas demonstram a predominância em V.1, perspectiva, com leve tendência em V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{3}{25} + 1 \cdot \frac{22}{25} = 2,0,12 + 1,0,88 = 1,12$$

A Questão 27 trata da criação de um aprendizado global capaz de enriquecer a base de capacitações e competências da organização, visando mudança institucionalizada:

Vinte e um pesquisados responderam a letra “c”, isto é, a Universidade respeita a criação de um aprendizado global por parte dos docentes e técnicos administrativos e quatro pesquisados responderam a letra “b” – apóia a criação de um aprendizado global por parte dos docentes e técnicos administrativos, conforme demonstrado pelas respostas a predominância de V. 1, perspectiva com leve tendência em V. 2, adaptativa. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.3} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{4}{25} + 1 \cdot \frac{21}{25} = 2,0,16 + 1,0,84 = 1,16$$

Chega-se assim, a seguinte análise distributiva e seus respectivos pontos, que é o valor médio ponderado do Sistema de Construção do Aprendizado individual do 4º R.

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1,12 + 1,16 = 3,28$$

Conclui-se que a soma das questões e pontos obtidos por esta categoria fornece no 4º R utilizando a equação (3) é:

$$\tilde{R}_j = 2 + 3,44 + 3,28 = 8,72$$

A Universidade pesquisada encontra-se em V.1, ou seja, a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária encontra-se na forma perspectiva, conforme demonstrado pelo somatório dos pontos obtidos.

5. Categoria Redirecionamento

a) Sistema de Redirecionamento(s = 1)

A Questão 28 refere-se a interação com o meio externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

A Questão 29 refere-se a direcionamento como um todo onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita tanto a interação com o meio externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos, conforme demonstrado pelas respostas a predominância de V. 1, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.2} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Análise distributiva e seus respectivos pontos que é o valor médio ponderado no Sistema de Redirecionamento do 5º R.

$$\tilde{R}_{j.s} = 1 + 1 = 2$$

b) Sistema de Processo Decisório (s = 2)

A Questão 30 trata do processo decisório que são compartilhados por todos os segmentos da instituição, e os mesmos são descentralizados em sua hierarquia e centralizados na competência, visando mudança institucionalizada:

Todos os vinte e cinco pesquisados responderam a letra “c”, ou seja, a Universidade respeita a existência do processo decisório, conforme demonstrado pelas respostas de V. 1, perspectiva. Assim:

$$\tilde{R}_{j.s.1} = 3 \cdot \frac{0}{25} + 2 \cdot \frac{0}{25} + 1 \cdot \frac{25}{25} = 1 \cdot \frac{25}{25} = 1$$

Chega-se assim, a seguinte análise distributiva e seu respectivo ponto, que é o valor médio ponderado do Sistema de Processo Decisório do 5º R:

$$\tilde{R}_{j.s} = 1$$

Conclui-se que a soma das questões e pontos obtidos por esta categoria no 5º R utilizando a equação (3) é:

$$\tilde{R}_j = 2 + 1 = 3$$

Os dados obtidos pelo somatório desta categoria evidencia que o processo decisório e o redirecionamento estratégico, encontra-se de forma perspectiva, ou seja, a Universidade pesquisada encontra-se em V.1.

6.2.3 Escore Geral

Para análise do escore geral, utilizou-se a Média Ponderada.

A Figura 18 apresenta por ordem de importância os pesos atribuídos às cinco categorias.

Categoria	Nº de questões	Valor máximo V.3	Valor médio v.2	Valor mínimo V.1	Peso
Redirecionamento	3	9	6	3	0,30
Renovação	8	24	16	8	0,27
Reconfiguração	11	33	22	11	0,21
Revitalização	7	21	14	7	0,16
Reestruturação	1	3	2	1	0,06

Figura 18 – Tabela das categorias e respectivo peso

Os valores máximos de V.3, V.2, V.1 e multiplicado pelos seus respectivos pesos, obtêm-se os valores máximos para V.3, V.2, V.1, conforme Figura 19.

Categoria	V.3	V.2	V.1
Redirecionamento	$9 \times 0,30 = 2,7$	$6 \times 0,30 = 1,8$	$3 \times 0,30 = 0,9$
Renovação	$24 \times 0,27 = 6,48$	$16 \times 0,27 = 4,32$	$8 \times 0,27 = 2,16$
Reconfiguração	$33 \times 0,21 = 6,93$	$22 \times 0,21 = 4,62$	$11 \times 0,21 = 2,31$
Revitalização	$21 \times 0,16 = 3,36$	$14 \times 0,16 = 2,24$	$7 \times 0,16 = 1,12$
Reestruturação	$3 \times 0,06 = 0,18$	$2 \times 0,06 = 0,12$	$1 \times 0,06 = 0,06$
Soma total	19,65	13,10	6,55

Figura 19 – Tabela dos valores ponderados por categoria

Aplicando-se a fórmula de nº 4

5	Categoria Redirecionamento	$3 \times 0,30 = 0,9$
4	Categoria Renovação	$8,72 \times 0,27 = 2,35444$
1	Categoria Reconfiguração	$11,24 \times 0,21 = 2,3604$
3	Categoria Revitalização	$7,52 \times 0,16 = 1,2032$
2	Categoria Reestruturação	$1 \times 0,06 = 0,06$
Soma dos 5 Rs		6,878

$$R = \sum_{j=1}^5 W_j R_j$$

Dividindo-se a soma de pontos alcançado pela Universidade pesquisada e dividindo pelo total de pontos máximos que uma Universidade poderia obter em V.3, tem-se:

$$\frac{6,878}{19,65} \times 100 = 35\%$$

Dentre o modelo ideal que é 100% a Universidade pesquisada encontra-se com 35% dos pontos possíveis de serem atingidos.

Conforme demonstrado, pode-se afirmar que foi encontrado forte evidência que a Universidade pesquisada está preocupada com ela mesmo de forma perspectiva, com pequena tendência à preocupação em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.

6.3 Fase 3 – Avaliação e Consolidação

Após a aplicação do modelo, passa-se a interpretação dos questionários e a avaliação da universidade pesquisada.

6.3.1 Interpretação das Categorias – 5 Rs

A Universidade pesquisada apresentou na soma das partes obtidas somente trinta e cinco por cento, conforme este escore pode-se afirmar que a Universidade pouco interage com o meio, ou seja, encontra-se mais ocupada com questões internas, com alguma tendência a

reagir as necessidades da comunidade, com ações voltadas para reproduzir as necessidades determinadas pelo meio.

6.3.2 Interpretação dos dados por categoria – R

Utilizando-se a média ponderada por categoria, obteve-se o seguinte resultado:

a) Reconfiguração

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos da categoria}}{\text{Soma total dos pontos V.3}} \times 100 = 35,27\%$$

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos na categoria}}{\text{Soma total dos pontos da categoria}} \times 100 = 34\%$$

b) Reestruturação

$$\frac{\text{Soma total dos pontos da categoria}}{\text{Soma total dos pontos V.3}} \times 100 = 0,91\%$$

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos na categoria}}{\text{Soma total dos pontos da categoria}} \times 100 = 33,34\%$$

c) Revitalização

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos da categoria}}{\text{Soma total dos pontos V.3}} \times 100 = 17,09\%$$

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos na categoria}}{\text{Soma total dos pontos da categoria}} \times 100 = 35,80\%$$

d) Renovação

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos da categoria}}{\text{Soma total dos pontos V.3}} \times 100 = 32,98\%$$

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos na categoria}}{\text{Soma total dos pontos da categoria}} \times 100 = 36,33\%$$

e) Redirecionamento

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos da categoria}}{\text{Soma total dos pontos V.3}} \times 100 = 13,74\%$$

$$\frac{\text{Soma total dos pontos obtidos na categoria} \times 100}{\text{Soma total dos pontos da categoria}} = 33,34\%$$

Utilizando-se análise estatística, os dados demonstraram a média:

$$\bar{x} = 34,57$$

Tendo em vista que o desvio padrão é muito pequeno, o que significa que as médias estão muito próximos.

