

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CONVÊNIO URI – UFRGS**

**RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL:  
um estudo de caso na URI**

**BERNARDO BOTH**

**Porto Alegre (RS), Outubro de 2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CONVÊNIO URI – UFRGS**

**RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL:  
um estudo de caso na URI**

**Dissertação apresentada como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Mestre  
em Administração.**

**Mestrando: Bernardo Both**

**Orientador: Eugenio Avila Pedrozo, Dr**

**Porto Alegre– RS, Outubro de 2000.**

Este trabalho é especialmente dedicado a Eleci e às nossas filhas Fernanda e Sabrina, pela compreensão e renúncia durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais, que com muito sacrifício conseguiram formar a base do que está sendo realizado hoje. Em especial ao meu pai que, certamente, estaria muito feliz por poder participar deste momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo que, além de ser um dos grandes incentivadores para que eu realizasse o presente mestrado, foi um orientador seguro e competente, tendo sempre me incentivado a levar adiante o trabalho.

Aos professores do PPGA, pela competência em ampliar os conhecimentos que possibilitaram a realização da presente pesquisa.

Aos colegas de turma do Mestrado, pelos agradáveis momentos de convivência e demonstração de amizade.

À URI, por ter possibilitado a realização do presente Mestrado, na modalidade distribuída, em convênio com a UFRGS e, em especial por ter oportunizado a realização da presente pesquisa, com liberdade e independência.

Aos colegas da URI por terem sempre disponibilizado o seu tempo para ajudar, em especial aqueles que colaboraram na realização da presente pesquisa, de uma ou outra forma.

A todos que contribuíram para que a presente pesquisa fosse realizada.

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS .....	v
LISTA DE QUADROS .....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE SIGLAS .....	ix
RESUMO .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUÇÃO .....	1
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
1.1 Estrutura .....	8
1.2 Estratégia.....	14
1.3 Relações entre Estrutura e Estratégia.....	21
1.4 Estrutura e Estratégias no Contexto Universitário. ....	27
2 MÉTODO DE PESQUISA.....	33
2.1 Delineamento da Pesquisa .....	33
2.2 Definição das Dimensões e Variáveis.....	34
2.2.1 Dimensão Estrutural.....	34
2.2.2 Dimensão Estratégica.....	38
2.3 Coleta de Dados.....	39
2.3.1 População e Amostra.....	39
2.3.2 Instrumento .....	41
2.4 Análise dos Dados .....	42
2.5 Limitações da Pesquisa.....	43
3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	44
3.1 Caracterização da Organização e seu Ambiente. ....	44
3.2 Análise e Interpretação dos Dados da Pesquisa .....	56
3.2.1 Dimensão Estrutural.....	60

3.2.1.1	Configuração Estrutural .....	60
3.2.1.1.1	Centralização.....	60
3.2.1.1.2	Níveis de Tomada de Decisão .....	76
3.2.1.1.3	Mecanismos de Coordenação .....	78
3.2.1.1.3.1	Formalização.....	78
3.2.1.1.3.2	Fluxo das Decisões .....	79
3.2.1.1.3.3	Mecanismos de Comunicação.....	81
3.2.1.1.3.4	Parte Chave.....	83
3.2.1.1.3.5	Controle do Processo de Trabalho.....	83
3.2.1.2	Complexidade .....	84
3.2.1.2.1	Diferenciação Horizontal .....	84
3.2.1.2.2	Diferenciação Vertical .....	85
3.2.1.2.3	Dispersão Espacial.....	87
3.2.2	Dimensão Estratégica.....	89
3.2.2.1	Tipos de Estratégias .....	89
3.2.2.1.1	Planejamento das Estratégias.....	89
3.2.2.1.2	Grau de Realização das Estratégias .....	90
3.2.2.2	Formação das Estratégias .....	92
3.2.2.2.1	Processo Básico.....	92
3.2.2.2.2	Mudanças .....	93
3.2.2.2.3	Agente Central.....	95
3.3	Discussão Acerca dos Resultados da Pesquisa.....	96
3.3.1	Análise dos Dados da Dimensão Estrutural .....	99
3.3.2	Análise dos Dados da Dimensão Estratégica.....	103
3.3.3	Análise das Relações entre Estrutura e Estratégia .....	105
	CONCLUSÕES .....	107
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	111
	ANEXOS .....	115

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Evolução do Quadro Docente por Titulação .....	51
Gráfico 2	Gráfico Comparativo da Titulação de Docentes nas Universidades Comunitárias Gaúchas no Período de 1992 a 1998 .....	52
Gráfico 3	Evolução do Quadro de Docente por Regime de Trabalho.....	54
Gráfico 4	Autonomia Administrativa e Financeira .....	65
Gráfico 5	Unidades Sobrepostas em uma Mesma Região .....	70

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Alunos Matriculados nas Universidades do RS em 1992 e 1998 - Por Natureza.....	5
QUADRO 2	O Processo de Formação de Estratégias.....	17
QUADRO 3	Tipos de Estratégias.....	17
QUADRO 4	O Cubo da Mudança.....	26
QUADRO 5	Níveis de Decisão na Universidade.....	28
QUADRO 6	Operacionalização das Variáveis Estruturais.....	36
QUADRO 7	Quadro-Resumo das Questões Analisadas na Pesquisa.....	58



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Demonstração da População e Amostra dos Questionários .....	40
Tabela 2.	Origem dos Entrevistados .....	41
Tabela 3.	Evolução do Número de Alunos .....	49
Tabela 4.	Evolução do Quadro Docente por Titulação .....	50
Tabela 5.	Evolução do Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica - PICDT.....	52
Tabela 6.	Evolução do Quadro Docente por Regime de Trabalho.....	53
Tabela 7.	Evolução da Estrutura Física e Acervos.....	54
Tabela 8.	Evolução do Quadro De Pessoal Técnico Administrativo .....	55
Tabela 9.	Localização .....	57
Tabela 10.	Vínculo.....	57
Tabela 11.	Tempo de Vínculo.....	57
Tabela 12.	Descentralização Acadêmica .....	61
Tabela 13.	Descentralização Administrativo-Financeira .....	62
Tabela 14.	Descentralização ao Nível Operacional .....	63
Tabela 15.	Autonomia Campus .....	64
Tabela 16.	Autonomia Administrativa x Acadêmica.....	64
Tabela 17.	Autonomia dos Campi em Relação à Universidade.....	65
Tabela 18.	Relação da Forma de Gestão Atual com a Fundação de Origem.....	66
Tabela 19.	Forma de Gestão x Localização .....	66
Tabela 20.	Forma de Gestão dos Campi .....	67
Tabela 21.	Forma de gestão dos Campi x Desempenho .....	67
Tabela 22.	Complexidade da Estrutura Organizacional.....	68
Tabela 23.	Níveis de Deliberação e Decisão.....	69
Tabela 24.	Unidades Sobrepostas em uma mesma Região .....	69
Tabela 25.	Unidades Sobrepostas em uma mesma Região .....	70
Tabela 26.	Representatividade das Decisões .....	71
Tabela 27.	Integração com a Comunidade.....	71
Tabela 28.	Interação da Universidade com a Comunidade.....	72
Tabela 29.	Integração com a Comunidade.....	73
Tabela 30.	Objetivos Acadêmicos .....	75
Tabela 31.	Alinhamento entre Objetivos Acadêmicos e Administrativos .....	75
Tabela 32.	Nível de Decisão Acadêmica .....	76
Tabela 33.	Forma de Decisões Acadêmicas Colegiadas .....	76
Tabela 34.	Nível de Decisão Administrativo-Financeira .....	77
Tabela 35.	Forma de Decisões Administrativas Colegiadas.....	77
Tabela 36.	Formalização Acadêmica.....	78
Tabela 37.	Tempo Dedicado às Funções Burocráticas .....	79
Tabela 38.	Fluxo das Decisões Administrativas .....	80
Tabela 39.	Fluxo das Decisões Acadêmicas .....	80
Tabela 40.	Mecanismos de Comunicação Acadêmica.....	81
Tabela 41.	Mecanismos de Comunicação Administrativa.....	81
Tabela 42.	Mecanismos de Comunicação entre Campi .....	82

Tabela 43. Parte Chave Acadêmica .....	83
Tabela 44. Parte Chave Administrativa .....	83
Tabela 45. Controle do Processo de Trabalho .....	84
Tabela 46. Diferenciação Horizontal .....	85
Tabela 47. Diferenciação Vertical .....	86
Tabela 48. Adequação do Número de Níveis na Área Acadêmica .....	86
Tabela 49. Dispersão Espacial .....	87
Tabela 50. Distribuição Geográfica dos Campi .....	88
Tabela 51. Grau de Planejamento das Estratégias Acadêmicas .....	89
Tabela 52. Grau de Planejamento das Estratégias Administrativo-Financeiras .....	90
Tabela 53. Grau de Realização das Estratégias .....	91
Tabela 54. Grau de Realização das Estratégias .....	91
Tabela 55. Processo Básico de Formação de Estratégias .....	92
Tabela 56. Iniciativas de Mudanças Estratégicas Acadêmicas .....	94
Tabela 57. Iniciativas de Mudanças Estratégicas Administrativo-Financeiras .....	94
Tabela 58. Coerências das Estratégias com as Tendências de Futuro .....	95
Tabela 59. Agente Central nas Mudanças Estratégicas .....	96

## LISTA DE SIGLAS

CE	Câmara de Ensino
CUN	Conselho Universitário
DGE-38	Distrito Geo-Educacional 38
FAPES	Fundação Alto Uruguai para a Pesquisa e o Ensino Superior
FESAN	Fundação Educacional de Santiago
FESAU	Fundação de Ensino Superior do Alto Uruguai
FUNDAMES	Fundação Missioneira de Ensino Superior
FUNREGE	Fundação Regional de Ensino de São Luiz Gonzaga
FURG	Fundação Universidade do Rio Grande
FuRI	Fundação Regional Integrada
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PICDT	Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica
PPGA	Programa de Pós Graduação em Administração
PUC-RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SEEC	Diretoria de Informações e Estatísticas Educacionais
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil

UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade da Região da Campanha
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

## **RESUMO**

A presente pesquisa, realizada sob a forma de estudo de caso, objetiva caracterizar as relações existentes entre a estrutura e as estratégias no âmbito da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI. A URI caracteriza-se como uma universidade comunitária, multicampi, de característica eminentemente regional e integrada, originada da associação de Escolas Isoladas de Ensino Superior, localizada no Interior do Rio Grande do Sul, com Campi em Erechim, Santo Ângelo, Frederico Westphalen e Santiago, além de extensões em São Luiz Gonzaga e Cerro Largo. As estruturas foram estudadas utilizando-se as variáveis configuração estrutural, níveis de tomada de decisão e complexidade. Já as estratégias foram estudadas no sentido de identificar os tipos predominantes na organização e como estas são formadas. Caracterizada por uma gestão acadêmica única, embora com descentralização administrativa, o estudo conclui que a estratégia inicial de criação da universidade determinou a forma de organização estrutural, e que esta organização, que alocou substantiva autonomia para os Campi, configura-se como uma estrutura organizacional do tipo divisionalizada, com características de burocracia profissional do tipo racional-burocrática. As estratégias podem ser denominadas como do tipo guarda-chuva, em que as linhas gerais são deliberadas, e os detalhes passam a emergir no decorrer do percurso. O estudo propõe uma reconfiguração estrutural e estratégica que respeite as características de individualidade da organização, mas que consiga inseri-la numa perspectiva moderna de organização, buscando criar condições de inserção num novo momento, em que as organizações precisam ser menos hierarquizadas e mais inovativas.

## **ABSTRACT**

This research, which is a case study, aims to characterize the relationship which exists between the structure of the University (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI ) and its strategies. The organization of the University is a typical Community University, multicampi, eminently regional and integrated in the region in which it actuates. Its origin goes back to the integration of some isolated Colleges located in Erechim, Santo Ângelo, Frederico Westphalen and Santiago. All these cities now have its own campus. Besides those four campi, there are also two extensions in São Luiz Gonzaga and Cerro Largo. The research contemplates the study of the structural configuration, the decision-making levels and the most complex aspects of running a multicampi University. On the other hand the strategies being pursued at the University have been analyzed in order to identify the different kinds of strategies in the organization and how they interact. While being centralized as far as academic life is concerned, it is, at the same time, administratively decentralized. The research comes to the conclusion that the way the University is structured is due to the unique way in which the University was conceived from the very beginning. And, according to the actual organization of the University, the research concludes that each campus enjoys autonomy to some extent. The high administrative guidelines emanate from the central administration; they determine the general directives and lines to guide the smaller or local initiatives in order to hold together the whole administrative body. The research suggests a strategic and administrative reconfiguration which should contemplate local and regional characteristics . It also proposes that it should try to be a modern organization in a fast changing world being at the same time more innovative and less authoritarian°.

## INTRODUÇÃO

Estudar as relações existentes entre dimensões estruturais e estratégicas das organizações já tem demandado diversos estudos científicos por parte de pesquisadores do mundo inteiro. Estudar essas relações no contexto de uma organização universitária, de caráter comunitário, que, embora seja considerada uma organização privada, presta um relevante serviço público à comunidade da qual faz parte, é o que buscou a presente pesquisa.

Universidades são o tipo de organização que tem sobrevivido a todos os tipos de mudanças enfrentados pela sociedade moderna, já que são organizações seculares e sempre têm sabido se adequar a essas mudanças, tanto econômicas, políticas, tecnológicas como sociais, tendo tido, sempre, um papel especial no desenvolvimento das sociedades.

Apesar dessa importância, nunca o segmento de educação superior havia enfrentado tantas e tão bruscas mudanças quanto nos últimos tempos. As Instituições de Ensino Superior, até há pouco tempo, estavam inseridas e se desenvolveram em um ambiente estável, com pouca competitividade, e termos como conquista de mercados, não faziam parte do seu vocabulário (COHEN E MARCH; KELLER, apud GIOIA E THOMAS, 1996).

No entanto, recentes mudanças econômicas, demográficas e políticas têm levado as universidades e demais instituições de ensino superior para um ambiente competitivo na busca de conquista e manutenção de seu nicho de mercado, fato este considerado, até então, comum nos demais tipos de organizações, mas não no ambiente universitário (GIOIA, 1996).

Neste sentido, e tendo em vista essa mudança de conceito sobre o ambiente universitário, um questionamento que pode ser feito é se a configuração estrutural destas organizações está adequada para as mudanças de estratégias necessárias para a inserção nesta nova realidade.

O ambiente universitário brasileiro, inserido neste contexto mundial, também está a se debater com esses questionamentos. Caracterizado por uma forte influência de normas legais na constituição e funcionamento de suas organizações universitárias, havia, no Brasil, até há pouco tempo, uma configuração estrutural básica, independentemente de outras variáveis que pudessem levá-las a ser diferentes, tais como tamanho, ambiente, direcionamento para ensino ou pesquisa, entre outros.

Como alternativa à incapacidade do Estado de prover condições de acesso ao Ensino Superior às comunidades do interior do Rio Grande do Sul, houve, na segunda metade deste século, uma crescente organização das comunidades no sentido de fundar Instituições de Ensino Superior. Essas se desenvolveram e culminaram com o surgimento de diversas universidades comunitárias. Esta alternativa tem servido de opção de acesso às pessoas que, de outra forma não poderiam cursar o ensino superior. Serviu, também, como instrumento de expressão dessas comunidades, no sentido de fazer com que a universalidade do conhecimento pudesse estar acessível, o que de outra forma, e por força de decisão do Estado, ou da iniciativa privada, jamais aconteceria.

O presente estudo procura identificar as relações entre estrutura e estratégia da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, uma universidade comunitária multicampi, localizada na região Noroeste do Rio Grande do Sul, originada da associação de Escolas Isoladas de Ensino Superior, localizadas nos municípios de Erechim, Santo Ângelo e Frederico Westphalen, todas localizadas no norte e noroeste do Rio Grande do Sul, em área abrangida pelo DGE 38.

A forma de estrutura organizacional desta Universidade, multicampi, com descentralização administrativa em cada campus, mas atendendo em sua forma organizacional a uma unicidade com relação à organização acadêmica, faz com que a mesma difira em relação a outras organizações similares.



A forma de organização da URI, representa o esforço efetuado pela comunidade que a compõe, para criar uma organização universitária com um perfil diferente das organizações do seu segmento de atuação. Esse esforço é proveniente de fatores ambientais adversos que vinham a pressionar as IES que lhe deram origem no sentido de que, em permanecendo com a sua formatação anterior, havia o risco de estas não sobreviverem.

A forma de organização da universidade, em que cada Campus tem autonomia administrativa, havendo, no entanto, uma gestão acadêmica única, faz com que a coexistência seja mais provável do que a união, o que pode ser apreendido do presente estudo. Este fato já é constatado por KLERR (apud RODRIGUES, 1984), quando denomina as organizações universitárias como multiversidade, em que a coexistência de diferentes grupos, com interesses conflitantes, compõe uma sociedade pluralista, com subculturas múltiplas.

Em virtude do modelo de gestão adotado pela Universidade em estudo, é freqüente a existência de conflitos entre os Campi, e entre esses e a Reitoria, no sentido de que as deliberações tomadas pela Administração Superior possam não ser integralmente executadas pelos Campi, tendo em vista que estes seguem uma tendência de atender aos interesses e jogos de poder da comunidade local, tanto interna quanto externa.

A partir disso, o presente estudo busca caracterizar, na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, a relação entre a estrutura existente e a formulação de suas estratégias, através da seguinte questão de pesquisa: **Qual a relação existente entre a evolução da estrutura e das estratégias na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões?**

A partir dessa questão de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral do presente trabalho, no sentido de identificar a relação entre a evolução da estrutura e das estratégias no contexto da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- a) Identificar a configuração estrutural e estratégica existente na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões;
- b) Identificar a existência de períodos críticos de mudanças nas estruturas e estratégias da Universidade;
- c) Caracterizar a relação existente entre a estrutura e as estratégias na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões;
- d) Sugerir melhorias visando a aperfeiçoar a sinergia entre as unidades, em função do tipo de evolução identificado entre estrutura e estratégias na universidade.

A busca empreendida pelas organizações, no sentido de identificar o modelo estrutural compatível a suas necessidades de atender aos seus objetivos, bem como à comunidade envolvida nas suas operações, procura justificar a realização da presente pesquisa.

As crescentes exigências, a que estão submetidas as organizações nos dias atuais, embora com um certo retardamento, estão a atingir os ambientes universitários, que muitas vezes não estão preparados para conviver com fatores como incerteza, competitividade, concorrência global e muitos outros.

A literatura, embora seja farta em relatar como as organizações se comportam, como se estruturam para realizar as suas estratégias, não pode ser literalmente tomada como parâmetro para explicar eventos locais, tendo em vista que as condições em que os estudos são realizados podem determinar alterações no resultado. É importante, pois, efetuar pesquisas em ambientes locais, que possam corroborar, adaptar ou mesmo modificar as definições teóricas defendidas por pesquisas efetuadas em outros países (FACHIN, 1990).

Um outro fator que motivou realização da presente pesquisa diz respeito à crescente importância que as universidades comunitárias estão tendo no contexto do

ensino superior brasileiro, particularmente no Rio Grande do Sul, o que pode ser demonstrado pelo Quadro 1 , abaixo:

**QUADRO 1 Alunos Matriculados nas Universidades do RS em 1992 e 1998 - Por Natureza**

NOME	NATUREZA	1992 (1º Semestre)		1998 (30/04)		CRESC
		MAT	%	MAT	%	%
UCS	COMUNITÁRIA	7.266	7%	15.001	9%	106%
UNICRUZ	COMUNITÁRIA	2.838	2%	3.322	2%	17%
UNIJUÍ	COMUNITÁRIA	4.380	4%	9.610	6%	119%
UNISC	COMUNITÁRIA	2.683*	2%	5.577	3%	108%
UPF	COMUNITÁRIA	6.845	6%	10.986	6%	60%
URCAMP	COMUNITÁRIA	8.432	8%	6.770	4%	-20%
URI	COMUNITÁRIA	3.345	3%	7.768	5%	132%
<b>TOTAL COMUNITÁRIAS</b>		<b>35.789</b>	<b>31%</b>	<b>59.034</b>	<b>34%</b>	<b>65%</b>
PUC-RS	CONFESSIONAL	17.701	16%	21.758	13%	23%
UCP	CONFESSIONAL	3.168	3%	6.647	4%	110%
ULBRA	CONFESSIONAL	6.882	6%	20.366	12%	196%
UNISINOS	CONFESSIONAL	17.186	16%	25.269	15%	47%
<b>TOTAL CONFESSIONAIS</b>		<b>44.937</b>	<b>39%</b>	<b>74.040</b>	<b>43%</b>	<b>65%</b>
FURG	FEDERAL	4.010	4%	4.758	3%	19%
UFPEL	FEDERAL	5.174	5%	6.357	4%	23%
UFRGS	FEDERAL	15.883	14%	17.904	10%	13%
UFSM	FEDERAL	9.296	8%	10.376	6%	12%
<b>TOTAL FEDERAIS</b>		<b>34.363</b>	<b>30%</b>	<b>39.395</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL MATRÍCULAS NAS UNIVERSIDADES DO RS.</b>		<b>115.089</b>		<b>172.469</b>		<b>50%</b>

Nota: Comunitárias – Universidades mantidas pela comunidade;

Confessionais – Universidades mantidas por ordens religiosas;

Federais – Universidades mantidas pelo poder público federal.

\* Dado não disponível no Relatório CRUB/SIUB, 1995, fornecido pela Instituição, referente a 1993.

Fonte: CRUB/SIUB 1995; MEC/INEP/SEEC 1999

O quadro acima mostra que as Universidades Comunitárias já respondem por 34% do total de matrículas das Universidades do Rio Grande do Sul, representando quase a metade (7 em 15) do total de Instituições Universitárias gaúchas, sem deixar de considerar a sua vital importância para as localidades onde as mesmas estão situadas. O mesmo quadro mostra ainda que, enquanto o número total de matrículas no RS cresceu 50% no período, o crescimento nas Universidades Comunitárias foi de 65%, sendo que o crescimento da organização em estudo - URI - no mesmo período, corresponde a 132%.

Estas informações, somadas ao fato de a organização, objeto deste estudo, possuir uma forma de arcabouço estrutural bastante particular, nos leva a indagar se esta forma de estruturação é adequada para o atingimento das estratégias pretendidas.

O presente estudo, realizado sob a forma de estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, foi realizado através da coleta e análise de dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos pela análise de documentos, relatórios, publicações e observações do pesquisador, e serviram de base para a elaboração dos questionários e temas das entrevistas que determinaram a obtenção dos dados primários. Já os dados primários foram obtidos através da aplicação de questionários a 50 professores e dirigentes da URI e, também, através de entrevistas semi-estruturadas com membros das Fundações que deram origem à organização em estudo, em sua fase de reconhecimento como Universidade.

Para facilitar a leitura do presente trabalho, apresenta-se aqui, além dos objetivos e justificativas para a realização da pesquisa, a sua estrutura básica. No capítulo 1, apresenta-se a fundamentação teórica que embasa o presente estudo. A seguir, no capítulo 2, apresenta-se o método de pesquisa utilizado, seguido, no capítulo 3, pela análise e interpretação dos dados e, finalmente, pela conclusão. Na conclusão, busca-se estabelecer relações entre os resultados da pesquisa com o contexto da criação da universidade em estudo, bem como, a partir desses resultados, propor algumas melhorias, tanto no nível estrutural quanto estratégico, no sentido de tornar a organização um todo coerente com a sua missão enquanto universidade.

Espera-se que este trabalho, apesar das limitações inerentes à realização desse tipo de pesquisa, possa contribuir para a discussão da forma de organização das universidades, principalmente das universidades comunitárias.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A busca do entendimento de como as organizações funcionam e como são abordadas as questões relacionadas à sua estrutura e a interação desta às suas estratégias, já ensejaram a realização de diversos estudos na área, estando este tema longe de estar esgotado. Haja vista que a presente pesquisa versa sobre as relações estruturais e estratégicas no contexto universitário, busca-se apresentar uma abordagem ampla sobre o tema, partindo-se, após, para uma abordagem específica sobre o tema nas organizações universitárias.

Inicialmente, busca-se dar uma visão ampla sobre estrutura organizacional, seguindo-se uma abordagem ampla sobre estratégias. Finalmente, procura-se abordar a literatura existente com relação à estrutura e estratégia e, mais especificamente, como estas relações interagem no contexto universitário. Procura-se, também, mostrar como diferentes tipos de “governança” podem determinar a emergência de vários tipos de estratégia, a partir de modelos utilizados nos processos decisórios em organizações universitárias, bem como quais são as tendências possíveis de serem identificadas através das emergências de pesquisas no contexto universitário.

## 1.1 ESTRUTURA

A estrutura das organizações tem sido analisada desde os primórdios dos estudos organizacionais. Até a metade deste século, tendo sido dominados pela escola clássica de administração, os estudos sobre estruturas organizacionais baseavam-se num modelo único de estrutura. Esse modelo era válido para todas as organizações, em que o planejamento e a tomada de decisões se situavam, invariavelmente, no topo da hierarquia, de maneira que as operações executadas pelos escalões inferiores eram minuciosamente especificadas pela gerência sênior, por meio de definição de tarefas, estudo de trabalho e procedimentos similares (BRECH apud DONALDSON, 1998).

WEBER (1966) construiu uma teoria propondo um tipo ideal de organização burocrática, apoiada em normas de funcionamento, fazendo com que as pessoas, dentro da organização, fossem ocupantes de cargos previamente definidos. De acordo ainda com o autor, a obediência dos subordinados, delimitada pela lei, não deve subordinar-se à pessoa do ocupante, mas ao cargo representado por esta. Já HALL (1966), apoiado na teoria de Weber, e em estudos realizados por outros estudiosos, define seis dimensões utilizadas pelos modelos burocráticos e conclui, em sua pesquisa, que uma organização altamente burocratizada com respeito a uma dimensão não o é, necessariamente, em relação às demais dimensões estudadas. As dimensões estudadas foram: hierarquia da autoridade, divisão do trabalho, normas, procedimentos, impessoalidade e qualificações técnicas.

PERROW (1972), abordando as insistentes críticas dirigidas aos primeiros estudiosos do funcionamento das organizações (Frederick Taylor, Luther Gulick, Lyndall Urwick, James D. Mooney, Henry Fayol e outros), de que suas abordagens eram simplistas, propondo princípios contraditórios, sendo normativas ao invés de empíricas, alerta que, excetuando-se os trabalhos desenvolvidos por Weber, poucos eram os estudos que pudessem ser generalizados para uso em todas as organizações. No entanto, manteve a crítica de que os primeiros estudos sobre organizações davam pouca ou nenhuma importância ao fator humano, considerando as relações informais dentro da organização

como uma disfunção do modelo proposto que, em não sendo minimizada pelo uso das normas, poderia afetar o desempenho das empresas. Neste sentido, e com o intuito explícito de evitar as relações informais dentro das organizações, incentivava-se a elaboração de normas e procedimentos formais para funcionamento destas.

BURNS E STALKER (apud DONALDSON, 1998) iniciaram a abordagem contingencial da estrutura organizacional, distinguindo a validade da adoção de estruturas mecanicistas e orgânicas, dependendo do grau de mudança tecnológica e de mercado adotado pela organização. WOODWARD (apud DONALDSON, 1998) evidenciou a associação entre a estrutura das organizações e a tecnologia, indicando que nas organizações onde havia adequação entre essas variáveis, o desempenho era superior. Para PERROW (1972), o grau de burocratização ou de especificação das tarefas é variável em função da tecnologia utilizada. Desta forma, o controle organizacional e os esforços de coordenação deveriam ser baseados no grau de rotina envolvida na tecnologia.

HALL (1984), citando diversos autores, sintetiza diversas abordagens que estão relacionadas à estrutura das organizações, tais como: tamanho (Kimberly, Blau e o Grupo de Aston), tecnologia (Woodward, Thompson, Perrow, Burns e Stalker, Blauner, Emery e Trist, Lawrence e Lorsch), ambiente (LAWRENCE E LORSCH (1967), PFEFFER E SALANCIK (1978), apud HALL, 1984) e escolha estratégica (CHANDLER, 1962). Há, ainda, de acordo com HALL (1984), combinações entre essas variáveis (tamanho e indivíduo, tamanho e tecnologia, tamanho e estrutura), concluindo que a abordagem mais inteligente é aquela que combina essas dimensões estruturais.

Para RANSON, HININGS E GREENWOOD (1980), a definição de estrutura organizacional consiste em uma relação dinâmica entre arcabouço estrutural e padrões de interação. O arcabouço estrutural, segundo os autores, é constituído pela posição ocupada pelas pessoas na organização, formulação de regras e procedimentos, e pela prescrição de autoridade. Tais componentes estão relacionados à teoria da burocracia de Weber (RANSON, HININGS E GREENWOOD, 1980). Os padrões de interação são as relações informais e sociais que não estão prescritas na estrutura organizacional, mas que levam-na à mudança do arcabouço estrutural (RANSON, HININGS E GREENWOOD, 1980).

Neste sentido, RANSON, HININGS E GREENWOOD (1980:3) propõem “a concepção da estrutura como um complexo meio de controle, o qual é continuamente produzido e recriado em interação e, ainda, modele essa interação: estruturas são constituídas e constitutivas”.

De acordo com MINTZBERG (1995:10) a “estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. A divisão do trabalho é definida pelo serviço a ser executado e pelo sistema técnico necessário para executá-lo.

A coordenação diz respeito às diferentes maneiras pelas quais as organizações coordenam suas tarefas, quais sejam: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades dos trabalhadores (MINTZBERG, 1995). No decorrer do presente capítulo, apresentam-se as diferentes configurações que as organizações podem apresentar, bem como os mecanismos de coordenação utilizados em cada configuração.

HALL (1984) cita como características da estrutura as variáveis complexidade, formalização e centralização. A complexidade é o grau de diferenciação estrutural formal dentro da organização (PRICE E MUELLER, apud HALL E JIANG, 1996), composta pelos elementos diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial (HALL, 1984; PRICE E MUELLER apud HALL E JIANG, 1996).

A diferenciação horizontal diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros, podendo ser divididas de duas formas: especialização das tarefas ou divisão das tarefas (HALL, 1984). No ambiente universitário, as tarefas são divididas de acordo com a especialização das tarefas, sendo a diferenciação horizontal identificada de acordo com o número de departamentos que a organização possui (BLAU, 1984; ZEY-FERREL, 1979).

A diferenciação vertical refere-se à distribuição de autoridade de acordo com o nível da hierarquia (HALL, 1984). BLAU (1984) utilizou o número de níveis hierárquicos



entre a base e o topo da pirâmide organizacional para avaliar esta variável. Em uma pesquisa com uma amostra de 115 universidades americanas, BLAU (1984:10) identificou uma relação entre o aumento do tamanho e o crescimento da diferenciação nas universidades.

A dispersão espacial, como o próprio nome sugere, é a distribuição física das unidades da organização. A unidade de medida, segundo ZEY-FERRELL (1979), pode ser o número de diferentes unidades, distância do escritório central, bem como a dispersão do pessoal. De acordo com ZEY-FERRELL (1979), a dispersão espacial aumenta a complexidade da organização.

O segundo aspecto da estrutura organizacional diz respeito à formalização, referindo-se ao grau em que as normas de uma organização são explicitamente escritas (PRICE E MUELLER, apud HALL E JIANG 1996; PUGH, HICKSON, HININGS E TURNER apud HALL, 1984). De acordo com CLEGG E DUNKERLY (apud HALL, 1984), a formalização indica o grau de controle da organização sobre os indivíduos que a compõem. Esse controle poderá variar de uma formalização máxima, em que há um grande controle sobre as ações dos indivíduos, até uma formalização mínima, ocasião em que há grande liberdade para o próprio indivíduo decidir o que fazer (HALL, 1984).

Já a centralização se refere à distribuição do poder nas organizações (HALL, 1984; HALL E JIANG, 1996), relacionando-se aos fatores tamanho, tecnologia, ambiente e escolhas estratégicas da organização (HALL, 1984). Para RANSON, HININGS E GREENWOOD (1980), a estrutura organizacional é constituída e constitutiva através da interação do arcabouço estrutural e padrões de interação. Neste sentido, HALL (1984:81) afirma que “uma dada distribuição de poder é constitutiva no sentido de que gera outras ações – as pessoas atendem às normas e decisões organizacionais. A centralização é também constituída no sentido de que as distribuições de poder estão sujeitas à mudança, à medida que os grupos e indivíduos obtêm ou perdem o poder com o decorrer do tempo”. Dentre os aspectos de centralização, o mais óbvio é o direito de tomar decisões e a maneira como as atividades são avaliadas (quanto mais no topo da organização isso ocorre, mais centralizada ela será) (HALL, 1984).

O tamanho vem a ser um outro componente importante na análise da centralização. O aumento do tamanho da organização pressupõe uma maior quantidade de delegação, o que, por sua vez, pressupõe a necessidade de qualificação do pessoal (HALL, 1984).

Já com relação às condições ambientais, as pesquisas têm demonstrado que a descentralização é um componente importante naquelas organizações inseridas em condições competitivas de mercado e em ambientes turbulentos e instáveis (HALL, 1984).

Uma organização também pode ser categorizada pela maneira como ela se estrutura para fazer face às várias contingências com que se defronta. MINTZBERG (1995) definiu as estruturas organizacionais em cinco configurações: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

Caracterizada pela centralização do poder nas mãos do executivo principal, a estrutura simples (MINTZBERG, 1995) usa como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta. Essa configuração é a forma normalmente adotada por empresas em sua fase inicial de vida, podendo, no entanto, ser encontrada em pequenas organizações, onde a comunicação informal é conveniente e eficaz (MINTZBERG, 1995).

A segunda configuração citada por MINTZBERG(1995) é a burocracia mecanizada, cujo modelo é encontrado na maioria das organizações industriais, enfatizando, prioritariamente, o funcionamento do núcleo operacional, o que justifica essa denominação. A coordenação é obtida pela normatização e padronização dos processos de trabalho, dando-se grande ênfase à rotina. É caracterizada pela proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da organização, unidades operacionais de grandes dimensões, sendo o poder decisório centralizado, havendo uma obsessão pelo controle (MINTZBERG, 1995).

A burocracia profissional, terceira configuração estrutural de acordo com MINTZBERG (1995), obtém coordenação pela normatização e padronização das habilidades. A parte chave da organização, assim como na burocracia mecânica, é o

núcleo operacional, diferenciando-se, no entanto, por ter sua ênfase nas habilidades e conhecimentos de seus operadores profissionais, todos produzindo bens ou serviços padronizados (MINTZBERG, 1995). Segundo ETZIONE (1989), neste tipo de organização, o trabalho dos administradores é prover meios para que a atividade principal possa ser executada a contento pelos especialistas. A burocracia profissional é o exemplo de que organizações podem ser burocráticas e, ao mesmo tempo, descentralizadas, dado que o trabalho é estável, pré-determinado, requerendo comportamento padronizado das habilidades (MINTZBERG, 1995). Esse tipo de configuração é encontrado em organizações que exigem alta especialização de seus trabalhadores, sendo encontrada em hospitais, universidades e empresas de consultoria, pelo menos enquanto as operações possam ser consideradas padronizadas. Ainda segundo ETZIONE (1989), nas organizações profissionais em que a autoridade administrativa obtiver um nível de poder decisório desproporcional, poderá haver uma substituição de objetivos, tendo em vista que, normalmente, os objetivos dos profissionais conflitam com os objetivos dos administradores.

Dado que o elemento propulsor da burocracia profissional é a padronização das atividades, no momento em que a padronização começa a perder importância, principalmente com o advento da tecnologia, poderá haver uma tendência de que este tipo de configuração passe a ser vista como adhocracia (MINTZBERG, 1995).

A quarta configuração, de acordo com MINTZBERG (1995), é a forma divisionalizada, caracterizada por um conjunto de unidades quase autônomas, acopladas por uma estrutura central administrativa, denominada, comumente, de divisões. O mecanismo de coordenação é a padronização de resultados, sendo a parte chave da organização a linha intermediária. A forma divisionalizada, embora seja característica de corporações industriais, pode ser encontrada em outros tipos de organizações, tais como em universidades que possuam muitos campi.

A adhocracia, quinta configuração do modelo de MINTZBERG(1995), tem como principal mecanismo de coordenação o ajustamento mútuo. Apresenta uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento, grande especialização horizontal do trabalho, baseada no treinamento formal, reunindo

especialistas para realizar tarefas específicas. A palavra chave neste tipo de configuração é a inovação, agrupando especialistas de diferentes especialidades em equipes ad-hoc para desenvolver projetos específicos. Desta forma, a inovação apresenta-se como o fator que demonstra a menor reverência aos princípios clássicos de administração, especialmente para a unidade de comando (MINTZBERG, 1995).

Além dessas cinco configurações, MINTZBERG (1995) cita uma outra que também merece destaque, que é a burocracia missionária. Esta tem como mecanismo chave de coordenação a padronização de normas e como parâmetro delineador principal a doutrinação, sendo a ideologia uma parte chave da organização.

De acordo com MINTZBERG (1995:281), o conjunto de configurações é tratado como um quadro de referência, ou uma tipologia de tipos puros, cada um deles como uma descrição de um tipo básico de estrutura organizacional e de sua conjuntura, não havendo nenhuma organização que represente perfeitamente qualquer das configurações, havendo, porém, algumas que ficam próximas dos exemplos citados.

## 1.2 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é relativamente novo no campo da administração, restringindo-se, até então à arte militar. A estratégia servia para designar a função administrativa do generalato e o estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico (MOTTA, 1991). MAQUIAVEL (1992), em sua célebre obra “O Príncipe”, já em meados do século XV, propõe a adoção de estratégias, baseadas tanto em sua experiência pessoal quanto na história, para prever acontecimentos e estabelecer regras de ação para o domínio político e para se precaver de ataques de potenciais inimigos.

O conceito de estratégia incorporou-se à administração em meados dos anos 50,

tendo em vista que as ferramentas até então usadas, já não eram mais suficientes para enfrentar um mercado saturado, resultante da desaceleração do crescimento da economia (BULGACOV, 1998). Antes desse período, no campo da administração, o uso de estratégias por parte das empresas resumia-se à atuação no item preço. Já na década de 60, dadas as condições de competitividade que as empresas começaram a enfrentar, tornou-se necessário buscar novas alternativas de gestão, associando o conceito de estratégia ao planejamento, surgindo, daí, o planejamento estratégico, usado como ferramenta de gestão (KAY, 1996). Percebeu-se mais tarde que o uso do planejamento como ferramenta de gestão, adotado na época tanto por empresas quanto por governos, mostrou-se inadequado, com resultados insatisfatórios para ambos, já que planejamento não é e não pode ser confundido com estratégia (KAY, 1996).

A partir da década de 70, em virtude do aumento da velocidade e da magnitude das mudanças - que, inclusive, tornavam o ambiente das organizações em algo volátil, fazendo com que as análises racionais e prescritivas do planejamento já não mais pudessem contribuir para o desenvolvimento das organizações - começaram a surgir novos modelos de avaliar as estratégias das organizações. Tais modelos dizem respeito à matriz de planejamento de portfólio (DAY; HEDLEY apud KAY, 1996), o ciclo de vida dos produtos (LEVITT; RINK E SWAN, apud KAY, 1996) e a cadeia de valor (PORTER, 1986). Esses, no entanto, mostraram-se inadequados, o que se justifica pela ênfase excessiva atribuída às características da indústria, do mercado ou setor, não levando em conta fatores importantes, como concorrência ou comportamento competitivo (KAY, 1996).

Para MINTZBERG (1995:22), “a estratégia pode ser vista como o impulso mediador entre a organização e seu ambiente”, ocorrendo, no entanto, situações em que as estratégias criam-se por si mesmas, em resposta às pressões do ambiente, na tomada de decisão por decisão.

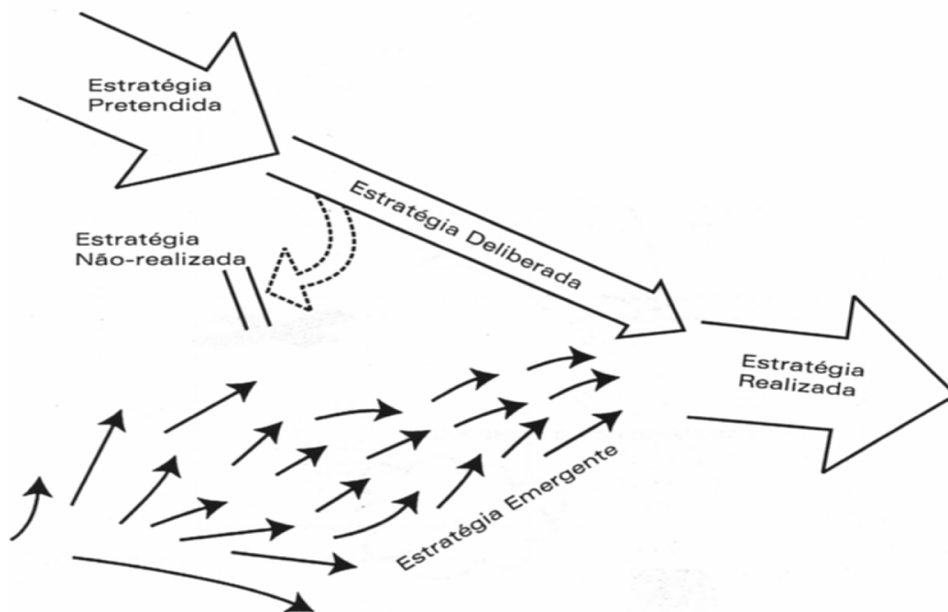
Para MINTZBERG (1994a; 1994b), estratégias podem ser definidas em termos de planos, padrões, posição e perspectiva. Como plano, é o guia de ação em direção ao futuro. Como padrão, é a definição dos padrões de comportamento da organização ao longo do tempo. Como posição, a estratégia visualiza a determinação de produtos, em

particular em mercados específicos, dentro da tipologia de posicionamento de Porter. Já como perspectiva, estratégia é a visão de mundo compartilhada pelos membros da organização. Neste sentido, as estratégias podem tomar diferentes cursos dentro da organização. Estas podem ser pretendidas, não realizadas, deliberadas ou emergentes, resultando nas estratégias realizadas pela organização

Para MINTZBERG (1994a; 1994b), estratégias deliberadas são aquelas totalmente realizadas, podendo acontecer, no entanto, de estratégias deliberadas não serem realizadas. Já estratégias emergentes são aquelas adotadas através de padrões não expressamente planejados, que vão acontecendo através de ações isoladas que convergem para padrões de consistência. Estratégias emergentes evoluem de atividades que acontecem ao longo da organização e, assim, podem ser influenciadas através de planejamento estratégico pelo modelo racional, que é amoldado também através de outras influências (HATCH, 1997).

O Quadro Processo de Formação de Estratégia procura sintetizar o processo de formulação de estratégias nas organizações.

## QUADRO 2 O Processo de Formação de Estratégias



Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000)

Seguindo nesta linha de raciocínio, em que as estratégias da organização possam seguir diferentes cursos, MINTZBERG E WATERS (1985) apresentam diferentes tipos de estratégias que podem ser adotados pelas organizações, conforme mostra o Quadro 3, a seguir:

### QUADRO 3 Tipos de Estratégias

TIPOS DE ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Planejada	Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal. Se assemelha à noção de estratégia deliberada.
Empreendedora	As estratégias são relativamente deliberadas, mas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.
Ideológica	São relativamente difíceis de mudar em virtude de crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. Podem ser consideradas deliberadas, de acordo com a ideologia.
Guarda-chuva	O caminho maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objetivo, emerge.
Processo	Ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais, tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Os líderes criam condições, através de estratégias deliberadas, a que os resultados emergem.
Desconexa	Ocorrem em partes distintas da organização, não tendo relação umas com as outras. Podem ser emergentes ou deliberadas, dentro de cada unidade específica.

TIPOS DE ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Consensual	São negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.
Imposta	Refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.
Não realizada	São estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

Adaptado de Mintzberg & Waters (1985) apud Hardy e Fachin, 1996.

MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000) fazem uma abordagem conceitual de como as estratégias são formuladas em situações específicas no ambiente organizacional. Os autores apresentam dez escolas do pensamento, que sintetizam e agrupam as diversas maneiras de formação de estratégia, cada qual dentro de um contexto específico. As dez escolas foram separadas em dois grandes grupos, sendo o primeiro composto pelas escolas prescritivas e o segundo pelas escolas descritivas.

Dentro do grupo das escolas prescritivas, definindo desta forma aquelas escolas que estão mais relacionadas com a forma como as estratégias deveriam ser formuladas do que como elas realmente são formadas, os autores destacam a Escola do Design, a Escola do Planejamento e a Escola de Posicionamento.

A Escola de Design, surgida nos anos 60, foca a formação da estratégia como um processo de adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, num processo que separa nitidamente o processo de formulação daquele de execução das estratégias (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Essa escola fornece, sem dúvida, a mais arraigada visão do processo de formação de estratégia, com o modelo SWOT, de identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Como premissas dessa escola, podem ser citadas: a) as estratégias que, para serem bem sucedidas, devem ser tão deliberadas tanto quanto possível; b) o estrategista, que é o executivo principal; c) o modelo de formação de estratégia, que deve ser mantido simples e informal; d) as estratégias, que devem ser únicas, sendo as melhores resultantes de um processo de *design* individual; e) a estratégia, que aparece como uma grande concepção, não restando espaço para as estratégias emergentes; f) as estratégias, que devem ser explícitas, necessitando, desta forma, que sejam mantidas simples; g) as estratégias, que



somente poderão ser implementadas após totalmente formuladas.

A Escola do Planejamento, como o próprio nome o sugere, descreve a estratégia como o mais detalhado e sistemático processo de planejamento formal, decomposto por distintas etapas, apoiadas em instrumentos de medidas e técnicas bem delineadas, ficando bem definido que a tarefa de planejamento cabe à alta administração, enquanto que a execução é operacionalizada pela gerência média (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Já a Escola de Posicionamento está menos preocupada com o processo de formação da estratégia em si do que com o conteúdo da estratégia, focando a seleção de posições estratégicas genéricas, em contextos específicos também considerados genericamente (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). O principal expoente dessa escola é PORTER (1986, 1991), que desenvolveu o uso de estratégias genéricas compostas de liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

No segundo grupo, que MINTZBERG (1990) e MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL(2000) chamam de escolas descritivas, estão incluídas as escolas que se detêm em aspectos específicos do processo de formação de estratégia, preocupando-se menos em prescrever um comportamento estratégico ideal e, sim, em entender o processo de formação de estratégia na medida em que este se desdobra. Dentro deste grupo, situam-se as Escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizagem, Política, Cultural, Ambiental de Configuração.

Na Escola Empreendedora, o processo de formação de estratégia é determinado como um processo visionário, estando intimamente ligado ao processo mental do principal executivo. A pessoa é o arquiteto da estratégia, promovendo a visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem, senso de direção e, acima de tudo, visão (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Para a Escola Cognitiva, o esforço para entender a visão estratégica passa pela necessidade de entender o que está na mente do estrategista. As estratégias são formadas de acordo com os construtos mentais do estrategista, baseados em sua percepção dos fatos captados do ambiente em que este esteja inserido, fazendo com que estes tenham

variações significativas em seus estilos de formação de estratégias (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

A Escola da Aprendizagem, por sua vez, trata a estratégia como um processo emergente, fazendo com que as estratégias emerjam à medida que a organização se adapta, ou os seus membros aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Neste trabalho, esta escola será tratada mais detalhadamente no item referente à estrutura e estratégias na universidade.