Desvio Padrão= 1,4005

Intervalo de Confiança de 95% (33,34 / 35,81)

Os dados confirmam uma uniformização dos pontos obtidos por cada categoria de forma isolada, e que cada categoria encontra-se em V.1, na sua forma perspectiva, com pequeno percentual na forma adaptativa.

6.3.3 Consolidação Final

Após a Análise e a interpretação dos dados, os mesmos foram entregues a uma nova equipe de especialistas, para que analisassem as respostas, objetivando certificar se as mesmas refletiam a Universidade pesquisada.

Para a consolidação desta pesquisa procurou-se especialistas que tivessem pelo menos seis anos de casa e que já tivessem ocupado cargo de reitor ou de vice-reitor ou pró-reitor de pesquisa, graduação ou extensão, ou de assessor de planejamento. Esta escolha prende-se ao fato de serem cargos que gerenciam a Universidade como um todo o que lhes exige dispor de uma visão ampla e sistêmica da instituição.

Neste caso específico, houve somente uma rodada, pois por unanimidade dos especialistas, as respostas obtidas refletem o real estágio em que se encontra a Universidade pesquisada. Portanto, pode-se afirmar a consolidação das respostas obtidas a partir do modelo proposto. Este procedimento está de acordo com o prescrito no método Delphi.

6.4 Fase 4 – Geração de Ações e Melhorias

Em faces das respostas obtidas anteriormente a Unioeste deve desenvolver ações que, objetivando seu redirecionamento prospectivo.

Para a Categoria Reconfiguração se viabilizar se faz necessário que seus sistemas de mobilização, visão e medição desenvolvem ações prospectivas.

O sistema Mobilização se viabiliza quando ocorrerem as seguintes ações:

- 1) desenvolvimento de líderes – aqueles que lideram o processo de transformação são os que mais amplamente determinam seu curso;
- 2) criação de uma comunicação interativa e de faixa ampla - consiste na criação de um processo de comunicação de faixa ampla, envolvendo toda a Universidade nesse esforço, e não alguns poucos interessados;
- 3) incentivo à formação de equipes naturais de trabalho - o componente ascendente da mobilização é estabelecido por meio do trabalho de um número relativamente grande de pequenos grupos, ou grupos naturais de trabalho, que se concentram na solução de problemas específicos;
- 4) preparação de pessoas para o ciclo de mudanças - para que a transformação corporativa possa ocorrer, é necessário que uma massa substancial de pessoas experientes numa transformação pessoal.

Para que o sistema da Visão se viabilize se faz necessário que ocorrem as seguintes ações:

- 1) o desenvolvimento da intenção estratégica é a oportunidade que docentes e técnicos administrativos tem de alargar a visão que a Universidade tem de si mesma, de ampliar as fronteiras do setor de atuação, ou seja, é uma aspiração que represente a convergência dos elementos analíticos, emocionais e políticos da mente corporativa;
- 2) Priorização das expectativas dos públicos de interesse – guiar a Universidade rumo a sua intenção estratégica envolve equilibrar as expectativas dos vários públicos de interesse tanto interno quanto externo quanto aos recursos da Universidade e o quanto pode estar inserida na sociedade;
- 3) Estabelecimento de valores – por traz de toda intenção estratégica, operando como fator de equilíbrio entre os vários componentes está um conjunto de valores e crenças. Explícita ou intrinsecamente, eles guiam as decisões da vida corporativa.

Para viabilizar o Sistema de Medição se fazem necessárias as seguintes ações:

- 1) desenvolvimento de indicadores e metas do topo: a construção de um sistema de medição com base em um conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns às diferentes perspectivas dos docentes e técnicos administrativos, da Universidade;

- 2) construção de conectores entre as metas do topo, a construção de conectores lógicos entre as metas do topo serve de alicerce para investigações mais profundas das relações de causa e efeito que regem o desempenho da Universidade;
- 3) construção de um plano de mudança de baixo para cima, a ênfase reside na geração de entusiasmo e na descoberta dos recursos que vão alimentar o esforço do relacionamento dos docentes e técnicos administrativos da Universidade.

A Categoria Reestruturação se viabiliza quando o modelo econômico desenvolve suas ações de forma prospectiva, ou seja, o sistema da construção do modelo econômico se viabiliza através das seguintes ações:

- 1) administração do portfólio de negócios – os técnicos de análise de portfólios de negócios constituem um meio de se dissecar financeiramente o corpo da Universidade, para separá-lo em negócios que possam ser testados em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico;
- 2) estímulo a definição de uma cadeia de valor para cada negócio – fornece uma estrutura lógica dentro da qual o negócio pode ser desmembrado por atividade, para fins de avaliação econômica e estratégica mais profunda da Universidade;
- 3) promoção da alocação de recursos por atividade com base em níveis de custo e de serviços - desmembrar atividades em componentes distintos, definir a relação entre o custo de se desenvolver uma determinada atividade e o valor por ele agregado, depois construir uma relação dele com a Universidade inteira, até a base.

A Categoria Revitalização se viabiliza quando as ações do sistema foco no mercado, invenção de novos negócios e tecnologia da informação, assim de forma prospectiva.

Para o Sistema Foco no Mercado se viabilizar se faz necessário que ocorram as ações:

- 1) exigência do desenvolvimento de proposições de valor de cada Universidade – uma definição de quais benefícios a Universidade pretende oferecer a seus beneficiários denominados clientes, e a que preço, por cada linha de negócio.
- 2) segmentação da base de clientes por benefícios - as Universidades devem formar agregações de clientes, ou segmentos de clientes;
- c) orientação do desenho de um sistema de entrega de valor da Universidade – quando todos os sistemas que compõem os 5 Rs tiverem sido alinhados com o conjunto de proposições de valor da Universidade, ela terá criado um sistema de entrega de valor.

O Sistema de Invenção de Novos Negócios se concretiza quando ocorrem as ações:

- 1) promoção da interligação cruzada das competências centrais – representam a própria essência da Universidade, elas constituem o pacote de conjuntos de nível de preparo, recursos e capacitações sobre os quais seus negócios são erguidos;
- 2) construção de alianças – quando a Universidade não dispõe das competências internas necessárias para exploração de novas oportunidades de negócios.

O Sistema Tecnologia da Informação se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia – as redes de negócios aprimorados pela tecnologia transportam a Universidade para as redes globalizadas;
- 2) redefinição da área de atuação da Universidade por meio da tecnologia – a Universidade tem que reconhecer sua própria obsolescência, adotando aplicações inovadoras de tecnologia, alavancando ao mesmo tempo essa inovação para redefinir seu negócio.

A Categoria Renovação se viabiliza pelas ações prospectivas nos sistemas remuneração e recompensa, construção da aprendizagem individual e o de desenvolvimento da organização universitária.

O Sistema de Remuneração e Recompensa se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa com as metas da Universidade – reflete as metas da Universidade, conectando os docentes e técnicos administrativos a indicadores multidimensionais que reagem seu próprio desempenho e o da Universidade;
- 2) ampliação dos sistemas de remuneração e recompensa para além das fronteiras da Universidade através de pesquisas, convênios, publicações, enquanto modo de atingir seus clientes.

O Sistema de Construção do Aprendizado Individual se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) comprometimento com desenvolvimento do indivíduo – o valor criado por uma Universidade organização reside no conhecimento acumulado dos docentes e técnicos administrativos que a integram, expresso na forma de produtor ou serviço;
- 2) criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial – as pessoas aprendem melhor no próprio trabalho, especialmente na execução de projetos ad hoc, da Universidade;
- 3) identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa - para serem eficazes os programas devem basear-se no modelo das habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade.

O Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) modelo organizacional da Universidade, tem por finalidade ajudar a concretizar uns poucos objetivos predominantes, mas ao mesmo tempo reconhecer a importância e a riqueza das redes interconectadas dos docentes e técnicos administrativos, mediante a inexplicável alquimia da motivação individual;
- 2) uso de equipes como nó conector básico é o propulsor de adaptação na Universidade - as equipes formadas em torno de objetivos específicos, constituem a melhor fonte de aprendizado individual que é o alicerce do aprendizado organizacional;
- 3) criação de um aprendizado global, de modo que a Universidade perceba que cada evento, dentro de cada processo, dentro de cada sistema, represente uma oportunidade de aprendizado que, se devidamente explorada, enriqueça a base de capacitações e competências da Universidade.

Para que a Categoria Redirecionamento se viabiliza desta categoria se faz necessário que as ações dos sistemas de direcionamento e do processo decisório sejam de forma prospectiva.

O Sistema de Direcionamento se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) interação com o meio ambiente externo - orienta a Universidade e a integra com o ambiente externo, por suas ações estratégicas;
- 2) o envolvimento da Universidade como um todo – abrange a Universidade como um todo, onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente;
- 3) gestão pró-ativa – conduz uma postura pró-ativa dos gestores da Universidade.

Processo decisório enquanto sistema compartilhado

- 1) o processo decisório é compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos no tocante às questões institucionais;
- 2) o processo decisório descentralizado – enfatizando a autonomia em seus diferentes níveis;
- 3) o processo decisório é por competência do conhecimento e não somente pelos diferentes níveis hierárquicos.

6.5 Avaliação do Modelo a partir de sua Proposta

A seguir, estão listados os pontos fortes e os limites encontrados na avaliação do modelo proposto, tanto nas fases de elaboração do instrumento de pesquisa, aplicação e sua convalidação. Para um melhor esclarecimento os pontos fortes e os pontos fracos serão apresentados em suas fases:

Fase 1 – Construção do Instrumento de Pesquisa

Esta fase objetiva a construção do instrumento de pesquisa por parte de um grupo de especialistas, bem como a aplicação do teste piloto. Esta fase pode ser considerada como ponto forte da pesquisa, pela rapidez com o grupo de especialistas definiu o instrumental da pesquisa, que foi um questionário, bem como a elaboração do mesmo.

Fase 2 – Aplicação do Questionário

O objetivo desta fase é a aplicação do instrumental de pesquisa, sua tabulação e análise, bem como identificar se a Universidade pesquisada encontra-se em V.3, V.2 e V.1. Esta fase teve como ponto forte o retorno dos cem por cento dos questionários aplicados, que foram um número de vinte e cinco, o que se pode deduzir o interesse por parte dos pesquisados em conhecer melhor a Universidade que fazem parte.

Pelo teste piloto realizado e pelo mínimo de questões o tempo previsto para responder o questionário era de quarenta minutos. Os respondentes levaram em média noventa minutos, o que pode ser considerado como ponto fraco.

O questionário segundo os respondentes estava escrito em linguagem administrativa, o que dificultou o entendimento das questões por parte dos pesquisados que tem formação em outra área, o que pode ser considerado um ponto fraco.

A questão de número dezesseis, deve ser reformulada, por ser uma questão que exige um grau de reflexão muito grande, a maioria dos pesquisados, o que pode ser considerado um ponto fraco.

O grande ponto positivo na aplicação dos questionários, conforme os pesquisados foi o de permitir refletir a Universidade como um todo.

Fase 3 – Consolidação Final da Pesquisa

Nesta fase foram listados os pontos fortes e os pontos fracos referente a consolidação das respostas obtidas junto aos pesquisados, por um novo grupo de especialistas.

O convite efetuado para o segundo grupo de especialistas, pode ser considerado como ponto forte, tendo em vista que os mesmos tinham tomado conhecimento da pesquisa, apesar de não terem sido pesquisados, demonstraram grande interesse em participar como especialistas.

Outro ponto forte desta fase foi o consenso por parte dos especialistas em consolidarem as respostas obtidas pelos questionários aplicados, por refletirem a Universidade pesquisada.

Fase 4 – Ações para Atingir o Redirecionamento

Esta fase teve como objetivo gerar ações que permitissem gerar melhorias nas cinco categorias.

Após as análises e consolidação do modelo pelos especialistas, elaborou-se um rol de ações para a Universidade pesquisada objetivando seu redirecionamento prospectivo. Esta análise foi elaborada em forma de relatório e encaminhado para o reitor.

6.6 Considerações Gerais

Pode-se afirmar que o modelo aqui proposto apresentou uma forma que permitisse a Universidade ser visualizada como um todo, em que suas partes são analisadas de forma isolada e suas ações analisadas e administradas com prévia considerações das conseqüências para a Universidade.

O principal ponto forte do modelo foi o de permitir que a Universidade identificasse as prioridades e oportunidade de melhoria e as transformasse de forma prospectiva e vital em relação a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSÃO

Ao considerar os aspectos básicos que motivaram este trabalho, se faz necessário avaliar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos em sua totalidade ou em parte, conforme resultados obtidos, bem como se as hipóteses foram confirmadas ou refutadas. Primeiramente serão analisados os objetivos específicos e, depois, o objetivo geral e as hipóteses. Por último os resultados esperados.

7.1 Quanto aos objetivos

Quanto ao objetivo específico que era de determinar os subsistemas para a avaliação de como a Universidade se reestrutura, o modelo proposto apresentou os parâmetros que permitem identificar o ambiente interno da Universidade, tanto em sua estrutura física quanto ao alinhamento de seus processos de trabalho, assim como seu sistema de alocação de recursos e estratégia operacional e seu fluxo de trabalho. Os parâmetros apresentados pelo modelo são na forma dos seguintes subsistemas:

1. Administração do portfólio de negócios. Análise dos cursos quanto à demanda, tanto de mercado quanto da relação candidato-vaga. As análises de portfólios de negócios constituem um meio de se dissecar financeiramente o corpo da Universidade para separá-lo em unidades de negócios que possam ser testados em relação aos objetivos da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico, ou seja, o conhecimento a ser repassado à comunidade e transformando esse conhecimento em novas oportunidades, tanto para a organização universitária como para a sociedade;

2. Estímulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio. A cadeia de valor é uma seqüência de atividades dispostas de forma lógica, que define as tarefas de um negócio sob uma perspectiva abrangente. A definição da cadeia de valor fornece uma estrutura lógica dentro da qual o negócio pode ser desmembrado por atividade, para fins de avaliação econômica e estratégica mais profunda. Para a Universidade, cadeia de valor é o agregado das suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e que são definidos pelo conhecimento, ou seja, a Universidade produzirá o conhecimento ou simplesmente propagará o conhecimento. A partir desta definição, a Universidade definirá uma seqüência de atividades disposta de forma lógica, que definirá as tarefas de seu negócio sob uma perspectiva abrangente;

3. Promoção da alocação de recursos para as atividades com base em níveis de custos e de serviços. As Universidades precisam estar em condições de desmembrar um curso ou centro em componentes distintos, tais como pesquisa e extensão, e definir a relação entre o custo de se fazer determinada pesquisa ou extensão e o valor por ele agregado, e depois construir uma relação dele com a Universidade inteira, com todos seus cursos e centros, bem como suas inter-relações.