A Escola Política trata as estratégias como um processo de poder, em que elas são afetadas por disputas entre interesses individuais ou coletivos. Embora muitas vezes não considerado na formação de estratégias, o fator político é determinante para o sucesso das mesmas (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Na Escola Cultural, a formação das estratégias é desenvolvida dentro de um processo ideológico, orientado por um comportamento coletivo, baseado em convicções divididas pelos membros de uma organização, fazendo com que os processos de coordenação e controle sejam altamente normativos (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Na Escola Ambiental, o agente central é o ambiente, devendo a organização responder às suas forças, sob a ameaça de que, não o fazendo, ser eliminada. A liderança passa a ser um elemento passivo, cuja finalidade é a leitura do ambiente para garantir uma adaptação adequada à organização (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

A Escola de Configuração, segundo MINTZBERG (1990) e MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000), vê a formação de estratégias como um processo episódico. Essa escola foca tipologias e episódios de várias espécies – tipos de organizações, ambientes em que elas operam, períodos distintos de sua história – todos integrados em estágios que são sequenciados ao longo do tempo, em ciclos de vida. O termo configuração, inicialmente usado por KHANDWALLA ( apud MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000), visa ao uso de diversos atributos intercorrelacionados, em vez de um único atributo, para medir a eficácia em uma

organização. A partir daí, diversos estudos foram realizados, enfatizando as configurações, principalmente estudos relacionados às configurações e formações de estratégias (MINTZBERG, 1972, 1978; MINTZBERG E MCHUGH, 1985; MINTZBERG E WATERS, 1982, 1984, 1985; MINTZBERG ET AL., 1984, 1986, 1987, apud MINTZBERG, 1990). Destacam-se, também, os estudos relacionados ao delineamento dos tipos de organizações, em termos de estrutura e contexto (MINTZBERG, 1979 apud MINTZBERG, 1990) e os relacionados a sistemas de poder (MINTZBERG, 1983 apud MINTZBERG, 1990).

Sobre estratégia, os autores acima citados afirmam ainda:

“A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social; cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar isso de lado e veja o que acontece (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, pg. 274).”

### 1.3 RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

Na teoria das organizações, existem muitos estudos procurando encontrar as possíveis correlações existentes entre os componentes estruturais e estratégicos. Um dos primeiros trabalhos, que comprovou existir uma adequação entre certas estruturas e certas estratégias, foi realizado por CHANDLER (1962), em uma pesquisa sobre a evolução histórica de 70 empresas americanas, concluindo que a estrutura representa o meio para se atingir o fim, que é, neste caso, a estratégia. A Teoria da Contingência estabelece que a otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores

contingenciais, tais como a estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia (DONALDSON, 1998). Esses fatores refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida e, dessa forma, a organização é vista como se estivesse adaptando-se ao ambiente em que está inserida (DONALDSON, 1998). Essa teoria é determinista no sentido de afirmar que a contingência (estratégia, tamanho, tecnologia, etc.) determina a estrutura da organização, embora com um retardamento temporal. Segundo DONALDSON (1998), o lapso de tempo decorrido entre a mudança contingencial e a mudança estrutural determinará uma diminuição de desempenho da organização.

THOMPSON E STRICKLAND (1994) analisam a relação entre as mudanças na estrutura organizacional com estágios de desenvolvimento estratégico. Os autores definem quatro estágios de desenvolvimento da organização, partindo do estágio mais simples até o mais complexo através de um *continuum*, com a tendência das organizações se moverem através desses estágios, à medida que vão crescendo e tornando-se mais complexas. Os estágios citados pelos autores são:

- Estágio I - Neste estágio, a organização pequena, gerenciada por uma única pessoa, que normalmente é o próprio proprietário, tendo a organização, a personalidade deste. As estratégias, geralmente, concentram-se em torno de uma única linha de produto, mercado, tecnologia ou canal de distribuição (THOMPSON E STRICKLAND 1994).
- Estágio II - Difere do estágio I em virtude de o aumento da complexidade da organização demandar a necessidade de migrar de uma administração, centrada em uma única pessoa, para uma administração centrada em equipes. No entanto, normalmente a organização que se encontra neste estágio continua a operar com uma única unidade de operação (THOMPSON E STRICKLAND, 1994).
- Estágio III - Neste estágio, encontram-se aquelas organizações que, embora concentradas em uma única linha de produtos (serviços), estão distribuídas em unidades geograficamente descentralizadas, sendo as

mesmas semi-autônomas em relação à administração, lucratividade, preços, etc., não havendo uma dependência rígida entre elas (THOMPSON E STRICKLAND 1994).

- Estágio IV - Neste estágio, estão classificadas as grandes organizações, espacialmente dispersas, operando em diferentes mercados, através de diversificados produtos ou serviços. Embora as unidades estejam ligadas a uma administração central, as mesmas gozam de determinada autonomia para estabelecer estratégias específicas em relação ao ambiente no qual estão inseridas (THOMPSON E STRICKLAND, 1994).

Para os autores, a movimentação entre os estágios consegue explicar por que a estrutura da organização tende a mudar de acordo com a evolução da tecnologia-produto-mercado e novas direções da estratégia corporativa. Essa evolução leva as organizações a adaptarem as suas estruturas à medida que vão migrando de um nível para outro, passando de estruturas simples para estruturas descentralizadas multifuncionais, até conglomerados altamente complexos, havendo, sempre, uma relação estreita entre a configuração estrutural e o estágio de desenvolvimento. No entanto, não há uma lógica perfeita no sentido de que a organização tenha de passar por todos os estágios. Há a possibilidade de que ela possa passar, por exemplo, diretamente do estágio I para o estágio III, havendo organizações, inclusive, que apresentam características de dois ou mais estágios ao mesmo tempo (THOMPSON E STRICKLAND, 1994).

Para combinar os estágios de crescimento das organizações, THOMPSON E STRICKLAND (1994) apresentam seis formas de estruturação das organizações: a) especialização funcional; b) distribuição geográfica; c) departamentalização por segmentação de mercado, processo ou tipo de consumidor; d) descentralização por divisão de produtos; e) unidades estratégicas de negócios e f) estruturas matriciais.

Embora sejam apresentadas as formas possíveis de estruturação das organizações, não há um modelo perfeito universalmente aplicável que combine estrutura e estratégia da organização, havendo organizações com estratégias similares, que apresentam, ao mesmo tempo, estruturas organizacionais significativamente diferentes. (THOMPSON E

STRICKLAND, 1994).

HARDY (1994) identifica estratégia como um processo de mudança, que inicia com a intenção na busca da realização estratégica, via alinhamento estratégico. Como intenção, a estratégia é a visão que leva a organização em direção a uma posição competitiva para assegurar vantagem dentro de um ambiente particular em que esta esteja inserida. É o processo de formulação pelo qual os administradores analisam o ambiente, no sentido de escolher a estratégia apropriada. Analisar o ambiente, nos tempos atuais, não tem sido uma tarefa fácil. As profundas mudanças por que passam as organizações, em que vantagens competitivas aparentemente indestrutíveis desaparecem rapidamente, devido ao advento de novas tecnologias, privatizações, abertura de mercados etc., levam os administradores a buscar adequação a esse ambiente e a buscar estratégias inovadoras, que levem as organizações a criar um ambiente em que possam obter vantagem (HARDY, 1994).

Para assegurar a implementação da estratégia, é necessário que haja um alinhamento estratégico, que consiste na plataforma em que as estratégias são construídas (HARDY, 1994). A implementação envolve o gerenciamento de processos complexos, tomadas de decisões inter-relacionadas, ajuste ou mudança de um grande número de variáveis organizacionais, fixação de um efetivo sistema de controle, além de lidar com os complicados aspectos humanos e sociais da organização. Neste sentido, o ponto inicial de toda a implementação é a estrutura. Buscar formas estruturais adequadas para a implementação das estratégias tem sido o desafio dos administradores. No entanto, as formas organizacionais não consistem apenas de estrutura. Elas envolvem pessoas, cultura e liderança. Esses aspectos da organização precisam estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização (HARDY, 1994).

As pessoas precisam ser avaliadas, treinadas, promovidas e motivadas, bem como recompensadas; caso contrário, elas poderão impedir a realização da estratégia, sendo esta a causa de fracasso da maioria das estratégias (HARDY, 1994). O aspecto cultural começou a ganhar importância para as organizações, principalmente depois do sucesso das empresas japonesas, fazendo com que os ocidentais passassem a ter preocupações com tais aspectos em suas organizações. Entender a cultura é reconhecer que há aspectos

da organização que não podem ser facilmente mudados, tais como crenças e valores que estão impregnados em toda a organização, e que precisam ser levados em consideração (HARDY, 1994). Já a liderança, segundo HARDY (1994), tem sido sobrevalorizada no mundo ocidental, criando o mito de que, havendo uma grande liderança na organização, as estratégias são automaticamente implementadas. Entretanto, ainda de acordo com a autora, jamais se deve deixar de considerar que, para a implementação das estratégias, precisa haver o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização.

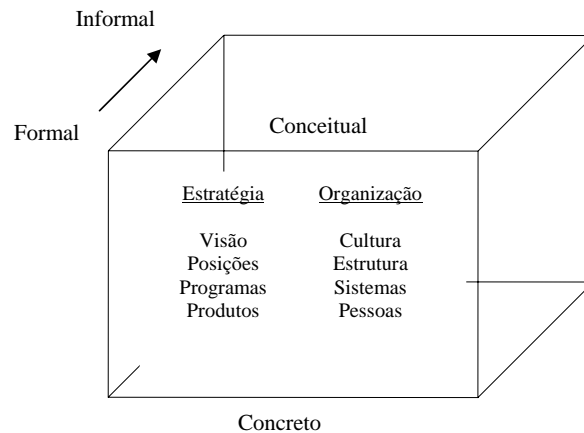
Estes parâmetros - estrutura, pessoas, cultura e liderança - precisam estar alinhados. O fracasso das mudanças estratégicas das organizações freqüentemente acontece porque alguns desses parâmetros não estão alinhados com os outros, consumindo energia desnecessariamente (HARDY, 1994).

A mudança estratégica é realizada quando as ações organizacionais convergem para um novo padrão que constitui a nova estratégia. Elas podem ou não ter uma relação com a estratégia pretendida, mas o alinhamento estratégico ajuda a assegurar que a estratégia realizada se aproxime daquela pretendida.

Um componente importante das mudanças estratégicas, que é a força que dirige a organização desde a elaboração da estratégia, passando pelo alinhamento até a realização, é o poder (HARDY, 1994). Poder, neste contexto, não pode ser considerado como algo negativo, coercitivo e, sim, algo criativo, necessário para que as estratégias possam ser implementadas com a concordância dos membros da organização, tendo em vista que muitas vezes estas mudanças podem ser vistas como ameaças a posições individuais, conquistadas pelos indivíduos (HARDY, 1994).

MINTZBERG (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000) entende que as mudanças nas organizações envolvem dimensões estratégicas e organizacionais, sendo as estratégias vistas como a direção para a qual a empresa está voltada e a organização como o estado em que ela se encontra. Estas dimensões podem variar de um estado altamente conceitual ou abstrato para o concreto ou tangível. O quadro "Cubo da Mudança" demonstra esta afirmação.

#### QUADRO 4 O Cubo da Mudança



Fonte: Henry Mintzberg in Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), pg. 239

Na dimensão estratégica, as mudanças conceituais ou abstratas partem da visão em direção a produtos, que é a mais tangível das mudanças estratégicas. Já na dimensão da organização, a cultura se situa no nível mais conceitual ou abstrato, sendo as pessoas o nível mais tangível, passando por estrutura e sistemas. As mudanças no nível mais tangível são mais fáceis de serem implementadas; quanto mais conceitual for o nível a ser mudado, mais difíceis se tornam as mudanças, e estas somente se tornam efetivas se for mudado o que está abaixo. Finalmente, essas mudanças podem variar de um nível formal até informal. Estratégias podem ser formais (deliberadas) ou informais (emergentes), assim como pessoas podem sofrer um treinamento formal (educação) ou informal (treinamento e percepção) (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

A partir desta visão ampla de como se relacionam estruturas e estratégias no âmbito das organizações em geral, na seqüência, procura-se apresentar um corpo teórico, que é resultado de pesquisas em organizações universitárias, que procuraram nortear a pesquisa ora apresentada.



#### 1.4 ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO.

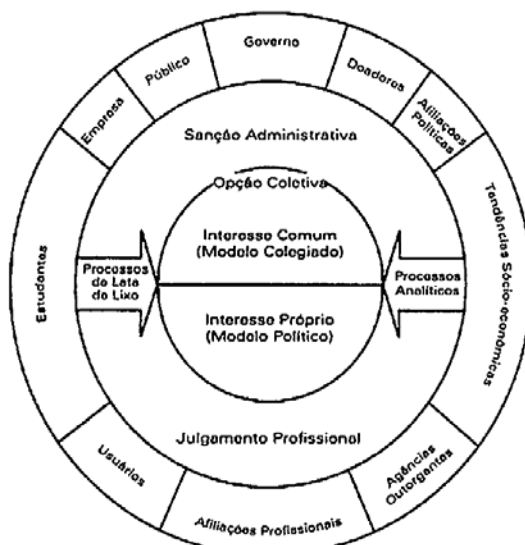
Embora as universidades, em muitos aspectos, possam ser consideradas organizações como outras quaisquer, existem algumas características peculiares que as tornam diferentes das demais. Tais características especiais, quer seja nas suas configurações estruturais, quer seja na forma como efetuam a realização de suas estratégias, são resultado, sobremaneira, de um complexo conjunto de relações entre pessoas, culturas e interesses que as tornam particularmente diferentes das demais organizações.

No âmbito de estudos sobre universidades no Brasil, merece citação o trabalho realizado por HARDY E FACHIN (1996), que busca determinar a ligação entre estrutura, formulação de estratégias e estilo estratégico em seis universidades brasileiras, concluindo ser possível identificar uma ligação entre configuração, estratégia e liderança, que definem um estilo estratégico encontrado nos ambientes universitários.

HARDY ET AL. (1983) define o ambiente organizacional da universidade como uma burocracia profissional, em que as decisões são tomadas em três níveis: determinação administrativa, julgamento profissional e escolha coletiva, conforme mostra o Quadro 5.

Na determinação administrativa, o nível de decisão tende a situar-se na administração superior, tais como decisões financeiras, compras e vendas de ativos e outras relativas às atividades-meio da universidade (HARDY ET AL., 1983). Em tempos de crise, há uma tendência de que muitas decisões, normalmente tomadas por escolha coletiva, venham a concentrar-se neste modelo de decisão. De acordo com COHEN E MARCH (apud HARDY ET AL., 1983), naquelas áreas em que a administração superior tem maior poder, há uma tendência a haver um minucioso planejamento das atividades.

### QUADRO 5 Níveis de Decisão na Universidade



Adaptado de Hardy, C. et al. Strategy formation in the university setting. The review of Higher Education, v.6, n.º. 4, p. 414, 1983, apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000

Ao nível de julgamento profissional são tomadas aquelas decisões, que são de competência exclusiva dos professores e onde o controle é muito difícil, tais como o conteúdo a ser passado para os alunos, bem como qual a linha de pesquisa a ser desenvolvida (HARDY ET AL., 1983). Dadas as características próprias dos profissionais envolvidos nas atividades, com habilidades específicas e longos anos de aperfeiçoamento profissional, há uma padronização das atividades .

A maioria das decisões nas universidades não é determinada nem pelos administradores nem tampouco pelos acadêmicos, já que envolvem uma variedade de processos interativos que ocorrem dentro e entre departamentos e que envolvem os professores e administradores dos mais diversos níveis. As decisões denominadas, então, de escolha coletiva, são descritas como burocrático-rationais, colegiais, políticas e anárquicas, também chamadas de "lata de lixo" (HARDY ET AL., 1983), as quais são descritas a seguir:

**Decisões burocrático-rationais:** Diversos autores (STROUP, 1966; BLAU, 1973, apud HARDY E FACHIN, 1996 E BALDRIDGE, 1971) identificaram em suas pesquisas que as organizações universitárias possuem características da burocracia weberiana, tais como: coordenação através da divisão do trabalho; padronização de atividades, critérios impessoais; hierarquia administrativa visível; utilização de regras e regulamentos formais. No entanto, essas mesmas organizações possuem algumas características que as diferenciam das organizações burocráticas tradicionais, dentro do modelo weberiano, que podem ser sintetizadas através dos resultados de pesquisas (BLAU, 1973; PLATT E PERSONS, 1968, apud HARDY E FACHIN, 1996 e BALDRIDGE, 1971). Entre essas características, destaca-se a inexistência de supervisão direta do trabalho, bem como de regras operacionais detalhadas ou um alto grau de centralização. Outras características, como a necessidade de flexibilidade e inovação para a realização do trabalho acadêmico e a posição de autoridade, baseada na especialidade e no conhecimento, em vez da investidura formal, levam pesquisadores como BLAU (apud HARDY E FACHIN, 1996) a argumentar que existem aspectos acadêmicos e burocráticos coexistindo numa universidade, numa forma descentralizada de burocracia.

[f1] Comentário: Creio que esta abordagem necessita ser melhorada

**Decisões colegiais:** A característica básica da colegialidade, como o próprio nome o sugere, é a busca de consenso (MILLETT apud HARDY E FACHIN, 1996). Ela tem sido vista tanto como uma estrutura descentralizada quanto como um processo decisório consensual.

Define-se colegialidade como descentralização dentro da sub-unidade, isto é, a ocorrência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório; ao mesmo tempo, define-se burocracia como centralização, ou seja, um baixo grau de influência dos membros do corpo docente, se esta é comparada com a do chefe de departamento (HARDY E FACHIN, 1996). A descentralização, dando autonomia para a sub-unidade, é denominada colegialidade. No entanto, poderá haver descentralização sem que haja autonomia, como nos casos em que o chefe de departamento tenha uma forte presença, fato este classificado como burocracia.

**Decisões políticas:** BALDRIDGE (1971), em contraponto aos paradigmas teóricos usados para estudar as organizações universitárias até então existentes, ou seja, o

modelo burocrático weberiano e o modelo colegial, apresentou o modelo político. Para embasar a sua abordagem, o autor utilizou, além de suas próprias pesquisas realizadas na Universidade de Nova York, as teorias de conflito, o poder em comunidades e grupos de interesse. Neste modelo, supõe-se que as organizações complexas possam ser estudadas como modelos políticos em miniatura, com dinâmica de grupos de interesses e conflitos semelhantes aos que ocorrem na vida social em geral. Organização de professores em sindicatos, greves dos alunos por melhores condições de ensino, defesa pelos administradores de suas posições tradicionais, segundo o autor, não deixam de ser visualizados como fatos políticos. Para BALDRIDGE (1971), os grupos de interesse externos também são importantes, no sentido de que as decisões acadêmicas não são tomadas apenas nos limites do “Campus”. Considerando-se que as decisões em torno das políticas gerais da instituição são importantes, os componentes da organização procuram influir na formulação dessas políticas, no sentido de fazer com que seus interesses particulares estejam protegidos. Entretanto, no processo político nem todos estão envolvidos porque no momento da tomada de decisões, quem realmente toma as decisões são os pequenos grupos de elite e/ou aqueles que realmente persistem.

Pesquisas realizadas por PFEFFER E SALANCIK (apud HARDY E FACHIN, 1996) descobriram que a capacidade de obter recursos externos influencia fortemente a capacidade de obter recursos internos na universidade. Os autores descobriram, ainda, que algumas variáveis, que podem indicar o domínio de fontes de poder, estão relacionadas com as decisões e suas conseqüências.

**Decisões anárquicas:** O chamado modelo “lata de lixo” (*garbage can model*) diferencia-se das demais abordagens, devido ao fato de que o comportamento administrativo é não proposital em virtude de que as preferências são problemáticas, a tecnologia é ambígua e a participação é fluida (COHEN, MARCH E OLSEN, 1972). Em estudo realizado por HARDY E FACHIN (1996), constatou-se que uma universidade muito complexa, em que as decisões acadêmicas necessitavam passar por muitas comissões e câmaras, embora estas tivessem poder decisório, não tinham acesso aos recursos. Do mesmo modo, constatou-se que os grupos de interesse não eram definidos claramente e tendiam a comportamentos decisórios do tipo lata de lixo.

**Modelos Mistos:** Diversos autores têm tentado buscar interdependências entre os diversos modelos de processos decisórios descritos, quais sejam: o burocrático, o colegial, o político e a lata de lixo. O primeiro trabalho neste sentido foi realizado por ALISSON (apud HARDY E FACHIN, 1996). Depois dele, outros autores, tais como BALDRIDGE (1971) continuaram suas pesquisas no mesmo sentido. A verificação de que, numa mesma estrutura universitária, convivem modelos distintos de decisão pode ser exemplificado pelo fato de que, enquanto o sistema acadêmico caracteriza-se como uma burocracia profissional, o sistema administrativo pode ser caracterizado como uma burocracia mecanizada. MACHADO DA SILVA (1991), ao abordar os modelos burocrático e político na estrutura organizacional das universidades, alerta para o fato de que no Brasil, influenciado por traços de tradições histórico-culturais, muitas vezes o movimento político não se apresenta puro como definido teoricamente e, sim, descambando para ações de negociações e politicagem.

Para ilustrar a importância dos modelos de decisão na formação de estratégias no contexto das universidades, HARDY (1996) mostrou que a busca de implementação de estratégias de contenção orçamentária em seis universidades canadenses tem resultados diretamente relacionados com o modelo de decisão predominante em cada situação estudada. É importante salientar que este tipo de estratégia normalmente é efetuado por determinação administrativa, ferindo, deste modo, o modelo normalmente adotado para a tomada de decisão.

Embora a burocracia profissional seja o modelo predominante na literatura sobre universidades, HARDY E FACHIN (1996) identificaram a existência de universidades brasileiras administradas sob a forma de burocracia mecanizada, burocracia carismática, estrutura simples (como a estrutura física da UFRGS) e adhocracia. Este fato mostra que outras formas de configurações podem ser encontradas no ambiente universitário, havendo um inter-relacionamento entre configuração estrutural e modelo de decisão, um influenciando o outro. As configurações estruturais e modelos de decisão adotados no ambiente universitário influenciam a forma como são realizadas as suas estratégias.

Até este momento, as universidades têm sido consideradas, pelos teóricos, como aquelas organizações que atuam em um ambiente estável e de pouca incerteza. Tal fato,

no entanto, vem sendo alterado rapidamente, tendo em vista que o ambiente de alta competitividade e incerteza, atualmente vigente, vem afetando o ambiente universitário, como se pode ver através de diversas pesquisas que estão sendo publicadas, enfatizando a necessidade de as organizações universitárias se adaptar em um novo ambiente, em que temas como estratégia competitiva, tecnologia da informação, gestão estratégica, posicionamento de mercado e outros já estão presentes no cenário da administração universitária (GIOIA E THOMAS, 1996; HARDY, 1996; HOLT E THOMPSON, 1998).

Um tema emergente no plano da educação superior, de acordo com HOLT E THOMPSON (1998), refere-se à educação a distância, através do uso da tecnologia da informação. Os autores afirmam, também, que as organizações precisam ajustar cinco fatores considerados chaves para melhorar o desempenho das organizações no campo da tecnologia da informação. Esses fatores chaves, segundo os autores, são estratégia, estrutura, tecnologia, processos de gerenciamento e treinamento das equipes.

Outro tema que tem sido objeto de pesquisa, conforme GIOIA E THOMAS (1996), é a inserção das organizações universitárias em um contexto de crescente competitividade, o que as levam a ter de agir em um ambiente ao qual não estão habituadas. Esses autores realizaram uma pesquisa em duas etapas, sendo a primeira um estudo de caso, de natureza qualitativa, em uma grande universidade pública envolvida em mudanças de estratégias de gerenciamento. A segunda etapa foi a realização de uma pesquisa quantitativa, com o intuito de generalizar as conclusões da primeira pesquisa. As pesquisas concluem que, em ambientes universitários, questões de identidade e imagem, principalmente a imagem futura desejada, são chaves para o processo de decisão e servem como importante elo de ligação entre o contexto interno das organizações e a interpretação dos membros de sua equipe (GIOIA E THOMAS, 1996).

## **2 MÉTODO DE PESQUISA**

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos, utilizados na investigação do problema, de forma a atingir os objetivos propostos, apresentados na introdução do presente trabalho de pesquisa.

### **2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido como estudo de caso, utilizando-se de técnicas de coleta de dados quali/quantitativos, através da análise de documentos, aplicação de questionários, entrevistas semi-estruturadas, e observações pessoais do pesquisador.

Segundo YIN (1994:13), o “estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real, especialmente onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas”. O estudo de caso, portanto, caracteriza-se por estudar em profundidade casos particulares, numa análise intensiva, empreendida em uma ou em algumas organizações reais.

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, pode ser explanatório, exploratório e descritivo (YIN, 1994). A presente pesquisa se constituiu de um estudo de caso de natureza descritiva e exploratória, dado que buscou responder a uma questão previamente formulada, bem como descrever fenômenos da vida da organização, objetivando explicar o seu funcionamento presente.

O estudo de caso apresenta vantagens e desvantagens como método de pesquisa. Como desvantagem pode-se citar o cuidado que se precisa ter para, a partir dos resultados da pesquisa empreendida, generalizar conclusões que possam ser aplicadas em outros tipos de organizações, tendo em vista as peculiaridades típicas de cada tipo de organização. Como vantagem, cita-se a possibilidade de estudar em profundidade uma determinada organização.

## 2.2 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E VARIÁVEIS

O presente item busca definir as dimensões estruturais e estratégicas que embasam a presente pesquisa. As dimensões estruturais, apresentadas em primeiro lugar, são definidas e sintetizadas num quadro, que mostra os resultados da pesquisa, através do enquadramento em cada indicador, procurando estabelecer uma relação entre as respostas dos questionários e entrevistas e o conceitual teórico apresentado no decorrer do trabalho.

### 2.2.1 Dimensão Estrutural

⇒ **Configuração Estrutural** (MINTZBERG, 1995, HARDY E FACHIN, 1996; HARDY ET AL., 1983): Esta variável indica qual a configuração predominante na universidade e foi operacionalizada através da verificação dos seguintes indicadores:

- Centralização – Indica o grau em que o poder é distribuído na organização (HALL, 1984). Os itens estudados foram: a) distribuição do poder formal cadeia abaixo da linha de autoridade, ou descentralização vertical (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000); b) fatores ambientais que influenciam as decisões organizacionais e c) objetivos da organização, na percepção dos seus membros constituintes.
- Níveis de decisão- Indica qual o nível de decisão adotado na organização (HARDY ET AL., 1983);
- Mecanismo de coordenação – Indica qual é o mecanismo utilizado para



coordenação das tarefas na organização, de acordo com a tipologia de MINTZBERG(1995): ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização das habilidades, padronização dos processos de trabalho ou padronização dos resultados. Os fatores estudados que determinam este indicador são: formalização, fluxo de tomada de decisão, mecanismos de comunicação, determinação da parte chave da organização e controle do processo de trabalho;

⇒ Complexidade - Indica o grau de diferenciação estrutural formal dentro da organização, foi operacionalizada pelos seguintes indicadores:

- Diferenciação Horizontal – indicado pelo número de departamentos que a organização possui (BLAU, 1984);
- Diferenciação Vertical – indicado pelo grau de distribuição de autoridade através dos níveis hierárquicos da organização (HALL, 1984)
- Dispersão Espacial – indicado pela distribuição física das unidades da organização (ZEY-FERREL, 1979; HALL, 1984).

A partir da constituição das variáveis e indicadores referidos, a pesquisa se propôs a responder aos questionamentos através da busca de respostas para as questões resultantes do preenchimento do quadro n° 6, a seguir:

**QUADRO 6 Operacionalização das Variáveis Estruturais**

Estruturas → Variáveis ↓	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL				FORMA DIVISIONAL	ADHOCRACIA
			ANARQUIA ORGANIZADA	POLÍTICA	MISSIONÁRIA	RACIONAL		
<b>CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL</b>								
Centralização								
Distribuição do Poder	Poder Centralizado no Líder (Personalista)	Poder Centralizado na Administração (Estrutura Burocrática)	Poder disperso e ineficaz (falta de interesse por parte dos integrantes do nível operacional)	Poder disperso por grupos de interesse (intensa movimentação por conquista de espaço no nível operacional)	Poder descentralizado e compartilhado em atendimento a uma missão (consenso no nível operacional)	Poder centralizado e descentralizado nos tecnocratas (profissionalismo do nível operacional)	Poder descentralizado nos gerentes de divisão	Poder centralizado e descentralizado nos especialistas
Fatores Ambientais	Ambiente Simples e Dinâmico	Ambiente Simples e Estável	Ambiente Complexo e Estável				Ambiente Simples e Estável	Ambiente Complexo e Dinâmico
Objetivos	Crescimento (estabelecidos pelo empreendedor)	Busca de eficiência	Falta de objetivos claros (ambigüidade)	- Aquisição de recursos; - aumento do poder por parte de grupos.	Busca de excelência através do consenso	Otimização através da análise racional das situações	Crescimento em âmbito, ou crescimento da unidade	Inovação
NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO	Cúpula	Cúpula	No nível operacional, muito mais por ausência de ação (anarquia organizada)	No nível operacional, através de coalizões políticas em busca de poder de grupos (políticas)	No nível operacional, através da busca de consenso (missão) (colegiais)	No nível operacional, através de análises racionais (racionais)	No nível intermediário (Direções de Campus)	Independe. Pode ser no nível intermediário ou no nível operacional

Estruturas → Variáveis ↓	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL				FORMA DIVISIONAL	ADHOCRACIA
			ANARQUIA ORGANIZADA	POLÍTICA	MISSIONÁRIA	RACIONAL		
MECANISMO DE COORDENAÇÃO	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização das habilidades	Padronização das habilidades	Padronização das habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
Formalização	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (dentro das unidades), burocrática	Pouca formalização, orgânica
Fluxo de Tomada de Decisão	De cima para baixo (Determinação Administrativa)	De cima para baixo (Determinação Administrativa)	Default – baixo para cima	Disputa entre grupos – de baixo para cima	Consenso – de baixo para cima	A partir de análise – de baixo para cima	Gerentes de divisão	Consenso no nível intermediário
Comunicação	Informal, pessoal	Formal	Informal (no nível horizontal), Formal (cadeia de autoridade acima)				Formal	Informal
Parte Chave da Organização	Cúpula Estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional				Linha Intermediária	Assessoria de Apoio
Controle do Processo de Trabalho	Controle personalista de um responsável (chefe)	Controle através de especificações dos processos	Controle através da habilidade técnica dos operadores				Controle através dos resultados	Controle nas mãos dos operadores
<b>COMPLEXIDADE</b>								
DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	Baixa	Grande número de departamentos	Variadas				Grande	Variada
DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	Poucos Níveis	Muitos níveis	Muitos níveis				Muitos níveis	Poucos níveis
DISPERSÃO ESPACIAL	Pequena	Normalmente grande	Independe				Alta	Independe

FONTE: Adaptado de Hardy e Fachin, 1996; Mintzberg, 1995

### 2.2.2 Dimensão Estratégica

Esta dimensão foi estudada em um sentido descritivo de como as mesmas são formadas, utilizando-se as tipologias de MINTZBERG E WATERS(1985), MINTZBERG (1990) e MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000). A partir da análise das respostas, tanto do questionário quanto das entrevistas, buscou-se, a partir do conceitual teórico, um enquadramento, no sentido de identificar as características estratégicas da organização.

⇒ Tipo de Estratégia: Indica que tipo de estratégia é encontrado no contexto universitário (MINTZBERG E WATERS, 1985). O nível da dimensão foi operacionalizado pelos seguintes indicadores:

- Natureza da formulação das estratégias: Indica a espécie de estratégia predominante no contexto da organização (planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processo, desarticulada, consensual, ou imposta) (MINTZBERG E WATERS, 1985);
- Grau de realização das estratégias planejadas: Indica o grau em que as estratégias planejadas são efetivamente realizadas.

⇒ Formação da Estratégia: Indica como é identificado o processo de realização das estratégias, sendo operacionalizadas de acordo com os seguintes indicadores (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000):

- Processo Básico: Indica qual o processo básico para formação de estratégias (formal, analítico, visionário, mental, informal ou emergente, ideológico, etc.) (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000);

- Mudança: Indica como são realizadas as mudanças de estratégia no contexto da organização (gradativamente, bruscamente, etc.) (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000);
- Ator Central: Indica qual o principal ator responsável pela mudança nas estratégias da organização (reitor, diretorias de campus, professores, etc.) (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

### 2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados constituiu-se da obtenção de dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos a partir da análise de documentos da organização, tais como Estatutos, Relatórios Anuais de Atividades, Carta Consulta, Planos de Ação, Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como em outras publicações.

A obtenção dos dados primários ocorreu através de aplicação de questionários e entrevistas. A partir da análise de documentos da organização e da observação do pesquisador, com relação aos principais aspectos que deveriam ser levantados para a busca de dados, elaborou-se um questionário que buscava captar a percepção dos respondentes com referência aos aspectos estruturais e estratégicos da Universidade em estudo.

[ber2] Comentário: Esta parte precisa ser cuidadosamente explicada. A aplicação da entrevista, amostra% de pessoas entrevistas, porque professores TI, porque não a comunidade, alunos, funcionários, etc.

Num segundo momento, já com base nas informações obtidas pela aplicação dos questionários, foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com membros da organização e que participaram da equipe de força-tarefa, encarregada de organizar o movimento de criação da Universidade, bem como ex-dirigentes e presidentes das Fundações que deram origem à organização estudada.

#### 2.3.1 População e Amostra

Os dados primários, como já foi salientado, constituíram-se a partir da aplicação

de questionários e entrevistas semi-estruturadas.

Os questionários foram aplicados a uma amostra de 72 professores da Universidade, cuja carga horária é maior de 30 horas, dentro de uma população de 213 professores com estas características. Do total da amostra, obteve-se uma resposta de 50 questionários. A escolha dos entrevistados foi realizada através da confecção de uma relação em ordem alfabética de toda a população, fazendo-se um sorteio do primeiro entrevistado, da ordem de 1 a 3, escolhendo-se os demais, através da soma de 3 ao entrevistado anterior, chegando-se à relação dos escolhidos. A tabela a seguir mostra a distribuição da amostra por Unidade da Universidade.

Tabela 1. Demonstração da População e Amostra dos Questionários

LOCALIZAÇÃO	População	Amostra	Respostas
Reitoria	9	3	3
Campus de Erechim	68	23	11
Campus de Santo Ângelo	64	21	14
Campus de Frederico Westphalen	51	17	14
Campus de Santiago	19	6	6
Extensão de São Luiz Gonzaga	1	1	1
Extensão de Cerro Largo	1	1	1
TOTAL	213	72	50

Optou-se pela escolha dos professores com mais de 30 horas de dedicação à Universidade, tendo em vista que, na opinião do pesquisador, para que houvesse uma melhor qualidade das respostas, seria necessário que o respondente tivesse uma maior participação e envolvimento com o funcionamento da organização.

Com base nos dados obtidos através dos questionários, efetuaram-se entrevistas semi-estruturadas, com oito pessoas representativas da Universidade na época de sua fundação que, ou compondo o grupo-tarefa encarregado de coordenar o processo de reconhecimento da Universidade, ou como Presidentes ou Diretores das Fundações que deram origem à URI, foram decisivas na vida desta. A tabela a seguir mostra a distribuição dos entrevistados:

Tabela 2. Origem dos Entrevistados

LOCALIZAÇÃO	População
FAPES - Atual Campus de Erechim	2
FUNDAMES - Atual Campus de Santo Ângelo	3
FESAU - Atual Campus de Frederico Westphalen	3
TOTAL	8

As entrevistas, semi-estruturadas, com duração em torno de uma a duas horas, foram gravadas com consentimento dos entrevistados, transcritas e, após, analisadas. As entrevistas, ao contrário dos questionários, em que os respondentes foram escolhidos de forma aleatória dentro de um universo previamente estabelecido, foram efetuadas com pessoas previamente escolhidas e que, na opinião do pesquisador e com base em informações coletadas junto a pessoas que acompanharam o processo, ou em documentos estudados, poderiam contribuir para o enriquecimento da pesquisa.

### 2.3.2 Instrumento

A presente pesquisa foi aplicada junto à comunidade acadêmica da URI, da seguinte maneira:

- a) Questionário - O questionário (Anexo E) foi composto de 54 questões, sendo 53 questões fechadas e uma questão aberta. Das 53 questões fechadas, as questões de 1 a 3 visaram a identificar a localização dos respondentes, tipo de vínculo com a URI e tempo de dedicação à organização. As questões de 4 a 53 foram questões fechadas, alternando questões de escolha única com questões aplicadas através de uma escala Likert, buscando facilitar o posicionamento dos respondentes com relação aos diversos assuntos abordados. A escala Likert buscou o posicionamento dos respondentes numa escala que vai da discordância total (1) até a concordância total (4), sendo que, caso o mesmo não tivesse opinião formada sobre o assunto, poderia optar pela alternativa cinco. A questão 54 constituiu-se de uma questão aberta-texto, buscando uma

opinião dos respondentes sobre o avanço da URI como Universidade, no período compreendido entre o seu reconhecimento e o momento atual.

- b) Entrevistas - As entrevistas em profundidade (Anexo F) foram realizadas com 8 pessoas que participaram do processo de criação da URI. Todos os entrevistados ainda permanecem a serviço da organização, o que permitiu ao entrevistador a busca de informação sobre aspectos que determinaram a criação da URI, motivos que determinaram a sua formatação, bem como questionar sobre aspectos atuais da organização.

## 2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa constituiu-se de dados qualitativos e quantitativos, através da aplicação de um questionário e realização de entrevistas semi-estruturadas, além da coleta de dados secundários .

Os dados dos questionários foram analisados, utilizando-se o software Sphinx Léxica, apropriado para a característica dos dados obtidos. Com vistas a facilitar a análise dos dados, bem como a torná-la mais consistente, a análise dos dados não foi procedida na mesma seqüência da aplicação das perguntas. Já os dados secundários foram obtidos através de análise documental.

Os dados das entrevistas em profundidade foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, sendo o conteúdo das entrevistas gravado, posteriormente transcritos e, a partir daí, colhidos os dados necessários para consubstanciar as impressões colhidas nas fases anteriores.



## 2.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa apresenta algumas limitações. O fato da organização em estudo ser geograficamente bastante dispersa e a sua formatação ser complexa, demandaria do pesquisador esforços muito significativos para abranger todo o universo de pessoas que precisariam estar incluídas na presente pesquisa. Para que a pesquisa tivesse uma maior amplitude, necessária se faria a inclusão do corpo discente, corpo técnico-administrativo, bem como representantes da comunidade nos colegiados da universidade. Desta forma, limitar o universo de pessoas entrevistadas, circunscrevendo-se aos professores tempo integral e dirigentes atuais ou da época de criação da universidade, é uma limitação da pesquisa.

O fato de a presente pesquisa ter sido efetuada sob a forma de estudo de caso, delimita a análise dos resultados ao campo restrito da organização estudada, podendo, no entanto, os mesmos serem utilizados como referência a outros estudos.

Outro fator que pode ser considerado limitante à presente pesquisa, mas que foi de fundamental importância para a sua realização, é o fato de o pesquisador fazer parte da organização, vivendo o dia-a-dia da mesma, o que poderá determinar um viés na análise dos dados, determinando ênfase em algum ponto em detrimento de outro. A consciência desse fato fez com que fossem redobrados os cuidados para não incorrer em opiniões pessoais em detrimento da análise dos fatos observados, não se omitindo o pesquisador, no entanto, de contribuir sempre que o assunto assim o exigisse.

### **3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

O presente capítulo, destinado à análise e interpretação dos dados da pesquisa, inicia com a caracterização da organização - objeto do estudo - e o ambiente no qual a mesma está inserida, apresentados no item 3.1. Esse item, além de efetuar uma breve retrospectiva histórica do ensino superior brasileiro, mostra dados referentes à organização em estudo, obtidos através de análise documental, e informações obtidas através de entrevistas a ex-dirigentes (todos ainda pertencentes à organização, em posições de comando ou não). O item 3.2 mostra os dados da pesquisa, bem como a sua análise e interpretação. Já o item 3.3 apresenta uma discussão acerca dos resultados da pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.**

O Brasil, desde o Império, tem-se caracterizado pela ênfase ao ensino profissionalizante, procurando atender aos anseios da elite dominante, nas áreas especializadas demandadas por esta elite (SCHUCH, 1995). A perspectiva positivista, de priorização da formação técnico-profissionalizante em vez do saber universal, caracterizou o desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil por mais de duzentos anos, não requisitando, dessa forma, o abrigo da universidade, levando ao desenvolvimento de faculdades isoladas (PAIM apud PAZETO, 1995; OLIVEN, 1992).

Somente em 1920 cria-se a Universidade do Rio de Janeiro, primeira universidade

do Brasil, através da reunião de algumas escolas isoladas e Faculdades. Mesmo assim, na condição de universidade, teve como objetivo inicial conferir o título de doutor *honoris causa* ao então Rei da Bélgica, Alberto I, mantendo-se alheia às necessidades da maior parte da população brasileira, não incentivando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia (SILVA E SOARES, 1992; OLIVEN, 1992).

Estudos realizados sobre o desenvolvimento histórico das universidades no Brasil têm enfatizado, via de regra, a forte interferência estatal na fundação e desenvolvimento dessas instituições, criando, em diferentes épocas, exigências que levavam-nas, desde o início, a buscarem uma organização estrutural muitas vezes incompatível com a realidade. Desta forma, explica-se, em parte, porque a maioria das universidades brasileiras foi formada a partir da incorporação de escolas isoladas.

Esse mesmo fenômeno é verificado no desenvolvimento das universidades do Rio Grande do Sul, onde a maioria das instituições é fruto da associação de Faculdades Isoladas. No entanto, a ocorrência de diversas Universidades, organizadas sob a forma de Instituições Comunitárias, é um fato peculiar a essa Unidade da Federação. Universidades Comunitárias são consideradas aquelas organizações universitárias mantidas pela comunidade, sem fins lucrativos, sustentadas pelas suas próprias atividades, de subvenções públicas e doações particulares. Essas instituições encontram-se distribuídas de forma uniforme, por todo o interior do Estado, sendo, portanto, grandes responsáveis pela interiorização do ensino superior, denotando o caráter social e comunitário de sua existência (LONGHI, 1998).

As Universidades Comunitárias, embora ainda permaneçam sendo tratadas em todas as estatísticas oficiais como particulares - o que de certa forma dificulta a busca de dados específicos - passaram a ser consideradas como tal a partir da Constituição de 1988, em seu Art. 213, Inciso II.

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, objeto do presente estudo, é considerada uma Universidade Comunitária, tendo sido criada através da associação de diversas Fundações isoladas. Essas entidades situam-se dentro de uma região delimitada do território gaúcho denominada Distrito Geo-educacional 38,

localizada na Região Norte e Noroeste do Rio Grande do Sul, e demonstrada no mapa incluído no Anexo A do presente trabalho .

Criada pela Portaria do MEC nº 708, de 19 de maio de 1992, a URI é uma instituição multicampi, com sede na cidade de Erechim, Estado do Rio Grande do Sul, sendo mantida pela Fundação Regional Integrada. Esta é uma entidade de caráter técnico-educativo-cultural, de fins não lucrativos e pessoa jurídica de direito privado, com sede e foro na cidade de Santo Ângelo - RS, com Estatuto no Registro de Pessoas Jurídicas, Cartório de Registro Especial de Santo Ângelo, 1º Tabelionato, sob nº.º 481, fls. 164, do Livro A-03, de 19 de fevereiro de 1990, aprovado pela Procuradoria Geral da Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, nos termos da Portaria nº.º 06/90, de 08 de fevereiro de 1990.

A Fundação Regional Integrada (FuRI), mantenedora da URI, foi constituída em 31 de Outubro de 1968, tendo a denominação inicial de Fundação Missioneira de Ensino Superior. Em 11 de janeiro de 1990, efetuou alteração de seus estatutos, passando a denominar-se Fundação Regional Integrada, com a finalidade de criação da Universidade. Além do seu próprio patrimônio, a FuRI recebeu em comodato os patrimônios das seguintes Fundações: Fundação Alto Uruguai para a Pesquisa e o Ensino Superior (FAPES), Fundação de Ensino Superior do Alto Uruguai de Frederico Westphalen (FESAU), Fundação Regional de Ensino de São Luiz Gonzaga (FUNREGE) e por bens cedidos pela Prefeitura Municipal de Cerro Largo. Em 1994, a FuRI incorporou em definitivo o patrimônio da Fundação Educacional de Santiago, da cidade de Santiago – RS.

Cada Fundação que cedeu o seu Patrimônio para a FuRI passou a dispor de uma Unidade da Universidade, sendo Erechim, Santo Ângelo, Frederico Westphalen e Santiago, na condição de Campus e São Luiz Gonzaga e Cerro Largo, na condição de Extensões.

A criação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões é caracterizada, basicamente, pela busca desenvolvida por diferentes Fundações mantenedoras de Instituições de Ensino Superior, no sentido de unir forças para a

realização de uma aspiração comum antiga: a transformação de suas faculdades isoladas em uma Universidade. Como tal intento se tornara impossível de ser realizado individualmente por qualquer das fundações citadas, as mesmas se uniram e, através dessa união, alcançaram tal objetivo, como se pode constatar nos depoimentos obtidos por dirigentes das Fundações que deram origem à URI e que participaram das entrevistas da pesquisa:

*"Os dirigentes das antigas instituições perceberam que nenhuma das demais instituições da época tinha condições de ser Universidade individualmente, porque não preenchiam os requisitos da Lei".(Entrevista nº. 1);*

*" Mesmo que houvesse a vontade de cada uma ter a sua universidade, havia um fator que as pressionava para uma solução, que cada qual não conseguia resolver sozinha" (Entrevista nº. 2);*

*"Tendo o DGE-38 como ponto de partida, se pensou na constituição, com um espectro um pouco maior, com diversas entidades (S. Rosa, C. Alta, T. Maio, etc. ). Logo se percebeu que havia particularidades de constituição das Fundações que impossibilitavam a integração. No final, por afinidade de constituição, de integração existente no momento, sobraram Frederico Westphalen, Erechim e Santo Ângelo, que se integraram na perspectiva de criação da universidade. (Entrevista nº. 3);*

*"Num primeiro momento, começaram a participar diversas Instituições que integravam o DGE 38. Nesta trajetória, à medida que foi-se avançando, foram saindo algumas instituições do processo. .... Sobraram Erechim, Frederico Westphalen e Santo Ângelo, até porque havia uma afinidade das pessoas e a identidade que caracterizava as instituições. A partir daí iniciou-se o processo.(Entrevista nº. 4);*

*"Terminou sobrando, e por afinidade maior, Frederico Westphalen, Erechim e Santo Ângelo, e que tinham maior identificação de luta, trabalho". (Entrevista nº. 5)*

O fato de a universidade ser formada pela agregação de patrimônio de diversas fundações independentes, sem que nenhuma tivesse supremacia sobre as demais, fez com que houvesse negociações entre as partes, no sentido de criar uma modalidade de gestão que fizesse com que nenhuma unidade perdesse a autonomia de gerir o seu próprio patrimônio. A configuração de como funciona tal organização já é constatada na forma de organização verificada desde a sua fundação.