Quanto ao segundo objetivo específico que era de estabelecer um sistema para determinação da Reconfiguração da Universidade no atingimento de um nível de competitividade e desempenho, o mesmo foi atingido conforme demonstrado no Capítulo 4 (p. 58 à 62), pelos sistemas a seguir transcritos:

1. Obtenção da Mobilização. O sistema de Mobilização é a estrutura que visa criar um forte movimento dirigido pelos docentes e técnicos administrativos, que é guiada e acompanhada pelos membros diretivos em seus diferentes níveis, na forma de uma explosão controlada, porém inexorável, de motivação, comprometimento e ação;

2. Criação da Visão. Este sistema visa criar um processo de visão da Universidade, fornecendo um projeto mental compartilhado que dará forma ao futuro, concretizando o sistema anterior que é o da Mobilização;

3. Construção do sistema de Medição. Este sistema contempla a construção de um sistema capaz de representar o senso de comprometimento dos docentes e técnicos administrativos, com os valores e crenças da Universidade.

Quanto ao objetivo específico que visava estabelecer uma escala de valor para a avaliação dos parâmetros das categorias: Reconfiguração, Revitalização, Renovação, Reestruturação e Redirecionamento, o mesmo foi plenamente atingido conforme demonstrado na Figura 9, p. 84, Capítulo 4.

O objetivo específico que era propor elementos que permitissem priorizar ações de melhorias, foi atingido pelo modelo proposto, no caso analisado conforme demonstrado nas páginas 118 a 122 no Capítulo 6, onde são apresentadas as ações que a instituição pesquisada deve desenvolver, objetivando o estabelecimento de estruturas flexíveis enquanto determinantes da qualidade e competitividade de forma prospectiva.

Por fim pode-se concluir que o objetivo geral que era o de propor um modelo que permitisse identificar as prioridades e oportunidades de melhoria que possibilitasse o redirecionamento prospectivo da estrutura organizacional em Universidades, foi plenamente atingido, como pode ser comprovado pelo Capítulo 5 que apresenta e descreve com detalhes o

modelo desenvolvido neste trabalho, bem como pela sua aplicação bem sucedida apresentada no Capítulo 6.

7.2 Quanto as Hipóteses

No tocante as hipóteses pode-se concluir que:

- A Universidade foi considerada como uma organização com pouca flexibilidade e que suas ações são adaptativas às necessidades da sociedade;
- A Universidade foi considerada como uma organização com mínima flexibilidade e que suas ações são perspectivas, não se preocupando com as necessidades da sociedade;
- O modelo proposto, permite que a Universidade, priorize suas ações de forma prospectiva, consubstanciada com as necessidades da sociedade.

Pode-se afirmar que as mesmas foram comprovadas conforme demonstrado no Capítulo 6 páginas 116 e 117. Dentre o modelo ideal que é 100%, a Universidade pesquisada encontra-se com 35%.

Pode-se afirmar ainda, que foi encontrado forte evidência que a Universidade pesquisada está preocupada com ela mesmo de forma prospectiva, com pequena tendência à preocupação em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada. Isto pode ser demonstrado pelo fato de que o desvio padrão do Redirecionamento é muito pequeno, o que significa que as médias estão muito próximas e o intervalo de Confiança de 95% é de (33,34 / 35,81).

Os dados confirmam uma uniformização dos pontos obtidos por cada categoria de forma isolada, e que cada categoria encontra-se em V.1, na sua forma prospectiva, com pequeno percentual na forma adaptativa conforme Figura 15, página 90 no Capítulo 4.

7.3 Resultados Esperados

Pode-se afirmar que os resultados esperados com a pesquisa foram plenamente atendidos, como pode-se observar a seguir:

- identificar os subsistemas necessários da mobilização dos docentes e técnicos administrativos e a visão estratégica da estrutura da Universidade no estabelecimento de valores, bem como as expectativas de públicos de interesse. Foram identificados conforme demonstrado nas respostas obtidas pelas questões de número 01 a 11 analisados no Capítulo 6 pág. 103 a 106.

- determinar os subsistemas necessários à construção de um sistema de medição de desempenho da Universidade. As questões de número 16 e 17 da página 108 e de número 25 a 30 nas páginas 111 a 113 permite identificar que este resultado foi alcançado;
- antecipar a necessidade de um sistema com foco no mercado, procurando manter-se a frente das demais Universidades no relacionamento com o ambiente externo. Foi identificado pelas questões de número 12 a 15 no Capítulo 6 páginas 106 a 107. conforme respostas obtidas na página 107;
- direcionar o uso da tecnologia da informação pela Universidade, de forma compatível com suas necessidades de redirecionamento. O uso da tecnologia identificado pelas questões de número 18 e 19 no Capítulo 6 foram percebidos pelas respostas obtidas na página 109;
- gerar a base para a contribuição de um sistema de remuneração e recompensa, alinhado com as metas estabelecidas pela Universidade. Tal resultado foi identificado pelas questões de número 20 e 21 no Capítulo 6 página 110;
- disponibilizar à Universidade, no tocante a construção do aprendizado individual, condições para que os docentes e técnicos administrativos se comprometam com as metas da Universidade. Foi identificado a construção do aprendizado, conforme respostas obtidas nas questões de número 22 a 24 no Capítulo 6 página 110 e 111.
- permitir que a Universidade identifique seus pontos fortes e pontos fracos, visando estabelecer seu redirecionamento estratégico. Este resultado foi alcançado, conforme respostas obtidas junto aos pesquisados e identificados pelos somatório geral do instrumento de pesquisa conforme página 115 do Capítulo 6.

7.4 Sugestões para Trabalhos Futuros

No transcorrer do trabalho foram observadas algumas lacunas de conhecimento que poderiam ser objeto de trabalhos futuros. Entre elas pode-se citar:

- Desenvolver um estudo que permitisse estudar a Universidade enquanto pertencente ao setor quartenário, o setor da produção simbólica, onde serão analisados o exercício do poder, as influências que ele sofre, os objetivos que tem em mira, a maneira como se estrutura e os graus de participação gestor, o que em muito contribuirão para o entendimento das organizações universitárias;
- Propor um modelo que estudasse as relações existentes entre estrutura, cultura e desempenho da organização universitária. Partindo da premissa de que a análise da decisão,

enquanto processo, só pode ser completa e produtiva quando duas dimensões, processo decisório e desempenho organizacional são tratados de forma integrada;

- Pesquisar como as universidades desenvolveram e implantaram os processos de mudanças e adaptações frente as novas propostas educacionais, sob o ponto de vista estritamente de gestão de mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, L. A. **Delphi forecasting**: future issues in grievance arbitration. *Tecnological forecasting and social change*. New York, V. 18, n.2, 1980. p. 161-173.

ALLISON, G. **Essence of Decision**: explaining the Cuban Missih Crisis. Boston : Litle Brown, 1971.

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. São Paulo: Bookmann, 1988.

ARGYRIS, C. **El individuo dentro de la organización**. Barcelona: Herder, 1979.

ARRUDA, J. R. C. **Política e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro : Dunya, 1997.

ATCON, R. **Rumo à reformulação estrutural da Universidade brasileira**. Rio de Janeiro : MEC, 1966.

BALDRIDGE, V et. al. **Estruturación de politicas y lideranças efectivo en la educacion superior**. Mexico : Noema, 1982.

BARRERO, A. S. J. **Administración universitaria**. Trabajo apresentado en el programa FIVC-K. A., México, 1987.

BARROS, R. S. M. de. **A ilustração brasileira e a idéia de Universidade**. São Paulo: Convívio, 1986.

BLAU, P. O estudo corporativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, 1978. p. 125-153.

_____. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1984.

BOCHENSKI, J. M. **¿Que es autoridad?** Caracas : Harder, 1979.

BOULDING, K. **Princípios de política econômica**. São Paulo: Mestre Jou, 1967.

BRADFORD, D. L.; COHEN, Allen R. **Excelência empresarial**. São Paulo: Harper, 1998.