O Modelo de Gestão adotado pela URI é o de gestão administrativa

descentralizada pelos diversos Campi, sem prejuízo da unidade de patrimônio, da administração e da integração (Art. 7º do Estatuto da URI), mantendo, no entanto, a gestão acadêmica única. A forma de organização, negociada entre os membros constituintes da Universidade - e até aquele momento (1992) inédita em termos de Universidades Comunitárias - é constatada pela manifestação dos entrevistados sobre o assunto, conforme transcreve-se abaixo:

*"Não se constituiria a universidade sem que fosse da forma como foi feita. Havia uma preocupação, uma salvaguarda muito grande pelos gestores das Fundações existentes, no sentido de que numa possível extinção, os patrimônios voltariam para as suas instituições. Não haveria condições políticas de que os recursos todos fossem canalizados para um 'saco único', em função de que havia diferenças de tamanho, patrimônio, poder de arrecadação, etc. entre cada uma das fundações instituidoras da universidade que levava a necessidade de que fosse formatado desta forma, com a administração financeira sendo efetuada nas unidades, tanto é que os recursos financeiros, gerados em cada unidade, são revertidos para a sua sede, com a parcela de manutenção da reitoria sendo repassada para esta.(Entrevista nº. 3)"*

*"Vamos nos unir, mas que os patrimônios sejam geridos de forma separada, e que haja autonomia administrativa entre os campus. Isso foi uma condição colocada de forma bem decisiva. Isso acarretou a colocação de uma cláusula no estatuto, no sentido de tudo o que era gerado no campus, nele deveria permanecer."(Entrevista nº. 4)*

*"Se tirasse do projeto a autonomia financeira, não sairia a universidade. Ninguém, nenhum dos campi abria mão de gerir os seus recursos e reaplicá-los em sua comunidade. Foi muito discutido e não havia possibilidade de fazer diferente"(Entrevista nº. 5)*

*"Isto é estatutário. O grande motivo do processo não ter andado mais rápido era o excesso de bairrismo, no sentido de que se o patrimônio era da comunidade, não poderia ser transferido para outros. O termo a que se chegou é que cada campus precisa se auto-sustentar. Precisa viabilizar econômica e financeiramente cada unidade. Houve um grupo que achava que a Reitoria deveria ficar com a chave do cofre. Já outro grupo pensava que não é a chave do cofre que faz com que se administre bem a instituição"(Entrevista nº. 6).*

Com relação a sua estrutura atual, apresentam-se, a seguir, diversos quadros que mostram a evolução da Universidade desde a sua fundação em 1992, até 1999, relativamente ao número de alunos, corpo docente, qualificação do corpo docente e evolução da infra-estrutura física e de acervos, investimentos em qualificação docente e

quadro de pessoal técnico administrativo.

A tabela 3 mostra a evolução com relação ao número de alunos, tanto de graduação quanto de pós-graduação lato e stricto sensu.

Tabela 3. Evolução do Número de Alunos

ANO	GRADUAÇÃO (30.04)	PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSU	PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
1992	3.345	285	-
1993	3.623	407	-
1994	4.322	440	-
1995	5.008	440	-
1996	5.553	287	-
1997	6.546	644	70
1998	8.027	576	60
1999	9.720	1.038	121

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1992 a 1999

Como pode perceber-se pelos números apresentados, houve um significativo aumento do número de matrículas no período. Isso se deve ao fato de que, com o status de Universidade, a URI pôde criar novos cursos, o que pode ser considerado um dos objetivos da criação desta, como se depreende por depoimentos de administradores das Fundações que lhe deram origem:

*" Se a Uri não tivesse aproveitado aquele momento, talvez até hoje não tivesse conseguido a Universidade. Teríamos ficado com aquele pequeno número de cursos que tínhamos na época, todos saturados. A maior parte dos cursos na área de formação de professores, sem perspectiva de futuro. A maior conquista foi reconhecer a universidade, e ela colocar em prática o seu plano de expansão" (Entrevista n.º. 1)*

*"Neste momento, houve preocupação com criação de novos cursos, sem haver, no entanto, uma preocupação maior com questões estruturais ( estrutura física, corpo docente, produção científica...)" (Entrevista n.º. 3)*

No entanto, um dos motivos de preocupação de dirigentes atuais, que também fizeram parte da fase de reconhecimento da Universidade em estudo, refere-se ao desenvolvimento de cursos stricto sensu próprios, cujos números apresentados na tabela acima demonstram uma evolução muito pequena:

*"Um dos pontos críticos é a implantação de nossos mestrados e doutorados próprios, para o que nós não temos muitas explicações a*

dar. A explicação é que o investimento é alto, não dando retorno financeiro. Como foi consolidando a idéia de cada campus administrar os seus recursos dentro de cada localidade, crescendo nas possibilidades de seus recursos próprios, não foi possível consolidarmos a implantação do *stricto sensu* na universidade." (Entrevista nº. 1)

" Construção de *stricto sensu* próprio. Cada Campus ou assume a construção de um curso, ou teremos problemas. Não é só criar para atender a LDB. É preciso pelo menos um mestrado próprio em cada unidade. Esta tomada de decisão, sobre qual a área irá ser atendida, precisa ser feita." (Entrevista nº. 2).

Já com relação à evolução do quadro docente, bem como a sua titulação, a URI apresentou o seguinte desenvolvimento:

Tabela 4. Evolução do Quadro Docente por Titulação

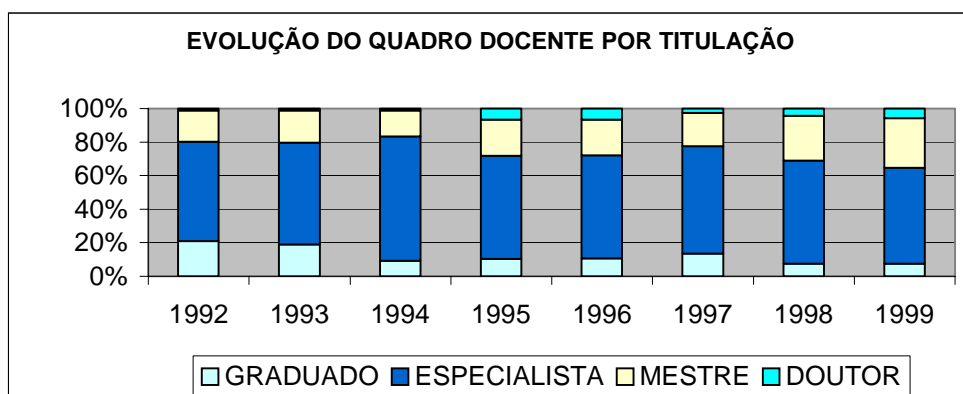
	Graduado		Especialista		Mestre		Doutor		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
1992	56	21%	157	59%	50	19%	3	1%	266
1993	51	19%	164	61%	52	19%	3	1%	270
1994	33	9%	265	74%	56	16%	4	1%	358
1995	44	10%	261	62%	91	21%	28	7%	424
1996	48	11%	275	61%	96	21%	29	6%	448
1997	71	14%	334	64%	103	20%	14	3%	522
1998	42	7%	346	62%	150	27%	24	4%	562
1999	43	7%	336	57%	172	29%	34	6%	585

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1992 a 1999.

Os dados acima podem ser mais bem visualizados no gráfico a seguir, que mostra a representatividade de cada segmento no conjunto de docentes da Instituição. O número de mestres e doutores passou de 20% do total de docentes em 1992 para 35% em 1999, já atendendo ao disposto no Art. 52 da Lei 9.394/96, que estabelece que o número de mestres e doutores não deverá ser inferior a 1/3 do corpo docente.



Gráfico 1 Evolução do Quadro Docente por Titulação

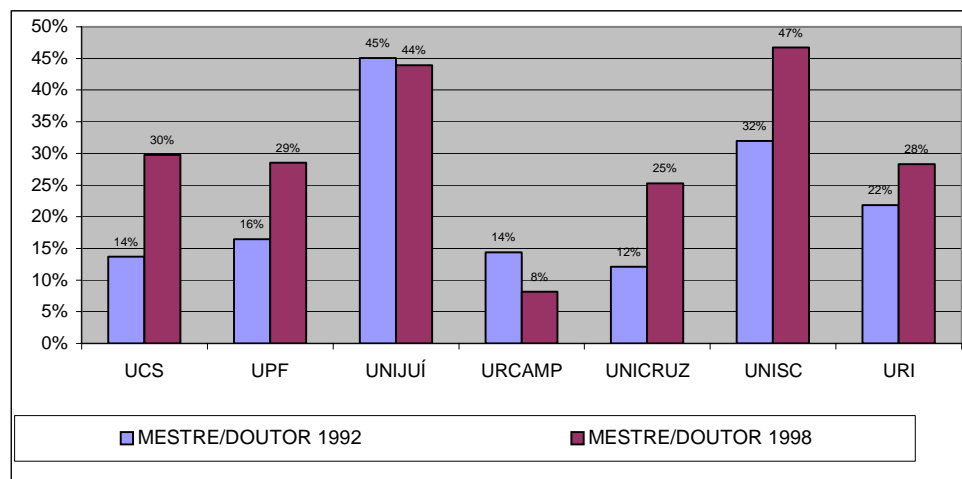


Fonte: Relatórios de Atividades da URI de 1992 a 1999.

Pelos dados apresentados, percebe-se que o maior crescimento ocorreu no grupo de professores mestres e doutores, passando de 20% para 25% o número de mestres e de 2% para 5% o número de doutores. Isso talvez possa ser considerado pouco, mas encontra-se dentro da normalidade, principalmente quando comparada à evolução das demais Universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, no período de 1992 a 1998, conforme demonstrado pelo Gráfico 2.

Com referência aos investimentos da organização em desenvolvimento de recursos humanos, o quadro a seguir mostra a sua evolução, através do programa denominado "Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica", no período de 1992 a 1999, apresentada na Tabela 5.

Gráfico 2 Gráfico Comparativo da Titulação de Docentes nas Universidades Comunitárias Gaúchas no Período de 1992 a 1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC - 1999 e CRUB/SIUB 1992

Tabela 5. Evolução do Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica - PICDT

ANO	EM FORMAÇÃO			CONCLUINTES		
	E	M	D	E	M	D
1992	12	19	7	28	2	2
1993	39	18	9	36	3	-
1994	51	21	14	30	7	-
1995	53	41	19	28	4	2
1996	38	44	30	26	4	-
1997	27	92	35	8	12	2
1998	15	80	25	9	17	3
1999	10	115	34	13	21	4

E - Especialista; M - Mestre; D - Doutor

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1992 a 1999.

Como se pode verificar, houve um significativo incremento de concluintes de mestrado e doutorado a partir de 1997, denotando, provavelmente, a influência externa das normas introduzidas pela nova legislação, bem como as necessidades internas da organização. No entanto, em depoimentos dados, tanto pelos entrevistados quanto por respondentes dos questionários, verifica-se um certo inconformismo com a forma como são efetuados os investimentos na qualificação de docentes e técnicos:

"As bolsas para o aperfeiçoamento foram diminuídas, tendo-se que fazer doutorado pago do próprio bolso, enquanto, para tal, deve-se seguir dando aulas, pois esta é a nossa fonte de rendimentos" (Questionário nº. 6).

"Um dos pontos de estrangulamento ainda é a qualificação. Os mestrados interinstitucionais foram cumpridos e até superadas. O que precisamos é redimensionar alguma coisa. O que está nos planos é resultado de um consenso. Há pontos que é preciso avançar e outros que até foram superadas. Projetos de pesquisa de iniciação foram superados, por exemplo. Já os projetos de *stricto sensu* próprio, estamos devendo" (Entrevista nº. 2).

"Hoje, a preocupação que se tem é com a qualificação do corpo docente, qualificação de bibliotecas, dedicação exclusiva de professores" (Entrevista nº. 1).

No quesito "Evolução do Quadro Docente por Regime de Trabalho", também se verifica que a URI efetuou um progressivo avanço no sentido de elevar o número de docentes com dedicação parcial ou integral, conforme demonstrado no quadro e gráfico abaixo:

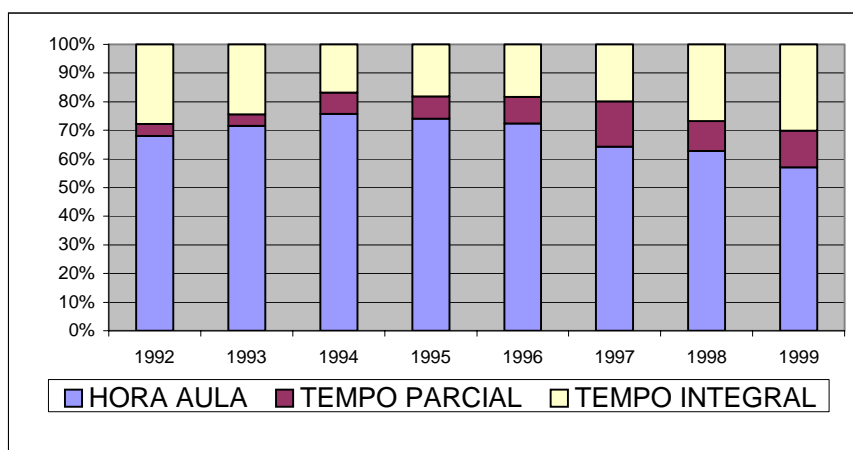
Tabela 6. Evolução do Quadro Docente por Regime de Trabalho

	H.AULA		TP		TI		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
1992	181	68%	11	11%	74	28%	266
1993	193	71%	11	11%	66	24%	270
1994	271	76%	27	27%	60	17%	358
1995	314	74%	33	33%	77	18%	424
1996	324	72%	42	42%	82	18%	448
1997	336	64%	82	82%	104	20%	522
1998	353	63%	59	59%	150	27%	562
1999	334	57%	75	75%	176	30%	585

H. AULA - Professores Horistas; TP - Tempo Parcial - entre 15 e 30 horas semanais e TI - Professores com Dedicção em Tempo Integral

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1992 a 1999.

Gráfico 3 Evolução do Quadro de Docente por Regime de Trabalho



Fonte: Relatório de Atividades URI - 1992 a 1999

Com relação à infra-estrutura física, quer seja do espaço físico ou do acervo bibliográfico, a evolução no período de 1992 a 1999 está representada pelos seguintes números:

Tabela 7. Evolução da Estrutura Física e Acervos

ANO	M2 DE ÁREA CONSTRUÍDA	ACERVO - TÍTULOS	ACERVO - N° DE EXEMPLARES
1992	30.229	46.103	70.769
1993	33.264	54.167	79.766
1994	35.927	60.017	89.114
1995	39.987	66.607	97.634
1996	47.529	73.064	106.845
1997	62.592	74.714	108.768
1998	65.422	92.627	134.446
1999	76.326	102.349	148.174

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1992 a 1999

Os dados acima mostram que houve uma evolução de 152% na área construída, 122% no número de títulos e 109% no número de exemplares no período de 1992 a 1999.

Com relação ao corpo técnico administrativo, apresenta-se a evolução no período:

Tabela 8. Evolução do Quadro De Pessoal Técnico Administrativo

	1º Grau		2º Grau		3º Grau		Pós Graduados		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
1992	69	34%	71	35%	47	23%	17	8%	204
1993	81	36%	74	33%	55	24%	17	7%	227
1994	71	30%	82	35%	59	25%	21	9%	233
1995	46	19%	71	30%	88	37%	33	14%	238
1996	93	32%	57	19%	107	37%	36	12%	293
1997	56	22%	66	26%	94	37%	39	15%	255
1998	79	26%	69	23%	113	37%	44	14%	305
1999	80	26%	96	31%	89	29%	40	13%	305

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1992 a 1999.

O ambiente em que a organização - objeto do presente estudo - está localizada caracteriza-se por uma grande competitividade entre universidades e escolas isoladas. O perfil destas é similar, composto por universidades comunitárias (UPF, UNIJUÍ, UNICRUZ e UCS) e por diversas escolas isoladas, todas buscando, no valor de mensalidades dos alunos, a base do custeio de suas atividades.

Um fator ambiental importante que pode ser considerado é a avaliação externa das universidades, realizada pelo MEC, através das normas ditadas pelo Decreto nº 2.207 de 15 de abril de 1997, regulamentando a Lei 9.394 de 20/12/96, que estabelece, entre outras as seguintes condições: todas as IES, num prazo de até oito anos de vigência da lei, para continuarem reconhecidas como tal, deverão cumprir os seguintes requisitos básicos: a) pelo menos um terço dos docentes deve estar contratado em regime integral; b) pelo menos um terço dos docentes deve ter curso de pós-graduação stricto-sensu, sendo, pelo menos quinze por cento com doutorado; c) apresentar produção científica e cultural consolidada.

Com relação ao quesito avaliação externa, apresentam-se, no Anexo G, os dados de avaliação dos cursos da URI no Exame Nacional de Cursos, nos anos de 1998 e 1999. A estrutura organizacional tanto da URI quanto de sua Mantenedora, definida em seus estatutos, está resumida nos Anexos B e C, e no organograma (Anexo D, colocado nos anexos ao presente trabalho.

### 3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

No item 3.1, procurou-se caracterizar a organização e o ambiente no qual está inserida. Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa. A apresentação começa com os dados de localização, vínculo e tempo de atividade dos respondentes dos questionários na organização em estudo. A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa, obtidos tanto das respostas dos questionários, quanto pela apresentação da análise das entrevistas.

Com relação aos questionários, é importante salientar, que das 72 cópias enviadas, obteve-se um retorno de cinquenta, configurando, desta forma, um índice de retorno de 69%.

Após a aplicação dos questionários, e já de posse das respostas, efetuaram-se oito entrevistas em profundidade com membros participantes, quer seja como dirigentes ou membros do grupo tarefa, encarregado de elaborar o projeto de Universidade, cujos resultados são apresentados conjuntamente com a apresentação e análise dos questionários.

**Questão 1.** *Assinale a Unidade da URI à qual você está vinculado (se estiver vinculado a mais de uma Unidade, assinale aquela à qual dedica maior tempo):*

Tabela 9. Localização

LOCALIZAÇÃO	Citações	Freq.
Reitoria	3	6%
Campus de Erechim	11	22%
Campus de Santo Ângelo	14	28%
Campus de Frederico Westphalen	14	28%
Campus de Santiago	6	12%
Extensão de São Luiz Gonzaga	1	2%
Extensão de Cerro Largo	1	2%
TOTAL	50	100%

**Questão 2.** Assinale seu vínculo com a URI. (Indique as respostas selecionando uma ou diversas casas):

Tabela 10. Vínculo

VÍNCULO	Citações	Freq.
Dirigente	8	10%
Chefe Depto./Coord. Curso/Representante da Área de Conhecimento	20	26%
Funcionário Técnico Administrativo	4	5%
Docente	44	57%
Acadêmico	0	0%
TOTAL CIT.	76	100%

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (4 no máximo).

Fonte: Dados Primários

**Questão 3.** Qual o seu tempo na URI?

Tabela 11. Tempo de Vínculo

TEMPO DE URI	Citações	Freq.
Menos de dois anos	1	2%
De 2 a 4 anos	9	18%
De 4 a 6 anos	5	10%
De 6 a 8 anos	5	10%
mais de oito anos	30	60%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

É importante salientar que, do total de 50 pessoas que responderam aos questionários, 60% possuem mais de 8 anos de dedicação à organização em estudo,

sendo, portanto, membros dessa organização desde o seu reconhecimento como universidade, fazendo supor que os mesmo detenham um considerável conhecimento sobre os aspectos estruturais e estratégicos desta.

A seguir, apresentam-se os dados e a análise referentes às dimensões estruturais e estratégicas da organização, através das respostas dos questionários, bem como da análise dos resultados das entrevistas, que são apresentados conjuntamente, ora para reafirmar a posição dos respondentes ao questionário, ora para contrapor ou trazer uma visão diferente levantada na análise dos dados das entrevistas.

Para facilitar a leitura da análise efetuada, apresenta-se abaixo um quadro-resumo da seqüência em que foram analisadas as respostas ao questionário.

**QUADRO 7 Quadro-Resumo das Questões Analisadas na Pesquisa**

DIMENSÃO/ VARIÁVEL	INDICADOR/QUESTÃO	QUESTÃO <sup>1</sup>	TABELA
<b>DIMENSÃO ESTRUTURAL</b>			
CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	→ Centralização		
	- Descentralização Acadêmica	4	12
	- Descentralização Administrativo-financeira	5	13
	- Descentralização ao nível operacional	6	14
	- Autonomia da Unidade (Campus)	7	15
	- Autonomia Administrativa x acadêmica	8	16
	- Autonomia dos Campi em relação à Universidade	9	17
	- Relação da forma de gestão atual e das Fundações de origem	10	18
	- Forma de gestão dos Campi	11	20
	- Forma de gestão x desempenho	12	21
	- Tamanho	13	22
	- Níveis de deliberação e decisão	14	23
	- Unidades sobrepostas em uma mesma região	15	24
	- Representatividade x interesses locais	16	26
	- Integração com a comunidade	17	27
	- Interação da Universidade com a comunidade	18	28
	- Desenvolvimento das Unidades caso continuassem autônomas	19	29
	- Objetivos Acadêmicos	20	30
	- Alinhamento entre objetivos acadêmicos e administrativos	21	31
	→ Níveis de tomada de decisão		



<b>DIMENSÃO/ VARIÁVEL</b>	<b>INDICADOR/QUESTÃO</b>	<b>QUESTÃO<sup>1</sup></b>	<b>TABELA</b>
	- Nível de decisão acadêmica	22	32
	- Forma de decisão acadêmicas colegiadas	23	33
	- Nível de decisão administrativo-financeira	24	34
	- Formas de decisão administrativo-financeira	25	35
	→ Mecanismos de Coordenação		
	- Formalização Acadêmica	26	36
	- Tempo dedicado às Funções Burocráticas	27	37
	- Fluxo das decisões administrativas	28	38
	- Fluxo das decisões acadêmicas	29	39
	- Mecanismos de Comunicação acadêmica	30	40
	- Mecanismos de Comunicação administrativa	31	41
	- Mecanismos de comunicação entre Campi	32	42
	- Parte chave acadêmica	33	43
	- Parte chave administrativa	34	44
	- Controle do processo de trabalho	35	45
<b>COMPLEXIDADE</b>	→ Diferenciação Horizontal		
	- Forma de organização departamental	36	46
	→ Diferenciação Vertical		
	- Sobreposição de atribuição entre os órgãos colegiados	37	47
	- Adequação do número de níveis na área acadêmica	38	48
	→ Dispersão Espacial		
	- Dispersão Espacial	39	49
	- Distribuição geográfica dos Campi	40	50
<b>DIMENSÃO ESTRATÉGICA</b>			
<b>TIPOS DE ESTRATÉGIAS</b>	→ Planejamento das estratégias		
	- Grau de planejamento das estratégias acadêmicas	41	51
	- Grau de planejamento das estratégias administrativas	42	52
	→ Grau de realização das estratégias		
	- Grau de realização das estratégias	43	53
	- Composição dos colegiados x visão de longo prazo para estratégias	44	54
<b>FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b>	→ Processo Básico		
	- Processo básico de formação das estratégias	45	55
	→ Mudanças		
	- Iniciativas de mudanças estratégicas acadêmicas	46	56
	- Iniciativas de mudanças estratégicas administrativo-financeiras	47	57
	- Coerências das estratégias com as tendências de futuro	48	58
	→ Agente Central		
	- Agente central nas mudanças estratégicas	49 e 53	59

<sup>1</sup> Questões referentes ao questionário constante no Anexo E.

### 3.2.1 Dimensão Estrutural

#### 3.2.1.1 Configuração Estrutural

A determinação do tipo de configuração predominante na organização objeto do estudo foi operacionalizada pela verificação dos indicadores:

- a) Centralização, indicando o grau em que o poder é distribuído cadeia abaixo na linha de autoridade da organização. Para este indicador, buscou-se saber quem detém o poder sobre as principais decisões da Universidade - tanto acadêmicas quanto administrativas, se a estrutura organizacional é adequada ao seu tamanho, fatores ambientais que são determinantes na configuração estrutural da organização e objetivos da organização;
- b) Níveis de tomada de decisão, indicando em que nível são tomadas as principais decisões da organização;
- c) Mecanismo de coordenação, indicando quais os mecanismos de coordenação utilizados.

##### 3.2.1.1.1 Centralização

Inicialmente, na análise desta variável, buscou-se identificar o nível em que o poder é exercido, tanto no nível acadêmico quanto administrativo, e se o nível operacional (professores) possui uma influência decisiva nas decisões da Universidade.