BRAGA, R. O ensino superior no Brasil: presente e futuro. **Educação Superior Brasileira**, Brasília, n. 6, p. 12-17, 1979.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:
<http://www.pessoalsus.inf.br/Normas/Lei%209394_96.htm>. Acesso em: 20 ago. 2003.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Departamento de assuntos universitários. **Administração integral universitária**. Programa de extensão e melhoramento das instalações do ensino superior. Rio de Janeiro: MEC, 1974.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Reforma Universitária**: Relatório do grupo de trabalho. Rio de Janeiro: MEC, 1968.

BRUYM, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BUARQUE, C. **Na fronteira do futuro**: o projeto da UNB. Brasília : UFSC, 1989. mimeografado.

_____. Na fronteira do futuro. Brasília: UnB, 1989. p. 317-333.

CANABRAVA, A. As condições sociais, econômicas e políticas da fundação. In: **História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946-1981**. São Paulo: FEA/USP, 1984. p. 7-38.

CÂNDIDO, F. de. **Dicionário de língua portuguesa**. 14. ed. Amadora: Bertrand, 1973.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATANI, A. M. **Novas perspectivas nas políticas de educação superior na América Latina no liniar do século XXI**. São Paulo: Autores associados, 1996.

CATANI, A. M. **Universidade na América Latina**. São Paulo: Cortez, 1996.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo, 1985.

CHARAN, R.. Como as redes reconfiguram as organizações: para resultados In: HOWARD, R. **Aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 2000.

CLARK, B. R. The Higher Education System: academic organization. In: **Cross**: National Perspective. Los Angeles: University of California Press, 1983. p. 128-140.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and ambiguity**. New York : McGraw, 1994.

CORTER, K. A.; BEAULIEU, L. J. **Conducting a community needs assesment** : primory data collection techniques. Florida. Cooperative Extension Service. Florida, june, 1992.

CUEVAS, Oscar M. Gonzales; SANDLER, Carlos Marquis. **Planación universitaria**. México : Ediciones Nuevomar, S. A. de C. V., 1984.

CUNHA, L. A. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1975.

_____. **A Universidade temporã**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1985

DANIEL, J. S. Through competition. **Planning for higher education**, N.Y, v. 9, n. 3, p. 26-33, 1979.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

DOURADOS, L. F.; CATANI, A. M. **Universidade Pública**. São Paulo : Autores associados, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DURHAM, E. **Uma política para o ensino superior**. Núcleo de pesquisa sobre ensino superior – NUPES : USP, 1993.

DURHAM E.; GOLDEMBERG, J. **O repensar da educação no Brasil**. São Paulo: USP, 1993.

DURHAM, E. Uma política educacional para o Brasil. In: **Informativo ADUSP**, n. 4, out. 1994, p. 5.

ETZIONI, Amitai. **Análise das organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

ETZIONI. **A Organização Moderna**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FÁVERO, Maria de Lurdes de Albuquerque. Vinte e cinco anos de reforma universitária: um balanço. In: MOROSINI, Marília Costa. **Universidade no Mercosul**. São Paulo: Cortez, 1994.

FERRARI, A. T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FRIGUEIRO, M. G. **O ensino superior privado no Brasil**. São Paulo: Paralelo 15, 2000.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GENTIL, P. **Universidades na penumbra**. São Paulo: Cortez, 2001.

GEUS, A. de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GEWIRTZ, D. **A Empresa Flexível**. Rio de Janeiro : Rocco, 1998.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**. Lisboa : Dom Quixote, 1993.

GOUILLART, F J.; KELLY, J. N. **transformando a organização**. São Paulo : Makroon Books, 1996.

HAAS, J. E.; DRABEK, T. E. **Complex Organizations**: a sociological perspectiva. New York, Macmillon, 1973. p.8.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 12. ed. São Paulo : Campus, 1995.

HAMMER, M. A essência da nova organização. In: **A organização do futuro**. São Paulo : Futura, 1977, p. 41-48.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na Universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre : Editora da Universidade, 1996.

HIRSCHOM, L.; GILMORE, T. Os novos limites da empresa sem fronteiras. In: HOWARD, Robert. **Aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 2000.

JURAN, J. M.; GRZYMA, F. **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: Makron Books, 1991. v. 1.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atals, 1987.

KERR, C. **Os usos da Universidade**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1982.

KIMBERLY, J. R. The organizational life cycle : Consturative concept os misguided metaplar? In: KIMBERLY, J. R.; MILES, Y R. (Ed.). **The organizational life cycle, Jessey** . Boss, San Francisco, 1980. p. 78-95.

LANSKI, M. **A crise da Universidade brasileira**. Educação Brasileira. v. 1, n. 13, Rio de Janeiro, 1984.

LEWIN, H. **A Universidade brasileira e compromissos sociais**. Ed. Brasileira. v. 10, n. 20, p. 85-98, jan/jun. 1988.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

LINDBLON, C.; BRAYBOOKF, D. **Uma estratégia de decisão social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, Jaques. **A Universidade (im) possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MOROSINI, M.; LEITE, D. **Universidade e Integração no Conesul**. Porto Alegre: UFRGS, 1992.

MARTELLI, M.; VOLTZ, P. **Lineamentos conceptuales y metodológicos para el mejoramiento de la calidad de la educacion universitária**. Pedagogia universitária em América Latina. 1988.

MARTINS, C. B. **Ensino superior brasileiro**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

MARTINS, G. M. Credencialismo, Cooperativismo e Avaliação da Universidade. In: DURHAM, E.; SCHWARTZMAN, S. (Org). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: EDUSP, 1992. p. 167-196 "a".

MATOS, F. G. **Gerencial Permanente**. Rio de Janeiro : LTC, 1985.

MENEZES NETO, P. E. Organização e Administração da Universidade Federal Autárquica. **Estudos e debates**. Brasília, v. 5, p. 55-65, 1982.

MEYER, V. Planejamento nas Universidades. In: **SEMINÁRIO LATINO-AMERICANO DE LIDERANÇAS E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE**. Florianópolis : OEA-UFSC, 1986. p. 31-51.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo : Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MONCADA, A. **Introducción sistemática a la enseñanza superior**. Madrid: Universidade Complutense , 1987.

MOUZÉLIS, N. **Organización e burocracia**. Barcelona: Península, 1975.

NAGLE, A. **Educação e sociedade na primeira república**. São Paulo: EPU, 1974.

NUCLEO de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (NUPEAU). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

OWENS, R. G. **La escuela como organización**: tipos de conducta y práctica organizativa. Madrid : San Dalmacio, 1983.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARSONS, T. **O sistemas das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

PETTIGREW, A. M. et al. **The management of strategic change**. Oxford: Brasil Blackwill, 1988.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

PIMENTA, S. G.; ANASTASION, Lia das Graças Camargo. **Docência no ensino**. São Paulo: Cortez, 2002.v. 1.

QUINN, J. B. Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

RIGGS, W. E. **The Delphi Techniqui. Are Experimental Evaluation**. Technological Toresting and Social Change. New York, v. 23, n.1 p. 89-94, 1983

RODRIGUES, S. B. **Processo decisório em Universidades : teoria III**. Porto Alegre : R. B. A. E, Vol. 2 nº 2, p. 59-75, jul/dez. 1984.

SAMPAIO, H. **Educação do ensino superior no Brasil 1808-1990**. São Paulo: NUPES, 1991.

SANTOS, G. **A Universidade formação cidadania**. São Paulo : Cortez, 2000.

SCHWARTZMAN, S. O contexto institucional e político da avaliação. In: DURHAM E.; SCHWARTZMAN, S. (Org). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: EDUSP, 1992, p. 13-26.

SELLTIZ, C. et al. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Harder, 1972.

SEMINÁRIO AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA. 1994. Brasília. **Anais**. Brasília: SESU, 1994.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENTA, T. Perspectivas da educação superior para o ano 2000. In: VAHAL, T. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis : UFSC, 1989, p. 294-310.

SHEIN, E. **Psicologia na Organização**. Lisboa : Livro Clássicos, 1982.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVA Jr., J. dos R.; SGUISSARD, V. **Novas faces da educação superior no Brasil**. São Paulo : Cortez, 2001.

SIMON, H. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1966.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SPENCER, H. **Autobiography**. New York, 1904. v. 3, p. 56.

STONER, J.; FREEMON, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

TAPSCEOTT, D. **Mudança de paradigma**. Sao Paulo : McGraw Hill, 1995.

TUBINO, M. J. G. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

TUROFF, M.; LINSTONE, H. A. **The Delphi method**. New York: Addison Wesley Publishing Company In, 1975.

VAHL, T. R.; MEYER Jr., V.; FINGER, A. P. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**. São Paulo : Pioneira, 1995.

VERGORA, A. **Planación universitaria**. Trabajo presentado em el programa Fiuckka : México, 1997. Não publicado.

WATSON, G. Da compreensão do Hoshin Kanri. In: AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso da TQM**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática : uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, 1978 .p. 15-28.

WEBSTER'S, T. **Webster's Collegiate Thesaurus**. Massachusetts : Merriam – Webster, 1988.

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO, Renato. Delphi : uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Cadernos de Pesquisa em administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 15-30, 2000.

YOSHIRO, M.; RANGON, S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Diagnóstico

A Categoria Reconfiguração, consiste na identificação da Universidade no tocante a responsabilidade de si mesma, é o prelúdio da liberação do potencial de mudança. Para tal precisa diagnosticar seus quatro sistemas.

Esta pergunta tem por finalidade detectar que a mobilização bem sucedida está na criação de um forte vagalhão dirigido pelos docentes e técnicos administrativos, que são guiados e acompanhados pelos órgãos colegiados e pela sua vez, são liderados pela autoridade máxima.

Perguntas:

1 – Existe na Universidade um processo de motivação e comprometimento tanto a nível individual, quanto a nível de equipe, com a Universidade enquanto organização.

2 – Os docentes e técnicos administrativos possuem visão da Universidade e se esta visão é consubstanciada por uma intenção estratégica.

Esta pergunta tem por objetivo identificar o como a visão é criada na Universidade e sua perspectiva estratégica. Sendo que a precisão estratégica é consolidada quando a Universidade define o foco no mercado da invenção de novos negócios (ambos pertencentes a categoria Revitalização). Por residir tanto nos domínios analíticos quanto nos emocionais, a criação da visão não se presta a uma programação detalhada.

3 – Existe na Universidade algum plano quanto aos indicadores, que interligue a Universidade como um todo. Poderia esclarecer.

Esta pergunta tem por finalidade identificar os indicadores e as metas relevantes em todos os níveis da Universidade, eles precisam ser desmembrados para a composição de um conjunto de indicadores chave de desempenho, referindo-se cada um deles a um processo específico e estando claramente vinculados aos indicadores estratégicos e de mais alto nível.

A Categoria Reestruturação consiste na análise do ambiente interno, no tocante as questões de negócios da Universidade, estrutura física e o alinhamento de seus processos de trabalho, sem sistema de alocação de recursos, sua estratégia operacional e o fluxo de trabalho dentro dos processos.

4 – Existe um modelo de como o valor econômico é criado na Universidade.

Esta pergunta objetiva a identificação de um modelo econômico, bem como a identificação dos mapas de custos por atividade para cada processo (curso, pesquisa, extensão), da análise do nível de serviço para se determinar o valor integral de cada negócio da Universidade. Essas informações fornecem a base para a determinação de áreas-alvo a serem melhoradas, a avaliação de alternativas e a exploração de outras questões estratégicas.

Embora a construção do modelo econômico seja uma atividade predominantemente reestruturada, a construção do modelo econômico inicia já nas primeiras fases da reconfiguração.

A Categoria Revitalização

Esta categoria refere-se ao crescimento da Universidade e do seu relacionamento com a sociedade. A Revitalização tem por finalidade distinguir a transformação dos negócios e propiciar condições para o redirecionamento, o que será o diferenciador entre as Universidades.

5 – Na Universidade existe um sistema de informações, que a leve a se relacionar com o meio externo.

Esta pergunta tem por objetivo a identificar a forma com que a Universidade percebe o mercado, ou seja, as informações necessárias para se relacionar e se adaptar ao meio externo.

6 – A Universidade possui algum diferencial das outras Universidades, bem como alguma habilidade.

Esta pergunta tem por finalidade a verticalização da própria essência da Universidade passada adiante, sendo seu nome e seu legado continuado, ou seja, a longevidade da Universidade.

7 – A Universidade possui algum sistema de interligação e integração do conhecimento.

Esta pergunta tem como propósito verificar a forma que a Universidade se utiliza das informações que alimentam o aprendizado ativo, e como a Universidade proporciona os meios para interligar e integrar o conhecimento individual dos docentes e técnicos administrativos internamente na Universidade e entre Universidades.

Categoria Renovação

Quanto a Universidade legitimamente atinge a renovação, em última instância é a única forma de vantagem que uma Universidade pode conquistar.

8 – A Universidade possui um modelo de remuneração e recompensa onde os valores pessoais e os valores institucionais estejam comprometidos.

Esta pergunta objetiva identificar os sistemas de remuneração e recompensas tangíveis e intangíveis, principalmente o segundo onde os professores e técnicos administrativos se sintam donos e ajam em função de suas próprias idéias, acima de tudo

9 – Na Universidade existe senso de auto-estima pelo enriquecimento de seu conhecimento.

Esta pergunta tem como finalidade identificar o como é promovido o aprendizado individual na Universidade e se a mesma reconhece a responsabilidade dos docentes e técnicos administrativos por seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo que aceita sua responsabilidade de criar um ambiente de oportunidade onde todos possam prosperar.

10 – Existe na Universidade um modelo claro e conciso focado na mudança.

Esta pergunta tem por objetivo as Universidades que tem a capacidade de conquistar o direito de ajudar a modelar o futuro da sociedade serão aqueles que refletirem a auto-aceitação e a auto-responsabilidades dos docentes e técnicos administrativos que a compõe.

Categoria Redirecionamento tem como característica as funções da Reconfiguração; Reestruturação; Revitalização e Renovação no tocante as estratégias de Redirecionamento da Universidade.

11 – Existe na Universidade um modelo claro e conciso focado na mudança.

Esta pergunta objetiva a identificação de um modelo de gestão em que o eixo mostrador seja a continua mudança de forma prospectiva.

12 – O processo decisório é compartilhado por todos e não somente pelos conselhos.

Esta pergunta objetiva a criação de um processo decisório enquanto ação compartilhada, pelos diferentes níveis hierárquicos da Universidade.

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista

DIAGNÓSTICO

Categoria Reconfiguração

Sistema Mobilização

1 - Quanto ao desenvolvimento de líderes, sua Universidade:

a - () possui programas de incentivo a liderança dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia a liderança dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita a liderança dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

2 - Quanto à criação de uma comunicação interativa sua Universidade:

a - () possui programas de comunicação envolvendo toda a Universidade como fator e interação, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia a comunicação envolvendo toda a Universidade como fator de interação, visando mudanças institucionalizada.

c - () respeita a comunicação envolvendo toda a Universidade como fator de interação, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizada.

3 - Quanto à formação de equipes naturais de trabalho sua Universidade:

a - () possui programas de criação e desenvolvimento de equipes naturais de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizadas.

b - () apóia a criação e o desenvolvimento de equipes naturais de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizadas.

c - () respeita a criação e o desenvolvimento de equipes naturais de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

4 - Quanto à preparação de indivíduos para o ciclo de mudanças, sua Universidade:

- a - () possui programas de transformação corporativa, a partir das mudanças pessoais, visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia a transformação corporativa, a partir das mudanças pessoais, visando mudança institucionalizada.
- c - () respeita a transformação corporativa, a partir das mudanças pessoais, e que as mudanças são pessoais e não institucionalizadas.