**Questão 4.** *Na sua opinião, quem detém o poder de decisão na área acadêmica da URI (ex: criação de um novo curso, criação de uma atividade de extensão universitária, etc) é:*

Tabela 12. Descentralização Acadêmica

DESCENTRALIZAÇÃO ACADÊMICA	Citações	Freq.
Não-resposta	3	6%
Reitoria, com decisões pessoais do Reitor e Pró-Reitores	3	6%
As decisões são tomadas em atendimento a normas e padrões estabelecidos nos estatutos, regulamentos, dentro de uma hierarquia rígida	9	18%
Administrações de Campus	26	52%
Grupos encarregados de gerir projetos específicos (colegiados de cursos)	3	6%
Professores (através de seus colegiados), muito mais por omissão do que por ação, sendo o poder disperso e ineficaz	0	0%
Professores (através de seus colegiados), por grupos de interesse, e as decisões são tomadas por coalizões políticas, na busca de interesse próprio ou de grupos	0	0%
Professores (através de seus colegiados), por consenso, em atendimento a uma razão maior, tal como o benefício da comunidade na qual a URI está inserida;	4	8%
Professores (através de seus colegiados), por processo de análise racional, na busca da solução ótima dentro de critérios técnicos.	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas dos respondentes, pode-se verificar que 52% acham que o poder para decisões na área acadêmica da Universidade está situado nas administrações de Campus, enquanto que 18% percebem que as decisões são tomadas em atendimento a normas e padrões estabelecidos nos estatutos e regulamentos, dentro de uma hierarquia rígida, indicando uma forma de estrutura divisional .

**Questão 5.** *Na sua opinião, quem detém o poder das decisões mais importantes na área administrativo-financeira da URI (Ex.: expansão física) é:*

Tabela 13. Descentralização Administrativo-Financeira

DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	Citações	Freq.
Não-resposta	2	4%
Reitoria, com decisões pessoais do Reitor e Pró-Reitores	0	0%
As decisões são tomadas em atendimento a normas e padrões estabelecidos nos estatutos, regulamentos, dentro de uma hierarquia rígida	5	10%
Administrações de Campus	42	84%
Grupos encarregados de gerir projetos específicos (colegiados de cursos)	0	0%
Professores (através de seus colegiados), muito mais por omissão do que por ação, sendo o poder disperso e ineficaz	0	0%
Professores (através de seus colegiados), por grupos de interesse, e as decisões são tomadas por coalizões políticas, na busca de interesse próprio ou de grupos	0	0%
Professores (através de seus colegiados), por consenso, em atendimento a uma razão maior, tal como o benefício da comunidade na qual a URI está inserida;	0	0%
Professores (através de seus colegiados), por processo de análise racional, na busca da solução ótima dentro de critérios técnicos.	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

[ber3] Comentário: Não esquecer de verificar se este valor está de acordo com a tabela.

A resposta a esta questão mostra um percentual de 84% dos respondentes considerarem que o poder, para as decisões mais importantes na área administrativo-financeira, está nas Administrações de Campus. Buscou-se explicação para o fato no sentido de que, nas entrevistas efetuadas com dirigentes das Fundações na época da criação da Universidade, estes afirmaram que a descentralização administrativo-financeira foi condição imposta para que se constituísse a Universidade em estudo, conforme se depreende pelos seus depoimentos.

Com o intuito de saber se a descentralização na Universidade chega até o nível operacional mais básico, ou seja, a tarefa do professor, efetuou-se a afirmação seguinte, no sentido de verificar o posicionamento dos respondentes sobre o tema.

**Questão 6.** *"Universidades, do ponto de vista teórico, são vistas como organizações em que o poder dos professores é muito acentuado. A forma de organização da URI confirma esta afirmação":*

Tabela 14. Descentralização ao Nível Operacional

DESCENTRALIZAÇÃO	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	16	32%
Discordo, mas não totalmente	18	36%
Concordo, mas com alguma restrição	12	24%
Concordo totalmente	3	6%
Não tenho opinião formada	0	0%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Na análise desta pergunta, evidencia-se que os respondentes consideram que os professores não possuem muito poder nas decisões da Universidade, havendo 32% dos respondentes discordando totalmente da afirmação e 36% discordando com alguma restrição.

Pelo conjunto das respostas às três questões acima, pode-se inferir que, embora a Universidade tenha buscado a forma de descentralização como modelo de gestão, há uma tendência à centralização no nível intermediário. Isto é evidenciado pelo baixo índice de respostas indicando haver uma centralização no nível superior, em detrimento do alto índice de respostas indicando havê-la no nível intermediário, sendo reforçada pelas respostas indicando não haver, por parte dos professores, no nível operacional, delegação de poder para decisão.

Esses fatos contrastam, de certa forma, com a forma de escolha dos dirigentes, em todos os níveis da universidade, em que os professores detêm 70% da composição do colégio eleitoral. No entanto, a tendência de concentração de poder no nível intermediário é explicada por MINTZBERG (1995:156), quando afirma:

*"Os gerentes da linha intermediária também procuram autonomia, porém devem obtê-la de forma muito diferente - retirando poder da centralização da cúpula estratégica para baixo e, se necessário, do núcleo operacional para cima, a fim de concentrá-la em suas próprias unidades....Na proporção que as condições favorecem essa tração, resulta na forma divisionalizada."*

Considerando-se que a descentralização administrativa da organização é um fator

importante, influenciando as respostas com relação à gestão acadêmica, efetuaram-se alguns questionamentos no sentido de saber o posicionamento dos respondentes com relação à descentralização.

**Questão 7.** *A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades do Campus:*

Tabela 15. Autonomia Campus

AUTONOMIA - CAMPUS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	2	4%
Discordo, mas não totalmente	1	2%
Concordo, mas com alguma restrição	11	22%
Concordo totalmente	35	70%
Não tenho opinião formada	0	0%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 8.** *A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da URI:*

Tabela 16. Autonomia Administrativa x Acadêmica

AUTONOMIA - ACADÊMICA	Citações	Freq.
Discordo totalmente	4	8%
Discordo, mas não totalmente	6	12%
Concordo, mas com alguma restrição	21	42%
Concordo totalmente	18	36%
Não tenho opinião formada	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

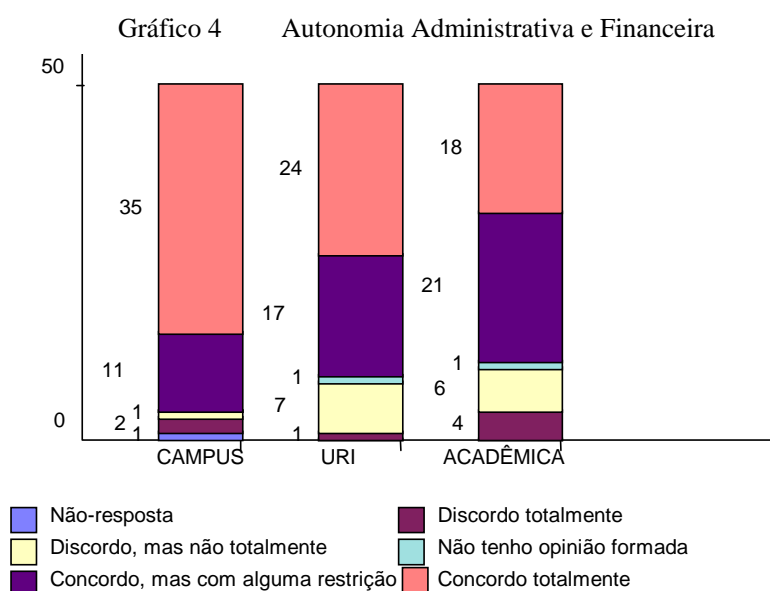
**Questão 9.** *A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades da URI como um todo:*

Tabela 17. Autonomia dos Campi em Relação à Universidade

AUTONOMIA – TODO	Citações	Freq.
Discordo totalmente	1	2%
Discordo, mas não totalmente	7	14%
Concordo, mas com alguma restrição	17	34%
Concordo totalmente	24	48%
Não tenho opinião formada	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas às três questões acima, pode-se verificar um alto grau de concordância com relação à descentralização da organização, sintetizadas no gráfico abaixo:



As questões a seguir procuram identificar qual a relação existente entre a forma de gestão atual e a gestão das Fundações que deram origem à Universidade, bem como se há diferença entre a forma de gestão de cada uma das Unidades, sendo esta pergunta respondida pelas pessoas que integravam as Fundações naquela época.

**Questão 10.** *A forma de administração de cada Campus guarda alguma*

*semelhança com a forma como eram administradas as Fundações que lhes deram origem:"*

Tabela 18. Relação da Forma de Gestão Atual com a da Fundação de Origem

ASPECTOS CULTURAIS	Citações	Freq.
Não-resposta	24	48%
Discordo totalmente	3	6%
Discordo, mas não totalmente	8	16%
Concordo, mas com alguma restrição	7	14%
Concordo totalmente	6	12%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

O grande número de não respostas deve-se ao fato de que foi solicitada esta resposta somente às pessoas que possuíam mais de oito anos de vinculação com a URI

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas assinaladas, verificou-se que as pessoas, no conjunto, estão divididas com relação a este quesito, embora, quando da análise da tabulação cruzada entre os quesitos forma de gestão e localização dos respondentes (Tabela 19), tenha-se encontrado variadas respostas em diferentes unidades da organização. Isso denota que há, efetivamente, diversas formas de gestão, e que a diversidade de formas denota uma herança à forma de administração anterior à criação da Universidade em estudo.

Tabela 19. Forma de Gestão x Localização

	Reitoria	Erechim	S. Ângelo	Frederico Westphalen	Santiago	S. Luiz Gonzaga	Cerro Largo	Total
Discordo Totalmente	0	1	0	1	1	0	0	3
Discordo	3	0	4	1	0	0	0	8
Concordo	0	2	1	4	0	0	0	7
Concordo Totalmente	0	3	3	0	0	0	0	6
Sem opinião	0	2	1	4	0	0	0	6
Total	3	6	9	7	1	0	0	26

Fonte: Dados Primários

Uma justificativa para a percepção, de que há diferentes formas de gestão, foi buscada nas entrevistas em profundidade, pelas quais se obtiveram algumas informações que levam a inferir que, com o passar do tempo, as práticas vão perdendo força, conforme depreende-se pelo seguinte depoimento:



*"Num primeiro momento da universidade, e até em continuação a uma maneira que vinha sendo adotada nas instituições isoladas, talvez tenha ocorrido isto. Hoje, tanto os cursos quanto os departamentos estão livres, não mais ocorrendo isto" (Entrevista nº. 4).*

A forma de gestão, que guarda algumas semelhanças com as Fundações que deram origem à URI, é percebida também na forma de gestão dos Campi, conforme se constata pelas respostas à questão 11:

**Questão 11.** *Na sua opinião, a gestão administrativa e financeira é exercida de forma diferente entre os diversos Campi."*

Tabela 20. Forma de Gestão dos Campi

ASPECTOS CULTURAIS	Citações	Freq.
Não-resposta	12	24%
Sim	37	74%
Não	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Esta pergunta, de certa forma, reforça a anterior, no sentido de que, em havendo semelhança na forma de gestão atual com aquela anterior, parece evidente que haja diferenças na forma de gestão de cada Unidade, o que foi comprovado pelas respostas obtidas.

**Questão 12.** *Isto compromete o desempenho da Universidade como um todo":*

Tabela 21. Forma de Gestão dos Campi x Desempenho

ASPECTOS CULTURAIS	Citações	Freq.
Discordo totalmente	2	5%
Discordo, mas não totalmente	7	18%
Não tenho opinião formada	2	5%
Concordo, mas com alguma restrição	10	26%
Concordo totalmente	17	44%
TOTAL CIT.	38	100%

Fonte: Dados Primários

Novamente há uma concordância no sentido de que, em sendo a gestão diferente entre os Campi, este fato compromete o desempenho da Instituição. O mesmo precisaria

ser melhor analisado, pois o comprometimento de desempenho da organização como um todo possivelmente deverá estar comprometendo a sua competitividade no mercado na qual está inserida, embora esta análise não faça parte do objetivo da presente pesquisa.

**Questão 13.** *A complexidade da estrutura organizacional da URI deve ser revista, pois dificulta o atingimento dos seus objetivos:*

Tabela 22. Complexidade da Estrutura Organizacional

COMPLEXIDADE	Citações	Freq.
Discordo totalmente	3	6%
Discordo, mas não totalmente	8	16%
Concordo, mas com alguma restrição	20	40%
Concordo totalmente	18	36%
Não tenho opinião formada	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Analisando as respostas a esta pergunta, percebe-se que, na opinião de 76% dos respondentes (36% concordam totalmente e 40% concordam com alguma restrição), a estrutura organizacional da organização não é adequada para o atingimento dos seus objetivos

Já com relação a fatores ambientais, o objetivo foi identificar a influência do ambiente na configuração estrutural da organização, bem como se, na percepção dos membros da organização, a estrutura é adequada para a sua inserção no ambiente em que está localizada. Para isso, iniciou-se por uma questão que procura identificar se a organização estrutural, com diversos níveis de decisão, é apropriada para a inserção num mercado competitivo.

**Questão 14.** *A atual organização estrutural da URI, com muitos níveis de deliberação e decisão, não é o mais apropriado para o crescente aumento da competição do mercado educacional de ensino superior, pois torna muito morosa a tomada de decisão:*

Tabela 23. Níveis de Deliberação e Decisão

FATORES AMBIENTAIS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	1	2%
Discordo, mas não totalmente	12	24%
Concordo, mas com alguma restrição	16	32%
Concordo totalmente	18	36%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100% %

Fonte: Dados Primários

As respostas a esta questão indicam que o número de níveis de deliberação e decisão deve ser revisto, para que a Universidade possa se inserir de forma exitosa no mercado que almeja.

Um segundo questionamento, sobre condições ambientais, diz respeito à sobreposição de Unidades da URI em um mesmo espaço geográfico, com a pergunta a seguir:

**Questão 15.** *A existência de unidades da URI em um mesmo espaço geográfico, disputando mercados entre si, é prejudicial ao desempenho da Universidade como um todo:*

Tabela 24. Unidades Sobrepostas em uma mesma Região

FATORES AMBIENTAIS	Citações	Freq.
Discordo totalmente	15	30%
Discordo, mas não totalmente	9	18%
Concordo, mas com alguma restrição	9	18%
Concordo totalmente	13	26%
Não tenho opinião formada	4	8%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Nesta questão, houve uma clara divisão de opiniões entre as unidades, como se pode apreender pela tabela a seguir, na qual cruzaram-se os dados da questão com a localização dos respondentes:

Tabela 25. Unidades Sobrepostas em uma mesma Região

	Discordo totalmente	Discordo, mas não totalmente	Concordo, mas com alguma restrição	Concordo totalmente	Não tenho opinião formada	TOTAL
Reitoria	1	2	0	0	0	3
C. Erechim*	2	2	1	3	3	11
C.Santo Ângelo*	0	1	5	7	1	14
C.Frederico Westphalen*	7	4	1	2	0	14
C. Santiago*	4	0	1	1	0	6
E São Luiz Gonzaga**	1	0	0	0	0	1
E de Cerro Largo**	0	0	1	0	0	1
TOTAL	15	9	9	13	4	50

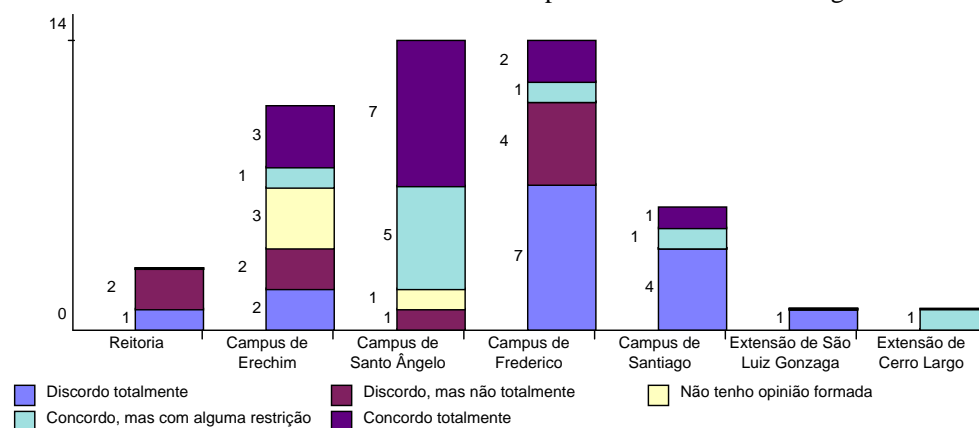
Fonte: Dados Primários

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.

\*CAMPUS

\*\*Extensões

Gráfico 5 Unidades Sobrepostas em uma Mesma Região



Pelas tabelas e gráfico acima, percebe-se que na Unidade de Santo Ângelo houveram 7 posicionamentos de concordância total e 5 de concordância com alguma restrição, diferentemente das respostas das demais unidades. Este fato talvez possa buscar uma explicação no fato de que o Campus de Santo Ângelo esteja situado em uma região geográfica com um nível de competitividade em busca de clientes maior que os demais Campi.

**Questão 16.** *A representatividade dos diversos segmentos da URI e da sociedade nos órgãos colegiados não garante decisões desprovidas de interesses locais:*

Tabela 26. Representatividade das Decisões

FATORES AMBIENTAIS	Citações	Freq.
Discordo totalmente	5	10%
Discordo, mas não totalmente	9	18%
Concordo, mas com alguma restrição	14	28%
Concordo totalmente	16	32%
Não tenho opinião formada	6	12%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pela posição dos respondentes, 60% concordam haver influência de interesses locais nas decisões (32% concordando totalmente e 28% concordando com alguma restrição), o que denota haver, alguma disfunção na forma como são tomadas as decisões.

As duas questões a seguir visam a saber se a Universidade está conseguindo atingir um de seus objetivos iniciais, qual seja a integração com a comunidade, razão maior de sua existência, com a seguinte afirmação:

**Questão 17.** *A URI é uma Universidade comunitária desde a sua origem.As Instituições que lhe deram origem já tinham este caráter comum. A relação da URI com as suas comunidades solidifica este caráter comunitário através de suas ações de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós Graduação:*

Tabela 27. Integração com a Comunidade

INTEGRAÇÃO COMUNIDADE	Citações	Freq.
Não-resposta	4	8%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo, mas não totalmente	6	12%
Concordo, mas com alguma restrição	15	30%
Concordo totalmente	23	46%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 18.** *O caráter comunitário da URI faz com que haja uma estreita interação entre os interesses da comunidade nas ações da Universidade:*

Tabela 28. Interação da Universidade com a Comunidade

FATORES AMBIENTAIS	Citações	Freq.
Não-resposta	2	4%
Discordo totalmente	3	6%
Discordo, mas não totalmente	7	14%
Concordo, mas com alguma restrição	15	30%
Concordo totalmente	22	44%
Não tenho opinião formada	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Embora a Universidade seja relativamente nova, na percepção dos respondentes, há uma interação entre as ações da Universidade e as aspirações da comunidade. Porém, em opiniões colhidas através das respostas à última questão, evidencia-se que há uma preocupação com relação aos aspectos da integração da Universidade à comunidade, como se pode perceber pelos depoimentos transcritos:

*"Penso que deveria haver uma maior integração com a comunidade regional com uma grande participação efetiva de professores e alunos na resolução e melhoria do meio regional onde está inserida a universidade." (Questionário 2).*

*"Alguns passos a mais poderíamos ter avançado, com mais participação dos professores, dos acadêmicos e da própria comunidade."(Questionário 28).*

*"Deixou de voltar-se mais para a comunidade como um todo"(Questionário 46).*

No sentido de buscar, na percepção dos respondentes, até que nível houve acerto na constituição da Universidade em estudo, fez-se o seguinte questionamento:

**Questão 19.** *Caso as Unidades que hoje integram a URI continuassem autônomas o seu desenvolvimento individual não teria atingido o nível que conseguiu no período de existência da Universidade:*

Tabela 29. Integração com a Comunidade

INTEGRAÇÃO COMUNIDADE	Citações	Freq.
Discordo totalmente	1	3%
Discordo, mas não totalmente	1	3%
Concordo, mas com alguma restrição	7	21,8%
Concordo totalmente	21	65%
Não tenho opinião formada	2	6%
TOTAL CIT.	32	100%

Fonte: Dados Primários

Nota: Esta questão foi respondida pelos respondentes com mais de oito anos de vínculo

Novamente, houve uma concordância quase absoluta com relação ao acerto na criação da Universidade, com 65% dos respondentes concordando totalmente e 21,8% concordando em parte. As respostas podem também ser confirmadas com depoimentos dos respondentes à questão aberta do questionário, cujos trechos estão assim transcritos:

*"A URI não teria avançado mais como Universidade, pois as cidades isoladas não atingiriam o nível alcançado" (Questionário nº. 4).*

*"Caso continuassem as antigas fundações e faculdades isoladas, não teria hoje as ofertas de cursos que estão em andamento e outros em fase de formação. Não teria, na verdade, autonomia para criação de novos cursos." (Questionário 40).*

*"Se analisarmos a situação inicial de cada Fundação que deu origem à URI, podemos dizer que a URI, nos seus apenas oito anos de reconhecimento, avançou muito. Pode-se comparar numericamente em termos de crescimento com qualidade."(Questionário nº. 42).*

Entretanto, uma constatação feita através dos depoimentos dos respondentes é no sentido de que, embora se tenha constatado que há sinergia entre a universidade e a comunidade, podendo, no entanto, ser ainda mais afinada, esta mesma sinergia parece não existir entre a comunidade interna da organização, principalmente na integração entre os Campi e destes com a Administração Superior, conforme se depreende dos depoimentos transcritos:

*"Poderia ter avançado mais, por exemplo, em sua integração, já que é multicampi, com administração relativamente descentralizada. Para isso é necessário que a comunidade acadêmica, dirigentes e lideranças: a) conheçam a história da URI, desde seu nascedouro, na*

*natureza, finalidades, trajetória e desenvolvimento; b) abdicuem do bairrismo, o saudosismo, as vaidades localizadas e cumpram, na plenitude, os dispositivos estatutários e regimentais, tanto da URI, quanto de sua mantenedora, a Fundação Regional Integrada - FURI. Tenham sempre presente que o "homem passa, suas obras permanecem e a Instituição é eterna". (Questionário nº. 5)*

*"A URI está se tornando um conglomerado de contradições. Cada Campus busca sua sobrevivência e a Reitoria não consegue construir e renovar a união original. Se não houver repactuação entre os Campi, a médio prazo, a URI perde o espaço de integração ficando os Campi justapostos apenas para desfrutarem do status de universidade. Não existe mais o élan original e nem a noção de compromissos, embora sobreviva o discurso." (Questionário nº. 14).*

*"Poderia ter avançado mais, caso a integração entre os Campi, em termos de experiência e objetivos, fosse melhor compartilhada." (Questionário nº. 16).*

*"Também de uma melhor integração entre os Campi e destes com a Reitoria. Parece-nos que cada Campus é um centro isolado, e de certa forma concorrente do outro Campus e as relações Direção de Campus e Reitoria estão num nível muito crítico. Enfim nossa universidade é um complexo e como tal exige muita habilidade para alcançar as metas desejadas, e basicamente com maior participação dos docentes." (Questionário nº. 28).*

*"A URI teria avançado mais, se houvesse um planejamento global das ações, com estratégias definidas. Se houvesse uma estrutura organizacional menos burocratizante. Se houvessem menos conflitos de interesses entre Direções de Campus e Reitoria." (Questionário nº. 30).*

*" Há muitos conflitos internos. Há muitas disputas "regionais" e falta uma visão e um trabalho no sentido de nos fortalecermos enquanto instituição..."(Questionário nº. 31).*

*"O avanço universitário da URI só será possível quando houver uma sinergia entre as ações dos diversos Campi, aceitando as diferenças individuais de cada localidade".(Questionário nº. 32)*

*"A URI teria avançado mais, desde que as ações integradas sejam prioridade nos Campus, respeitando as diferenças das microrregiões."(Questionário nº. 34)*

*"Sim, na medida em que os membros da CE e CUN não colocassem os interesses de seus Campi como prioridade e a leitura da URI como realizada como instituição única e não em partes (Campi). Acredito que esta leitura se modificará com a evolução do pensamento acadêmico por todos os membros dos colegiados de todos os Campi."(Questionário nº. 47).*

Finalmente, buscou-se saber, junto aos entrevistados, e na percepção destes, quais os objetivos da organização e se os objetivos da área administrativo-financeira estão de acordo com os objetivos acadêmicos, através das duas seguintes questões, assim



formuladas:

**Questão 20.** *Na sua opinião, os objetivos da Área Acadêmica da univesidade (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação) estão mais alinhados com qual das afirmativas abaixo:*

Tabela 30. Objetivos Acadêmicos

OBJETIVOS ACADÊMICOS	Citações	Freq.
Não-resposta	2	4%
Crescimento da Universidade como um todo	5	10%
Busca de eficiência	5	10%
Ausência de objetivos claros	1	2%
O objetivo é o aumento da fatia de poder por parte de grupos	3	6%
O objetivo é a busca de excelência, através de consenso entre os grupos	7	14%
O objetivo é a otimização, através da análise racional das situações	2	4%
O objetivo é o crescimento da Unidade (Campus)	24	48%
O objetivo é a inovação, através de projetos específicos	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 21.** *Na sua percepção, os objetivos da Área Acadêmica da URI estão alinhados com os objetivos da Área Administrativo-financeira:*

Tabela 31. Alinhamento entre Objetivos Acadêmicos e Administrativos

OBJETIVOS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	9	18%
Discordo, mas não totalmente	8	16%
Concordo, mas com alguma restrição	18	36%
Concordo totalmente	9	18%
Não tenho opinião formada	5	10%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas às duas questões acima, pode-se inferir que, na percepção dos entrevistados, há um objetivo bastante claro de crescimento das unidades da organização, com 48% dos respondentes posicionando-se nesse sentido. Constata-se que as respostas, indicando que o objetivo é a busca de eficiência (10%) e busca de excelência, através do consenso, o qual é bastante positivo, denotam uma preocupação de melhoria com a qualidade, fator fundamental para o crescimento sustentado da organização.