Sistemas Visão

5 - Quanto à intenção estratégica sua Universidade:

- a - () possui programas de desenvolvimento de intenção estratégica, visando mudanças institucionalizadas.
- b - () apóia o desenvolvimento de intenção estratégica por parte dos docentes e técnicos administrativos, nas questões de mudança institucionalizada.
- c - () respeita o desenvolvimento de intenção estratégica por parte dos docentes e técnicos administrativos, enquanto ação isolada e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizada

6 - Quanto à priorização das expectativas sua Universidade:

- a - () possui programas de priorização das expectativas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada
- b - () apóia as expectativas dos docentes e técnicos administrativos, nas questões de mudanças institucionalizadas.
- c - () respeita as expectativas dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

7 - Quanto a estabelecimento de valores sua Universidade:

- a - () possui programas de estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia as expectativas quanto ao estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, nas questões de mudanças institucionalizada.

c - () respeita as expectativas quanto ao estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Construção do sistema de medição

8 - Quanto ao desenvolvimento de indicadores e metas do topo, sua Universidade:

a - () constrói programas de indicadores baseado num conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia as expectativas dos docentes e técnicos administrativos, quanto aos indicadores baseado num conjunto de padrões representativo dos atributos de desempenho comuns, nas questões institucionalizadas.

c - () respeita as expectativas dos docentes e técnicos administrativos, quanto aos indicadores baseado num conjunto de padrões representativo dos atributos de desempenho comuns, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

9 - Quanto à construção de conectores entre as metas do topo, sua Universidade:

a - () elaborou programas de conectores entre as metas do topo, e os objetivos operacionais entre os docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia os conectores entre as metas do topo e os objetivos operacionais entre os docentes e técnicos administrativos, nas questões institucionalizadas.

c - () respeita os conectores entre as metas do topo e os objetivos operacionais entre os docentes e técnicos administrativos e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

10 - Quanto à construção de um plano de mudança de baixo para cima, sua Universidade:

a - () elaborou planos de mudança ligando o esforço de transformação dos docentes e técnicos administrativos, com os esforços do topo, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia os planos de mudança ligando o esforço de transformação dos docentes e técnicos administrativos, nas questões institucionalizadas.

c - () respeita os planos de mudança ligando o esforço de transformação dos docentes e técnicos administrativos e que as mudanças devem ser individualizados e não institucionalizados.

11 - Quanto à conexão de indicadores de baixo para cima e de cima para baixo, sua Universidade:

a - () possui programas de composição de um conjunto de indicadores-chave de desempenho específico para docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia a composição de um conjunto de indicadores-chave de desempenho específico para docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita a composição de um conjunto de indicadores-chave de desempenho específico para docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Reestruturação

Sistema Construção de um modelo econômico

12 - Quanto à construção de um modelo portfólio de negócios, sua Universidade:

a - () possui programas definidos de ensino, pesquisa e extensão, em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes, de modo a determinar o valor econômico, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia a composição de um conjunto de ações definidas de ensino, pesquisa e extensão, em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes, de modo a determinar o valor econômico, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita a composição de um conjunto de ações definidas de ensino, pesquisa e extensão, em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes, de modo a determinar o valor econômico, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Revitalização

Sistema obtenção de foco de mercado

13 - Quanto à exigência do desenvolvimento da preposição de valor sua Universidade:

- a - () possui programas definidos de quais benefícios ela oferece a seus clientes (todos aqueles que se beneficiam da Universidade) e a que preço, visando mudanças institucionalizada.
- b - () apóia os benefícios oferecidos aos clientes, definido pelos docentes e técnicos administrativos, nas questões de mudanças institucionalizada.
- c - () respeita os benefícios oferecidos aos clientes, definido pelos docentes e técnicos administrativos, enquanto ações isoladas e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizada.

14 - Quanto à segmentação da base de clientes por benefícios sua Universidade:

- a - () possui programas definidos de agregações de clientes com a participação dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia as agregações de clientes definidos pelos docentes e técnicos administrativos, nas questões de mudança institucionalizada.
- c - () respeita as agregações de clientes definidos pelos docentes e técnicos administrativos, enquanto ações isoladas e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

15 - Quanto à orientação do desenho de um sistema de entrega de valor, sua Universidade:

- a - () possui programas de entrega de valor (mudanças de infra-estrutura, produção de conhecimento, marketing institucional) para seus clientes visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia a entrega de valor por parte dos docentes e técnicos administrativos para seus clientes, nas questões de mudança institucionalizada.
- c - () respeita a entrega de valores para seus clientes, por parte dos docentes e técnicos administrativos, enquanto ações isoladas e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Sistema invenção de novos negócios

16 - Quanto à promoção de interligação cruzada das competências centrais a sua Universidade:

a - () possui programas de nível de preparo, recursos e capacitações sobre as quais seus negócios são erguidos, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizada.

b - () apóia os docentes e técnicos administrativos quanto aos recursos e capacitações sobre as quais seus negócios são erguidos, nas questões de mudança institucionalizadas.

c - () respeita os docentes e os técnicos administrativos quanto aos recursos e capacitações sobre as quais seus negócios são erguidos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

17 - Quanto à construção de alianças sua Universidade:

a - () possui programas de construção de alianças visando a ampliação de suas fronteiras, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia os docentes e técnicos administrativos quanto a construção de alianças estratégicas visando a ampliação de suas fronteiras, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita os docentes e técnicos administrativos quanto a construção de alianças estratégicas visando a ampliação de suas fronteiras, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Sistema mudança das regras por meio da tecnologia da informação.

18 - Quanto ao guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados sua Universidade:

a - () possui programas de desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras, compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia os docentes e técnicos administrativos no desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras, nas questões de mudança institucionalizada.

c - () respeita os docentes e técnicos administrativos no desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras, e que as mudanças devem ser individualizadas e não constitucionalizadas.

19 - Quanto à redefinição da área de atuação da sua Universidade por meio da tecnologia.

a - () desenvolve programa capaz de alterar o campo de atuação e de reconhecer sua obsolescência identificados pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia os docentes e técnicos administrativos na alteração do campo de atuação, bem como no reconhecimento de sua obsolescência, nas questões de mudança institucionalizada.

c - () respeita aos docentes e técnicos administrativos na alteração do campo de atuação, bem como no reconhecimento de sua obsolescência, e que as mudanças devem ser individualizadas e não constitucionalizadas.

Categoria Renovação

Sistema Desenvolvimento do Sistema de Remuneração e Recompensa

20 - Quanto à promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa com as metas e indicadores da Universidade:

a - () desenvolve programas de sistema e recompensa refletido nas metas da Universidade de forma institucionalizada, com a participação dos docentes e técnicos administrativos comprometidos, visando mudanças institucionalizada.

b - () apóia as expectativas dos docentes e técnicos administrativos quanto ao alinhamento da remuneração e recompensa com os padrões da Universidade, nas questões institucionalizadas.

c - () respeita as expectativas dos docentes e técnicos administrativos quanto ao alinhamento da remuneração e recompensa com os padrões da Universidade e que as mudanças devem ser individualizadas e não constitucionalizadas.

21 - Quanto à ampliação do sistema de remuneração e recompensa para além das fronteiras da Universidade, e a sua Universidade:

a - () possui programas de remuneração e recompensa, para os docentes e técnicos administrativos conectado com a ampliação de redes, visando mudança institucionalizada.

b - apóia os docentes e técnicos administrativos quanto a remuneração e recompensa obtida pela ampliação de redes, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita os docentes e técnicos administrativos quanto a remuneração e recompensa obtida pela ampliação de redes, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Sistema da Construção do Aprendizado Individual

22 - Quanto ao comprometimento com o desenvolvimento sua Universidade:

a - () possui programas de desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento e expressar na forma de produtos ou serviços, visando mudanças institucionalizada.

b - () apóia as habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento, e expressar na forma de produtos ou serviços, visando mudanças institucionalizadas.

c - () respeitadas as habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento, e expressar na forma de produtos ou serviços e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

23 - Quanto à criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados a indivíduos de grande potencial sua Universidade:

a - () possui programas com o propósito de ajudar a desenvolver tarefas e projetos para docentes e técnicos administrativos de grande potencial, possibilitando desenvolvimento de novas habilidades, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia os docentes e técnicos administrativos de grande potencial no desenvolvimento de tarefas e projetos que necessitem de novas habilidades, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita os docentes e técnicos administrativos e grande potencial no desenvolvimento de tarefas e projetos que necessitem de novas habilidades, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

24 - Quanto a identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa sua Universidade:

- a - () desenvolve programas baseados nas habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade, visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia as habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade, visando mudança institucionalizada.
- c - () respeita as habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária

25 - Quanto ao desenho organizacional de sua Universidade:

- a - () possui programas organizacional em torno das competências centrais e dos processos de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia as competências centrais e os processos de trabalho envolvendo a organização inteira por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.
- c - () respeita as competências centrais e os processos de trabalho envolvendo a organização inteira por parte dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

26 - Quanto ao uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional, sua Universidade:

- a - () desenvolver programas de estímulo a adaptação contínua por meio de um processo dinâmico, em torno de objetivos específicos por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.
- b - () apóia o estímulo a adaptação contínua por meio de um processo dinâmico, em torno de objetivos específicos por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita o estímulo a adaptação contínua por meio de um processo dinâmico, em torno de objetivos específicos por parte dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

27 - Quanto a criação de um aprendizado global sua Universidade:

a - () possui programas capazes de perceber que cada evento dentro de cada processo, dentro de cada sistema, representa uma oportunidade de aprendizado capaz de enriquecer a base de capacitações e competências da organização, visando mudança institucionalizada.

b - () afora ações capaz de perceber que cada evento dentro de cada processo, dentro de cada sistema, representa uma oportunidade de aprendizado capaz de enriquecer a base de capacitações e competências da organização, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita as ações capaz de perceber que cada evento dentro de cada processo, dentro de cada sistema, representa uma oportunidade de aprendizado capaz de enriquecer a base de capacitações e competência da organização, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Categoria Redirecionamento

Sistema Redirecionamento

28 - Quanto à interação com o meio externo sua Universidade:

a - () possui programas de interação com o ambiente externo, por suas ações estratégicas, visando mudanças institucionalizada.

b - () apóia as ações de interação com o ambiente externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizada.

c - () respeita as ações de interação com o ambiente externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizada.

29 - Quanto ao direcionamento sua Universidade:

a - () possui programas que avalie a Universidade como um todo onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia as ações de avaliação pelos docentes e técnicos administrativos em que uma unidade que compõe a Universidade seja examinada globalmente, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita as ações de avaliação pelos docentes e técnicos administrativos em que uma unidade que compõe a Universidade seja examinada globalmente, e que as mudanças devem ser individualizadas e não institucionalizadas.

Sistema do Processo Decisório

30 - Quanto ao processo decisório sua Universidade:

a - () desenvolve ações onde as decisões são compartilhadas por todos os seguimentos da instituição, e os mesmos são descentralizados em sua hierarquia e centralizados na competência, visando mudança institucionalizada.

b - () apóia as ações onde as decisões são tomadas pela hierarquia e pelos órgãos representativos, visando mudança institucionalizada.

c - () respeita as ações onde as decisões são tomadas pela hierarquia e pelos órgãos representativos, e que as decisões são individualizadas e não institucionalizada.

APÊNDICE C - Roteiro para entrevista

I Categoria Reconfiguração – 1º R

A- Mobilização

1 - Quanto ao desenvolvimento de líderes dentre os docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizada:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs:

2 - Quanto à criação de uma comunicação envolvendo toda a Universidade como fator de interação, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

3 - Quanto à formação de equipes naturais de trabalho, de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

- 4 - Quanto à preparação dos docentes e técnicos administrativos para o ciclo de mudanças enquanto mudança corporativa, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:
- a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.
Obs.:
- b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.
Obs.:
- c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.
Obs.:

B – Sistema Visão

- 5 - Quanto intenção estratégica dos docentes e técnicos administrativos visando mudanças institucionalizadas, sua Universidade:
- a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.
Obs.:
- b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.
Obs.:
- c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.
Obs.:
- 6 - Quanto à priorização das expectativas dos docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizadas, sua Universidade:
- a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.
Obs.:
- b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.
Obs.:
- c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.
Obs.:
- 7 - Quanto a estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

C – Construção do Sistema de Medição

8 - Quanto ao desenvolvimento de indicadores e metas do topo, para os docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

9 - Quanto à construção de conectores entre as metas do topo e os objetivos operacionais dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

10 - Quanto à construção de um plano de mudança de baixo para cima, por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

11 - Quanto à conexão de indicadores de baixo para cima e de cima para baixo, quanto ao desempenho específico de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

II – CATEGORIA REESTRUTURAÇÃO – 2º R

A – Sistema Construção De Um Modelo Econômico

12 - Quanto à construção de um modelo de portfólio de negócios, em relação aos objetivos financeiros, de modo a determinar o valor econômico, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

III – CATEGORIA REVITALIZAÇÃO – 3º R

A – Sistema Obtenção de Foco de Mercado

13 - Quanto à exigência do desenvolvimento da proposição de valor a seus clientes (todos aqueles que se beneficiam da Universidade) e a que preço, visando mudanças institucionalizadas, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

14 - Quanto à segmentação da base de clientes por benefícios, com a participação dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

15 - Quanto à orientação do desenho de um sistema de entrega de valor (mudança de infraestrutura, produção de conhecimento, marketing institucional) por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

B – Sistema Invenção de Novos Negócios

16 - Quanto à promoção de interligação cruzada das competências centrais, quanto a recursos e capacitação sobre as quais seus negócios são erguidos, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizadas, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

17 - Quanto à construção de alianças visando a ampliação de suas fronteiras, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

C – Sistema de Mudança das Regras por Meio da Tecnologia da Informação

18 - Quanto ao guia do desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras, compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

19 - Quanto à redefinição da área de atuação e de reconhecer sua obsolescência identificados pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

IV – CATEGORIA RENOVACÃO – 4º R

A – Sistema Desenvolvimento do Sistema de Remuneração E Recompensa

20 - Quanto à promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos, com as metas e indicadores, visando mudanças institucionalizadas, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

21 - Quanto à ampliação do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos, conectados com a ampliação de redes, para além das fronteiras da Universidade, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

Sistema da Construção do Aprendizado Individual

22 - Quanto ao comprometimento com o desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento e expressar na forma de produtos ou serviços, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

23 - Quanto à criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados aos docentes e técnicos administrativos de grande potencial, possibilitando desenvolvimento de habilidades, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

24 - Quanto a identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária

25 - Quanto ao desenvolvimento organizacional em torno das competências centrais e dos processos de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança organizacional, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

26 - Quanto ao uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

27 - Quanto a criação de um aprendizado global capaz de enriquecer a base de capacitações e competências da organização, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

V - CATEGORIA REDIRECIONAMENTO – 5º R

A – Sistema Redirecionamento

28 - Quanto à interação com o meio externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

29 - Quanto ao direcionamento como um todo onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:

B – Sistema de Processo Decisório

30 - Quanto ao processo decisório são compartilhados por todos os segmentos da instituição, e os mesmos são descentralizados em sua hierarquia e centralizados na competência, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....