### 3.2.1.1.2 Níveis de Tomada de Decisão

Com relação ao nível em que são tomadas as decisões na Universidade, foram efetuados os seguintes questionamentos:

**Questão 22.** *Na sua opinião, em que nível são tomadas as decisões acadêmicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação) mais importantes na URI?*

Tabela 32. Nível de Decisão Acadêmica

NÍVEL DECISÃO	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Por determinação dos níveis executivos (Reitoria, no nível superior e Direções de Campi, no nível das unidades), sendo os colegiados meros homologadores de tais decisões;	14	28%
Pelos professores, através de julgamento profissional, com predominância das normas da profissão	1	2%
Pelos colegiados (CUN - Câmaras de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação, Câmara de Administração e Câmara de Ensino - em nível superior e Colegiados de Departamento e de Cursos, em nível operacional).	34	68%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 23.** *As decisões acadêmicas colegiadas tendem a ser mais compatíveis com qual das alternativas abaixo:*

Tabela 33. Forma de Decisões Acadêmicas Colegiadas

DECISÕES ACADÊMICAS COLEGIADAS	Citações	Freq.
A tendência das decisões por consenso em atendimento a uma visão maior (Ex.: benefício da comunidade, etc).	15	44%
A tendência de coalizões políticas entre grupos de interesses	7	20%
A tendência das decisões serem tomadas por acaso, ou por falta de interesse	2	5,8%
A tendência das decisões serem tomadas através de uma análise racional na busca da solução ótima.	10	29%
TOTAL CIT.	34	100%

Os percentuais são calculados com base no número de citações.

Fonte: Dados Primários

**Questão 24.** *Na sua opinião, em que nível são tomadas as mais importantes decisões administrativo-financeiras na URI:*

Tabela 34. Nível de Decisão Administrativo-Financeira

NÍVEL DECISÃO ADMIN <sup>o</sup> .	Citações	Freq.
Por determinação dos níveis executivos (Reitoria, no nível superior e Direções de Campi, no nível das unidades), sendo os colegiados meros homologadores de tais decisões;	31	62%
Pelos professores, através de julgamento profissional, com predominância das normas da profissão	0	0%
Pelos colegiados (CUN - Câmaras de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação, Câmara de Administração e Câmara de Ensino - em nível superior e Colegiados de Departamento e de Cursos, em nível operacional).	19	38%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 25.** *As decisões administrativas colegiadas tendem a ser mais compatíveis com qual das alternativas abaixo:*

Tabela 35. Forma de Decisões Administrativas Colegiadas

DEC.ADM.COLEGIADA	Citações	Freq.
A tendência das decisões por consenso em atendimento a uma visão maior (Ex.: benefício da comunidade, etc).	6	31%
A tendência de coalizões políticas entre grupos de interesses	6	31%
A tendência das decisões serem tomadas por acaso, ou por falta de interesse	0	0%
A tendência das decisões serem tomadas através de uma análise racional na busca da solução ótima.	7	36%
TOTAL	19	100%

Somente respondeu esta questão quem optou pela última alternativa da questão anterior

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas às questões acima, pode-se identificar que há uma tendência a que as decisões acadêmicas sejam tomadas no nível dos colegiados, ou por consenso, ou através de análise racional das situações. Já no nível das decisões administrativas, há uma clara tendência a que essas sejam tomadas ao nível dos órgãos executivos, mais especificamente nas Administrações de Campi. Esse fato pode ser analisado à luz de ETZIONE (1989) e HARDY ET AL.( 1983), que afirmam que as decisões que envolvem questões administrativas tendem a ser tomadas através de determinação administrativa.

As decisões acadêmicas, em sendo tomadas ao nível de colegiados, demonstram que há uma tendência, na área acadêmica da universidade, a identificar-se com uma estrutura de burocracia profissional do tipo missionária, com algumas características do modelo burocrático-racional.

### 3.2.1.1.3 Mecanismos de Coordenação

A identificação dos mecanismos de coordenação foi feita através dos indicadores formalização, fluxo de tomada de decisão, comunicação, identificação da parte-chave da organização e controle do processo de trabalho.

#### 3.2.1.1.3.1 Formalização

O indicador formalização foi identificado através dos questionamentos a seguir:

**Questão 26.** *O volume e detalhe de normas, regulamentos e resoluções que formalizam e padronizam procedimentos e operações tornam a estrutura Acadêmica (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós Graduação) muito burocrática e pouco flexível:*

Tabela 36. Formalização Acadêmica

FORMALIZAÇÃO	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	5	10%
Discordo, mas não totalmente	7	14%
Concordo, mas com alguma restrição	21	42%
Concordo totalmente	14	28%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 27.** *O tempo dedicado às atividades burocráticas é fator limitante ao*

*desempenho das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão por parte dos professores da URI:*

Tabela 37. Tempo Dedicado às Funções Burocráticas

FORMALIZAÇÃO	Citações	Freq.
Discordo totalmente	5	10%
Discordo, mas não totalmente	11	22%
Concordo, mas com alguma restrição	17	34%
Concordo totalmente	15	30%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

As respostas ao indicador formalização indicam que os respondentes acreditam haver uma limitação ao desempenho, determinada pelo excesso de formalização. Na análise dos dados, verificou-se que as pessoas, que detêm cargos de chefia (departamento, curso ou representante da área de conhecimento), têm manifestado com mais ênfase esse problema, numa proporção de 75% de concordância para 70% daqueles que não detêm cargos.

#### 3.2.1.1.3.2 Fluxo das Decisões

A resposta ao indicador fluxo das decisões indica haver uma tendência a que as decisões iniciem nas administrações das unidades, conforme se demonstra nas respostas às perguntas a seguir apresentadas:

**Questão 28.** *Na sua opinião, o fluxo das decisões administrativas da URI se aproxima mais de qual das afirmações:*

Tabela 38. Fluxo das Decisões Administrativas

FLUXO DECISÕES ADM.	Citações	Freq.
De cima para baixo (top-down), na pessoa do Executivo Chefe (Reitor e Pró-Reitores)	2	4%
De cima para baixo (top-down), dentro de uma hierarquia burocrática formal, cada nível hierárquico tomando as decisões dentro de padrões preestabelecidos em normas da universidade	14	28%
As ações iniciam nos professores, sendo o processo de baixo para cima	3	6%
As decisões são tomadas nas Unidades, através dos diretores de Campi, sendo as decisões comunicadas para a Reitoria e para os professores.	31	62%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 29.** *Na sua opinião, qual das afirmativas corresponde ao fluxo de tomada das principais decisões acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) adotado na URI:*

Tabela 39. Fluxo das Decisões Acadêmicas

FLUXO DECISÕES	Citações	Freq.
De cima para baixo (top-down), na pessoa do Executivo Chefe (Reitor e Pró-Reitores)	5	10%
De cima para baixo (top-down), dentro de uma hierarquia burocrática formal, cada nível hierárquico tomando as decisões dentro de padrões preestabelecidos em normas da universidade	13	26%
As ações iniciam nos professores, sendo o processo de baixo para cima	10	20%
As decisões são tomadas nas Unidades, através dos diretores de Campi, sendo as decisões comunicadas para a Reitoria e para os professores.	22	44%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas às duas questões acima, percebe-se que, na opinião dos membros do corpo docente da organização, o fluxo das decisões, tanto administrativas quanto acadêmica, tende a fluir a partir do nível intermediário, ou administrações dos Campi, com 31% e 22% das respostas, respectivamente. Há também uma sinalização no sentido de que o fluxo tende a seguir padrões preestabelecidos em normas da Universidade em estudo.

As questões seguintes referem-se à adequação dos mecanismos de comunicação adotados nas áreas administrativa e acadêmica da URI, bem como entre os Campi, em

relação à sua estrutura organizacional.

### 3.2.1.1.3.3 Mecanismos de Comunicação

O indicador mecanismos de comunicação indica haver necessidade de melhoria das comunicações da organização, conforme demonstrado pelos questionamentos a seguir:

**Questão 30.** *Os mecanismos de comunicação adotados na Área Acadêmica da URI são adequados à sua estrutura organizacional*

Tabela 40. Mecanismos de Comunicação Acadêmica

MECANISMOS DE COMUN°.	Citações	Freq.
Discordo totalmente	8	16%
Discordo, mas não totalmente	21	42%
Concordo, mas com alguma restrição	15	30%
Concordo totalmente	5	10%
Não tenho opinião formada	1	2%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 31.** *Os mecanismos de comunicação adotados na Área Administrativa da URI são adequados à sua estrutura organizacional.*

Tabela 41. Mecanismos de Comunicação Administrativa

MEC. COMUN°. ADMINIST	Citações	Freq.
Discordo totalmente	8	16%
Discordo, mas não totalmente	17	34%
Concordo, mas com alguma restrição	17	34%
Concordo totalmente	6	12%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 32.** *Os mecanismos de comunicação adotados entre os vários Campi da URI são adequados à sua estrutura organizacional:*

Tabela 42. Mecanismos de Comunicação entre Campi

MEC.COMUN°. CAMPI	Citações	Freq.
Não-resposta	2	4%
Discordo totalmente	14	28%
Discordo, mas não totalmente	15	30%
Concordo, mas com alguma restrição	10	20%
Concordo totalmente	2	4%
Não tenho opinião formada	7	14%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Como se percebe pelas posições apresentadas, os respondentes entendem que os mecanismos de comunicação entre os Campi não são adequados, com 58% das pessoas discordando da afirmação apresentada, sendo 28% discordando totalmente e 30% discordando, mas não totalmente; 14% dos respondentes afirmaram não terem opinião formada sobre o assunto. Já com relação aos mecanismos de comunicação na área acadêmica denunciam, mas não de forma tão incisiva, que os mesmos não são adequados. Quanto à área administrativa, o posicionamento deles não permite firmar uma opinião predominante, haja vista que há um equilíbrio muito grande entre os que concordam e os que discordam de que os mecanismos de comunicação são adequados.

Após, buscou-se identificar, através das respostas obtidas, qual é, na percepção dos respondentes e na análise documental, a parte mais importante, ou parte chave, da organização estudada, através da formulação das seguintes afirmações:



### 3.2.1.1.3.4 Parte Chave

A parte chave da organização, tanto do ponto de vista administrativo quanto acadêmico, é apresentada nas respostas às questões 33 e 34, a seguir:

**Questão 33.** *"Na Área Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão) pode-se considerar os colegiados de professores como a parte mais influente da URI":*

Tabela 43. Parte Chave Acadêmica

PARTE CHAVE ACADÊM.	Citações	Freq.
Discordo totalmente	13	26%
Discordo, mas não totalmente	14	28%
Concordo, mas com alguma restrição	12	24%
Concordo totalmente	7	14%
Não tenho opinião formada	4	8%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

**Questão 34.** *"Na gestão administrativo-financeira, a parte chave da URI pode ser considerada a Alta Administração (Reitoria)":*

Tabela 44. Parte Chave Administrativa

PARTE CHAVE ADMINISTRATIVA	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	21	42%
Discordo, mas não totalmente	19	38%
Concordo, mas com alguma restrição	5	10%
Concordo totalmente	2	4%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

### 3.2.1.1.3.5 Controle do Processo de Trabalho

Finalmente, buscou-se identificar qual o nível de controle sobre o processo de trabalho operacional da organização, no caso, o trabalho do professor, obtendo as

seguintes respostas:

**Questão 35.** *Não há interferência da administração, em qualquer nível, sobre a decisão do trabalho operacional (Ensino, Pesquisa ou Extensão) do professor em sua área de conhecimento, ou disciplina:*

Tabela 45. Controle do Processo de Trabalho

CONTROLE PROC.TRAB.	Citações	Freq.
Discordo totalmente	13	26%
Discordo, mas não totalmente	13	26%
Concordo, mas com alguma restrição	14	28%
Concordo totalmente	8	16%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Nota-se, pelas respostas, um equilíbrio entre os que concordam e discordam da afirmação, havendo, no entanto, um percentual bem maior de pessoas que discordam totalmente da afirmação, achando que a administração interfere em seu trabalho operacional.

### 3.2.1.2 Complexidade

Esta variável foi analisada através dos indicadores diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial.

#### 3.2.1.2.1 Diferenciação Horizontal

A variável diferenciação horizontal foi estudada no sentido de verificar se o número de setores hierárquicos de mesmo nível é adequado, conforme questões 36, abaixo:

**Questão 36.** *A forma de organização departamental da URI, com cada Campi tendo Coordenadores da Área de Conhecimento, é adequada para o bom*

*desempenho de suas atividades Acadêmicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós Graduação):*

Tabela 46. Diferenciação Horizontal

DIFERENC HORIZONTAL	Citações	Freq.
Discordo totalmente	9	18%
Discordo, mas não totalmente	12	24%
Concordo, mas com alguma restrição	14	28%
Concordo totalmente	13	26%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pela posição dos respondentes, percebe-se que há uma ligeira tendência de concordância com a estrutura departamental da organização, com chefes de departamento e representantes da área de conhecimento em cada Campi. Todavia esse posicionamento não é suficiente para firmar posição com relação ao grau de diferenciação horizontal. Segundo BLAU (1984), o número de departamentos é a melhor forma de analisar a divisão do trabalho em um ambiente universitário. Na organização em estudo, verifica-se que há atualmente 8 departamentos, distribuídos de forma equitativa entre os Campi, ficando cada qual como sede de dois departamentos. Somado ao fator dispersão espacial, apresentado a seguir, esse fator determina um grau de diferenciação horizontal elevado.

### 3.2.1.2.2 Diferenciação Vertical

A variável diferenciação vertical foi estudada no sentido de saber, na percepção dos respondentes, se existe sobreposição de atribuição entre os órgãos colegiados e se o número de níveis é adequado para o funcionamento da organização, conforme questões 37 e 38 a seguir:

**Questão 37.** *Existe sobreposição de atribuições entre os órgãos colegiados e*

*elas afetam negativamente as decisões da área de ensino, pesquisa, extensão e Pós Graduação da URI:*

Tabela 47. Diferenciação Vertical

DIFERENC. VERTICAL	Citações	Freq.
Discordo totalmente	8	16%
Discordo, mas não totalmente	4	8%
Concordo, mas com alguma restrição	18	36%
Concordo totalmente	5	10%
Não tenho opinião formada	15	30%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas a essa afirmação, percebe-se que 46% concordam que há sobreposição de cargos afetando negativamente as decisões acadêmicas, embora somente 5% concordem totalmente. Contudo, buscou-se analisar a posição das pessoas que detêm cargos, e a opinião destas revela que há 55% que concordam, com 15% concordando totalmente, evidenciando que, para as pessoas que efetivamente participam das instâncias decisórias, há sobreposição de cargos afetando negativamente as decisões.

**Questão 38.** *O número de níveis de decisão na área acadêmica é adequado para o bom funcionamento da URI*

Tabela 48. Adequação do Número de Níveis na Área Acadêmica

DIFERENC. VERTICAL	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	2	4%
Discordo, mas não totalmente	12	24%
Concordo, mas com alguma restrição	19	38%
Concordo totalmente	8	16%
Não tenho opinião formada	8	16%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

O posicionamento demonstrado revela que há uma tendência de concordância com o número de níveis hierárquicos na organização em estudo, com 16% dos respondentes concordando totalmente e 38% concordando com alguma restrição. O Quadro "Composição dos Órgãos da Mantida - URI", constante do Anexo C ao presente estudo, mostra que há na organização - considerando somente os níveis hierárquicos da

mantida (URI) - a existência de cinco níveis hierárquicos diretos, além de quatro colegiados de deliberação, sendo três no nível superior e um no nível intermediário, ou Campus. Apesar disso, percebe-se na manifestação dos entrevistados, a preocupação com a pouca estrutura funcional apresentada pelos departamentos, haja vista a complexidade do trabalho a ser realizado, denotando uma transferência de atribuições para as administrações de Campus, ou impossibilidade de realização a contento das tarefas operacionais demandadas pelos Departamentos.

### 3.2.1.2.3 Dispersão Espacial

A variável dispersão espacial foi estudada através das questões 39 a 41, bem como através de depoimentos.

**Questão 39.** *A distância geográfica entre os Campi dificulta a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão:*

Tabela 49. Dispersão Espacial

DISPERSÃO ESPACIAL	Citações	Freq.
Discordo totalmente	10	20%
Discordo, mas não totalmente	7	14%
Concordo, mas com alguma restrição	17	34%
Concordo totalmente	14	28%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Na opinião dos respondentes, 28% concordam totalmente que o fator dispersão geográfica dificulta as atividades acadêmicas da URI, enquanto 34% concordam com alguma restrição. Há, no entanto, 20% dos entrevistados que discordam totalmente.

Já com relação ao fato de que as distâncias geográficas deveriam determinar uma mudança na forma de tomada de decisões acadêmicas, afirmou-se:

**Questão 40.** *O fato da URI ser multicampi e seus Campi serem distribuídos*

*em uma ampla área geográfica faz com que deva ser revista a forma como as decisões acadêmicas sejam tomadas."*

Tabela 50. Distribuição Geográfica dos Campi

DISPERSÃO ESPACIAL	Citações	Freq.
Discordo totalmente	7	14%
Discordo, mas não totalmente	3	6%
Concordo, mas com alguma restrição	18	36%
Concordo totalmente	20	40%
Não tenho opinião formada	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

As duas respostas acima indicam que a dispersão espacial, na opinião dos respondentes, é um fator que faz com que a forma de decisões deva ser revista. Segundo dados obtidos nas entrevistas e em conversas informais com entrevistados, o fator dispersão espacial poderia ser amenizado, caso houvesse consistentes sistemas de informações, diminuindo, com isso, os constantes deslocamentos para decisões que poderiam ser tomadas de outra forma. Tais constatações são reforçadas pelos depoimentos colhidos:

*" Não estamos aproveitando o conjunto de nossas condições para o crescimento, sendo até próprio de nossas características de distância". (Entrevista nº. 3).*

*"As dificuldades são inerentes ao processo de uma universidade multicampi, em que os extremos estão situados a uma distância de 480 km. Estas dificuldades de distância, de realidades diferentes...ocasionam práticas diferentes" (Entrevista nº. 4).*

*" Há dificuldades por causa da distância." (Entrevista nº. 4).*

*"No momento em que se implantar em sistemas de informações, as informações passarão a trafegar mais rapidamente." (Entrevista nº. 5)*

*"As distâncias dificultam o uso de potencial de professores, principalmente doutores, para a criação de stricto sensu na universidade. (Entrevista nº. 3)".*

### 3.2.2 Dimensão Estratégica

As estratégias da organização em estudo foram analisadas através das variáveis tipos de estratégias, formação de estratégias e ator central nas realizações das estratégias, conforme apresentação abaixo:

#### 3.2.2.1 Tipos de Estratégias

Esta variável foi operacionalizada através dos indicadores planejamento das estratégias e grau de realização das estratégias.

##### 3.2.2.1.1 Planejamento das Estratégias

**Questão 41.** *A execução das estratégias acadêmicas da Universidade são aquelas efetivamente planejadas e referendadas pelos diversos níveis de decisão da Universidade*

Tabela 51. Grau de Planejamento das Estratégias Acadêmicas

PLANEJ. ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	5	10%
Discordo, mas não totalmente	14	28%
Concordo, mas com alguma restrição	20	40%
Concordo totalmente	5	10%
Não tenho opinião formada	5	10%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas, percebe-se um equilíbrio nas mesmas, com uma leve tendência à concordância de que as estratégias realizadas são aquelas efetivamente planejadas, com 50% de concordância. Desse percentual, 10% representam concordância total e 40% concordância com alguma restrição.

**Questão 42.** *A execução das estratégias administrativo-financeiras da*

*Universidade são aquelas efetivamente planejadas e referendadas pelos diversos níveis de decisão da universidade*

Tabela 52. Grau de Planejamento das Estratégias Administrativo-Financeiras

PLANEJ. ESTRATÉGIAS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	6	12%
Discordo, mas não totalmente	14	28%
Concordo, mas com alguma restrição	18	36%
Concordo totalmente	4	8%
Não tenho opinião formada	7	14%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas, evidencia-se um perfeito equilíbrio entre quem concorda e quem discorda da afirmação. Este fato, referente à falta de consenso, quanto à realização das estratégias, já é abordado por MINTZBERG (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000) quando afirma que dificilmente as pessoas têm condições de responder se as estratégias realizadas são aquelas que efetivamente haviam sido planejadas.

Na análise documental da URI, bem como em resultados das entrevistas, identifica-se um esforço no sentido de que as estratégias da organização sejam deliberadas, tanto quanto possível. Esse esforço é também proveniente de imperativos legais, que determinam que as universidades elaborem Planos de Desenvolvimento Institucional, Planos de Metas e Planos de Ação, respectivamente de Longo, Médio e Curto Prazos.

### **3.2.2.1.2 Grau de Realização das Estratégias**

**Questão 43.** *As estratégias da Universidade, em sua maioria, são resultado de decisões não planejadas que vão dando certo, criando um fluxo de ações que vão se tornando consistentes.*



Tabela 53. Grau de Realização das Estratégias

GRAU REALIZAÇÃO ESTRATÉGIAS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
Discordo totalmente	13	26%
Discordo, mas não totalmente	13	26%
Concordo, mas com alguma restrição	16	32%
Concordo totalmente	3	6%
Não tenho opinião formada	4	8%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas, percebe-se que os respondentes discordam de que as ações da universidade emirjam no decorrer do processo. Isso denota que as estratégias tendem a ser mais planejadas.

A seguir, buscou-se o posicionamento dos respondentes, no sentido de saber se o sistema totalmente democrático de composição dos colegiados da Universidade em estudo, de alguma forma, possa vir a dificultar a sua visão de longo prazo, através da seguinte afirmação:

**Questão 44.** *O fato de todos os colegiados da Universidade serem eleitos faz com que as coalizões políticas dificultem a visão de longo prazo para as estratégias da URI".*

Tabela 54. Grau de Realização das Estratégias

GRAU DE REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	Citações	Freq.
Não-resposta	3	6%
Discordo totalmente	11	22%
Discordo, mas não totalmente	18	36%
Concordo, mas com alguma restrição	9	18%
Concordo totalmente	2	4%
Não tenho opinião formada	7	14%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

A posição dos respondentes é no sentido da permanência dos atuais critérios de escolha dos órgãos colegiados, entendendo que tais critérios não prejudicam a sua visão

estratégica de longo prazo, com o posicionamento de 58% dos entrevistados, sendo que 22% discordam totalmente e 36% discordam em parte com a afirmação proposta pelo pesquisador. O posicionamento de 36% discordando, mas não totalmente, pode estar indicando que alguma adaptação pode vir a ser efetuada, no sentido de melhorias no sistema.

### 3.2.2.2 Formação das Estratégias

A variável Formação da Estratégia foi operacionalizada pelos indicadores processo básico e mudança.

#### 3.2.2.2.1 Processo Básico

**Questão 45.** *Na sua opinião, as estratégias da universidade são resultado de um processo:*

Tabela 55. Processo Básico de Formação de Estratégias

PROCESSO ESTRATÉGICO	Citações	Freq.
Não-resposta	3	6%
Formal, altamente planejado	2	4%
De análise	7	14%
Visionário, atendendo a uma visão empreendedora do líder (Reitor)	1	2%
De aprendizado contínuo, baseado em ações anteriores bem sucedidas	11	22%
De disputas políticas entre grupos, confuso e negociado	7	14%
Que procura perpetuar um modelo de ação sempre empregado, numa visão conservadora	7	14%
Passivo, em que as condições do ambiente (governo, comunidades externas, etc) ditam as regras	2	4%
De transformação, alternando estágios de mudança com estágios de estabilidade	10	20%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

As respostas a esta questão novamente mostram que o processo estratégico não é algo muito simples de explicar, mas que, de alguma forma, apresenta indícios de como a organização se comporta estrategicamente. Pode-se identificar a pouca influência, na

opinião dos respondentes, de fatores ambientais externos, da atitude visionária do líder e de processos de planejamento formal, tendo essas três variáveis juntas obtido apenas 10% das respostas. Ainda com base no posicionamento dos respondentes, pode-se inferir que a URI é uma organização em que o aprendizado baseado em ações anteriores bem sucedidas (22%), processos de transformação, alternando períodos de mudança com períodos subsequentes de estabilidade (20%), bem como a análise racional, o conservadorismo e as disputas políticas entre grupos (14% cada), determina o processo estratégico. A partir destas respostas, evidencia-se uma tendência, na organização em estudo, da predominância das Escolas de Aprendizado e Escola de Configuração, tendo a Escola do Poder, Escola Cultural e Escola de Planejamento uma atuação equilibrada, de acordo com a tipologia de MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000).

#### **3.2.2.2.2 Mudanças**

O grupo de perguntas a seguir busca identificar, na opinião dos respondentes, quais são os agentes de mudanças estratégicas da organização, iniciando-se com a afirmação:

**Questão 46.** *Na sua opinião, as iniciativas que visem mudanças estratégicas na área acadêmica (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação) da URI, são realizadas, em sua maioria:*

Tabela 56. Iniciativas de Mudanças Estratégicas Acadêmicas

MUDANÇA ESTRATÉGIAS	Citações	Freq.
Não-resposta	1	2%
A partir da Reitoria	6	12%
A partir de um planejamento central formal	3	6%
Por acaso, a partir do desinteresse em mudar o curso dos acontecimentos	0	0%
A partir de coalizões políticas entre grupos de interesse	7	14%
A partir do consenso	3	6%
A partir da análise racional, escolhendo a melhor alternativa	11	22%
A partir das Administrações de Campi	17	34%
A partir dos professores	2	4%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas a essa questão, verifica-se a influência da administração nas estratégias, com 34% para as administrações de Campi e 12% para a Reitoria, notando-se, no entanto, uma influência maior da administração intermediária. Há, porém, uma tendência de que tais mudanças venham a ser efetuadas através de uma análise racional, enfatizando o planejamento nas mudanças estratégicas.

**Questão 47.** *Na sua opinião, as iniciativas que visem a mudanças estratégicas na área acadêmica (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós Graduação) da URI, são realizadas, em sua maioria:*

Tabela 57. Iniciativas de Mudanças Estratégicas Administrativo-Financeiras

MUDANÇA ESTRATÉGIAS	Citações	Freq.
A partir da Reitoria	2	4%
A partir de um planejamento central formal	4	8%
Por acaso, a partir do desinteresse em mudar o curso dos acontecimentos	0	0%
A partir de coalizões políticas entre grupos de interesse	3	6%
A partir do consenso	1	2%
A partir da análise racional, escolhendo a melhor alternativa	7	14%
A partir das Administrações de Campi	33	66%
A partir dos professores	0	0%
TOTAL	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas, verifica-se uma influência muito forte da administração intermediária (Campus), com 66% das respostas, o que pode ser considerado natural, haja

vista que a configuração estrutural possibilita que este tipo de influência ocorra no nível intermediário.

**Questão 48.** *A estrutura atual é coerente com a estratégia de futuro que a URI visa, considerando as tendências de desenvolvimento regional e o papel da Universidade diante dessas tendências.*

Tabela 58. Coerências das Estratégias com as Tendências de Futuro

MUDANÇAS ESTRATÉGIAS	Citações	Freq.
Não-resposta	2	4%
Discordo totalmente	6	12%
Discordo, mas não totalmente	14	28%
Concordo, mas com alguma restrição	18	36%
Concordo totalmente	6	12%
Não tenho opinião formada	4	8%
TOTAL CIT.	50	100%

Fonte: Dados Primários

Pelas respostas, evidencia-se um equilíbrio nas opiniões, havendo 40% das pessoas discordando (12% discordam totalmente e 28% discordam, mas não totalmente) contra 48% das pessoas concordando que a estrutura atual é coerente com as estratégias de futuro da Universidade (12% concordam totalmente e 36% concordam com alguma restrição).

### 3.2.2.3 Agente Central

Esta variável busca identificar, na percepção dos respondentes, quais são os agentes centrais nas mudanças estratégicas da organização, tanto da organização como um todo, quanto em relação às suas diversas áreas, quer sejam elas de ensino, pesquisa, extensão, quer sejam de administração, através das perguntas a seguir:

**Questão 49. a 53.** *Quais são os atores centrais nas mudanças estratégicas da organização, tanto da Universidade como um todo, quanto em relação às áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração:*

Tabela 59. Agente Central nas Mudanças Estratégicas

AGENTE CENTRAL/ÁREA	Todo	Ensino	Pesquisa	Extensão	Administração
Não-resposta	1	7	8	8	6
Conselho Universitário, Câmaras e Reitoria	16	15	22	12	11
Conselho de Campus e Direção de Campus	32	14	6	18	30
Professores através de seus colegiados	1	14	14	12	3
TOTAL	50	50	50	50	50

Fonte: Dados Primários

Pela tabela acima, evidencia-se que, à medida que se foi utilizando diferentes níveis para determinar o agente central de mudanças estratégicas, as respostas foram sendo respondidas de diferentes maneiras. De maneira geral, percebe-se um certo equilíbrio nas respostas, exceção feita à percepção dos respondentes sobre quem seria o agente central na universidade como um todo, em que houve um índice de respostas muito alto a favor do Conselho de Campus e Direção de Campus, ou nível intermediário da administração.

### 3.3 DISCUSSÃO ACERCA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A busca que as comunidades empreendem, no sentido de resolver ou buscar soluções para os seus problemas, ou para buscar alternativas de desenvolvimento que possam diferenciá-las num contexto de dificuldades que atingem a maioria dos municípios do interior do Estado, levou à organização de um tipo de universidade até então não existente em nosso meio. Uma forma de organização que, embora considerada privada pelas estatísticas oficiais, presta um serviço eminentemente público, como uma das formas mais bem sucedidas de substituição do papel do Estado no atendimento aos anseios da comunidade.

O caráter pioneiro de ser uma universidade comunitária, com uma forma de organização multicampi, com cada campus sendo um centro irradiador de soluções para as suas comunidades, detendo, portanto, autonomia para buscar soluções que atendam à

sua comunidade específica, sem no entanto perder o seu caráter unitário, fez com que a organização em estudo buscasse uma forma de estrutura organizacional única, com vistas a atender às demandas então existentes, bem como a uma legislação que, até então, uniformizava as configurações estruturais das universidades brasileiras, independentemente de suas características individuais. Esses são fatores históricos que, se tirados desse contexto histórico, podem ser interpretados erroneamente. Portanto, mesmo a análise da organização sendo feita no momento atual, achou-se necessário resgatar as motivações principais que levaram-na a estruturar-se desta forma.

Assim, e com base em depoimentos, análise dos questionários, bem como em fontes secundárias da organização, podem-se enumerar as principais motivações ou estratégias que levaram à sua criação, quais sejam:

1. Ambiente legal: As Escolas Isoladas encontravam enormes dificuldades de expandir as suas matrículas, haja vista a legislação então vigente, que impunha muitas dificuldades para a aprovação e criação de novos cursos, o que era um problema comum a todas elas;
2. Mercado: A transformação de algumas Escolas Isoladas em Universidades, como foi o caso da Unijuí e da UPF, acabou deixando ainda mais vulneráveis as demais, que se sentiram acudadas, buscando na aliança uma forma de juntar forças;
3. Requisitos Legais para criação da Universidade: Nenhuma das IES Isoladas conseguia reunir todos os requisitos necessários para aprovação do projeto de Universidade. Juntas, elas conseguiriam cumpri-los.
4. Anseio das Comunidades: Havia uma aspiração antiga das comunidades de um dia poder manter uma Universidade, o que acabou facilitando o processo de mobilização para tal.

Como estratégia inicial, constatou-se, no entanto, que embora as comunidades desejassem muito uma Universidade, a forma encontrada para a sua criação ensejou uma

preocupação no sentido de não perder a identidade do patrimônio até então construído em cada comunidade. Esse fato acabou tendo uma grande influência na forma de organização estrutural, com cada unidade tendo autonomia para gerir os recursos nela gerados, ou descentralização administrativa. O processo foi amplamente negociado, chegando-se ao consenso de que a Fundação mantenedora da Universidade teria sede em Santo Ângelo, a Reitoria desta seria em Erechim e o Reitor indicado pelo Campus de Frederico Westphalen, o que foi efetivamente feito.

A partir dessas considerações sobre o início da organização, é possível entender por que há algumas respostas de pesquisa que podem denotar, numa análise descontextualizada, uma grande dicotomia entre o que é uma universidade tradicional e o que apresenta a universidade aqui estudada.

Para alcançar as suas estratégias, que hoje já não podem mais estar desvinculadas da análise permanente de inúmeras variáveis incontroláveis para a organização, cujas alterações ocorrem de forma cada vez mais rápida, a estrutura organizacional precisa ser muito mais inovativa do que hierarquizada, tornando-a um todo dinâmico, capaz de reagir, pró-agir ou reformular-se rapidamente para adequar-se a uma nova realidade.

A presente pesquisa identificou diversos aspectos, tanto estruturais quanto estratégicos, que poderão auxiliar na decisão que objetive uma adequação desses fatores, no sentido de tornar a organização mais flexível e ágil. A análise da dimensão estrutural e da dimensão estratégica está apresentada a seguir. Apresenta-se também, no item 3.3.3 uma análise das relações entre estratégia e estrutura, com base na fundamentação teórica que embasa a presente pesquisa.



### 3.3.1 Análise dos Dados da Dimensão Estrutural

#### 1. Configuração estrutural:

- a. Centralização: A forma de estrutura, em que há uma unicidade com relação às ações denominadas acadêmicas, envolvendo ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação, com uma descentralização administrativa que pressupõe autonomia de cada unidade de implementar as ações acadêmicas traçadas, dentro da realidade de cada Campus, foi a forma escolhida de estruturar a universidade em estudo e, pelos dados coletados, a forma aprovada pela sua comunidade. Essas evidências são encontradas nas questões de nº 4 a 9, demonstrando haver um deslocamento do eixo de poder, tanto para a tomada de decisões administrativas (84%) quanto acadêmicas (52%), direcionadas ao nível intermediário da organização ou Administrações de Campus. A aprovação deste modelo de gestão, em que as Unidades possuem autonomia para gerir os seus recursos, encontra respaldo nas questões de nº 7 a 9. As respostas a essas questões determinam haver, com relação à distribuição de poder, uma forma de organização do tipo divisionalizada (MINTZBERG, 1995).
- b. Forma de gestão dos Campi: A pesquisa identificou que, no conjunto das respostas, não se pode afirmar haver diferentes formas de gestão no conjunto da organização. Porém, é perceptível que há diferentes formas de gestão administrativa na organização. Tal fato pode ser atribuído à autonomia que cada Campus possui de gerir a sua própria Unidade. As respostas indicam, também, haver um risco de que, em sendo diferentes as formas de gestão, isso tende a comprometer o desempenho da organização, de acordo com as respostas à questão 12.
- c. Complexidade da estrutura organizacional: As respostas à questão 13 indicam que a estrutura organizacional da URI, na opinião dos respondentes, é bastante complexa, dificultando o atingimento dos seus

objetivos, segundo 76% destes. Neste sentido, a questão 14 aponta que há muitos níveis de deliberação e decisão, o que dificulta o atingimento dos objetivos da organização.

- d. **Integração com a comunidade:** A integração da organização com a sua comunidade é uma forma de legitimação de suas ações. Nesse sentido, embora a pesquisa aponte a existência de uma efetiva integração (76%), há necessidade de sempre melhorar esses canais, buscando atender às demandas da comunidade, através das ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação. Porém, não se pode perder de vista que a missão da universidade, como instituição, não pode ser simplificada ao atendimento dessas demandas.
- e. **Integração entre as Unidades:** A pesquisa aponta que há necessidade de melhoria da integração entre os Campi e destes com a Administração Superior. Há necessidade de criar mecanismos efetivos de integração. Esse é um ponto crucial no sucesso de qualquer ação, que vise a melhorar as relações entre a estrutura e as estratégias da organização.
- f. **Níveis de tomada de decisão:** As decisões acadêmicas da organização tendem a ser tomadas a partir de análise racional e através de consenso, atendendo a uma visão maior da organização, sendo, portanto, denominada de burocracia profissional do tipo racional-burocrático e com características de burocracia profissional do tipo missionária (HARDY ET AL., 1983; MINTZBERG, 1995). Um pressuposto para esse tipo de organização é a tração da organização para o aumento de poder do nível operacional, ou seja, através dos professores (MINTZBERG, 1995). O resultado, haja vista não haver muita correlação com o resultado do estudo da variável centralização, deveria merecer uma atenção especial. Como as estratégias acadêmicas da universidade em estudo são tomadas como um todo, a melhoria dos mecanismos de decisão provavelmente levariam a um ganho institucional considerável. É possível que a melhoria nos mecanismos de decisão passe por uma melhor estrutura do processo

decisório acadêmico, para que as decisões colegiadas passem a ser mais ágeis.

- g. **Formalização:** As universidades, como organizações, possuem, por natureza, um índice alto de formalização. É necessário, portanto, bastante atenção para que isso não se reflita no desempenho da organização como um todo, embora o nível de exigências de órgãos externos determine, muitas vezes, um alto o grau de formalização. Na presente pesquisa, segundo os respondentes, há um nível de formalização bastante elevado, e isso, para 70% deles, torna as decisões muito burocráticas e pouco flexíveis.
- h. **Fluxo das decisões:** A pesquisa identificou que as tendências das decisões, tanto administrativas quanto acadêmicas, iniciam a partir das Administrações de Campus. Para as decisões administrativas, o percentual correspondeu a 62% e para as decisões acadêmicas a 44%.
- i. **Mecanismos de comunicação:** Ficou evidenciado, pelas respostas aos questionamentos, que os mecanismos de comunicação não são adequados. Criar canais de comunicação eficientes numa organização, com estrutura organizacional do tipo estudado, pode ser considerado um importante fator de sucesso.
- j. **Controle do processo de trabalho:** As universidades, como organizações, pressupõem uma ampla liberdade para os operadores (professores) tomarem decisões sobre o seu trabalho, considerando que cada profissional tende a seguir normas específicas de sua profissão ou especialização. Neste sentido, há que se respeitar a individualidade do profissional, sem que, com isso, a organização perca de vista que precisa estar inserida em uma realidade ambiental, a qual pressupõe analisar e controlar o desempenho dos profissionais a seu serviço, visando a atender àqueles indicadores, por exemplo, ditados pela legislação educacional vigente. Com relação a esse aspecto, a pesquisa identificou que, na opinião de 52% dos respondentes,

há um controle do processo de trabalho pelos níveis superiores da organização.

2. Diferenciação Horizontal: A busca de uma organização, capaz de responder rapidamente às constantes alterações do ambiente, pressupõe uma estrutura ágil e enxuta. Neste caso, em havendo uma complexa estrutura em termos de número de unidades no mesmo nível, há necessidade de criação de mecanismos que possibilitem a harmonia na administração dessa complexidade.
3. Diferenciação Vertical: A diminuição dos níveis hierárquicos das organizações, buscando, cada vez mais, levar à tomada de decisão para perto da ação, tem sido uma constante na busca de melhoria do desempenho e de sua sobrevivência. Esse talvez possa ser considerado um dos motivos da aprovação, pelos respondentes, da atual forma de estruturação organizacional da URI, tendo em vista que, na percepção destes, em havendo descentralização administrativa, a decisão está bem próxima da ação. Desta forma, sugere-se uma busca de melhoria dos processos decisórios e diminuição ou otimização dos níveis de decisão, para que as decisões estratégicas da organização fluam tão rapidamente quanto possível para não comprometerem o seu desempenho, evitando, também, a existência de conflitos danosos aos interesses do todo. No entanto, a agilização do processo decisório de forma alguma deverá deixar de levar em consideração a representatividade da comunidade nas decisões.
4. Dispersão Espacial: Os Campi da Universidade em estudo são dispersos geograficamente. Este fator, por si só, não seria relevante, levando-se em conta que há, atualmente, organizações globais que não são afetadas por essa variável. Há necessidade, portanto, de melhorar os mecanismos de coordenação (formalização, integração, comunicação, controle do processo de trabalho etc) para neutralizar, tanto quanto possível, os efeitos negativos da

variável dispersão espacial no contexto da organização e transformá-la, em vez de um fator limitante, num fator positivo de inserção num ambiente competitivo, que leve a Universidade como alternativa para as comunidades, até então, sem possibilidades de acesso ao conhecimento.

### **3.3.2 Análise dos Dados da Dimensão Estratégica**

Da mesma forma, com relação à dimensão estrutural, a presente pesquisa conseguiu captar algumas nuances que determinam a sua característica estratégica. Essa caracterização mais os resultados obtidos na análise da dimensão estratégica da organização, podem ser sintetizados da seguinte forma:

- 1 Tipos de Estratégias: Pelos resultados da pesquisa, percebe-se que, na opinião dos respondentes, há uma clara tendência de predominância de estratégias deliberadas no ambiente da organização em estudo. As respostas ao questionário indicam essa tendência, que é confirmada através das entrevistas em profundidade, em que se percebe que as estratégias tendem a ser deliberadas ao nível dos órgãos superiores e realizadas nas unidades. Porém, percebe-se uma significativa influência das unidades na escolha das estratégias da organização.
- 2 Formação da Estratégia: A análise dos resultados indica que a formação das estratégias na organização é realizada de maneira contínua, às vezes incremental e às vezes revolucionária, sendo os atores principais das mudanças aqueles que têm oportunidade de aprendizado (aprendizes). Nos casos de transformação, o são os executivos principais (nível estratégico ou tático), enquadrando-se entre os tipos de escola de aprendizado e de configuração,

com uma tendência maior para a primeira (MINTZBERG, AHLKSTRAND E LAMPEL (2000)).

Na análise das entrevistas, percebeu-se uma visão bastante clara das pessoas que participaram do processo de formação da universidade em estudo, de que a estratégia, concebida inicialmente, foi no sentido de buscar alternativas de sobrevivência enquanto instituição de ensino superior, objetivando a inserção em um mercado cada vez mais competitivo. Com o reconhecimento da universidade, e em tendo o status universitário, com uma legislação bem mais acessível em termos de abertura de novos cursos, a estratégia inicial foi de expansão de cursos.

Assim, e com base nas informações, pode-se efetuar uma descrição das ações estratégicas mais importantes no período de existência da organização:

- Expansão e oferta de vagas: A expansão de vagas através da criação de novos cursos e a oferta de vagas dos cursos existentes elevou o número de matrículas, de 3.345 em 1992 para 9.720 em 1999. A criação do curso é deliberada pelos diversos colegiados da organização, mas a implantação de novas vagas é reivindicada pela unidade, naturalmente com a aprovação dos níveis normais de decisão.
- Investimentos em infra-estrutura básica (bibliotecas, laboratórios, salas de aula, etc): A necessidade de investimentos é deliberada, mas a possibilidade de executá-los cabe a cada Campus, sendo a decisão e a forma de fazê-lo deliberada em nível de cada Campus.
- Investimentos em recursos humanos: Os investimentos são feitos através da qualificação de pessoal e melhoria dos índices de dedicação, em parte premidos por fatores externos, tais como a nova legislação existente e os programas de controle externo das universidades.
- Ações de integração entre ensino, pesquisa e extensão: Essas ações são efetuadas através da criação de projetos de iniciação científica e participação em

programas de extensão universitária. Em sendo uma atividade primordialmente acadêmica, as ações envolvem uma maior participação dos colegiados, com uma tendência de deliberação em instância superior. Entretanto, há uma influência da administração intermediária (Campus), no sentido de prover recursos para a efetivação das mesmas.

- Implementação de cursos de pós-graduação “stricto sensu” próprios: Citada como uma grande deficiência pelos entrevistados deverá, segundo eles, merecer especial atenção da universidade nos próximos anos.

Em vista disso, buscou-se fazer uma análise tanto da dimensão estrutural quanto da dimensão estratégica. No item seguinte, apresenta-se a análise das relações entre estrutura e estratégia da organização.

### **3.3.3 Análise das Relações entre Estrutura e Estratégia**

A partir da análise individual de cada uma das dimensões da presente pesquisa, busca-se efetuar uma análise das relações entre a estrutura e as estratégias da organização.

Segundo MINTZBERG (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000: 239), estratégia pode ser considerada como a direção para a qual a organização está voltada, através de sua visão, posições, programas e produtos. Já estrutura, ou organização, tem a ver com a sua situação atual, através de sua cultura, configuração estrutural, sistemas e pessoas.

Neste sentido, o presente estudo identifica uma clara configuração estrutural, que mostra uma organização com distribuição de poder claramente divisionalizada, em que as decisões, embora tomadas a partir de colegiados em que há efetiva representatividade dos diversos segmentos da comunidade, tanto interna como externa, são influenciadas pelo

poder das divisões. Essa forma de decisão, a partir de colegiados (nível operacional) típica das organizações profissionais, caracteriza a organização como tendo características da burocracia profissional (MINTZBERG, 1995). No caso da URI, evidencia-se a característica de uma burocracia profissional do tipo missionária e burocrático-racional, em que as decisões colegiadas, ou são tomadas a partir de uma visão de missão, ou o são a partir de análises racionais das decisões (HARDY E FACHIM, 1996). A forma divisionalizada é mais evidente em sua gestão administrativa. Já as características de burocracia profissional racional e missionária ficam mais evidentes em sua gestão acadêmica.

Do ponto de vista de suas estratégias, foram importantes os resultados das entrevistas efetuadas com ex-dirigentes, no sentido de identificar qual era a visão da organização quando de sua criação, baseada na teoria de Mintzberg (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL), de que estratégia tem a ver com visão ou futuro. A pesquisa identificou claramente, segundo a percepção dos respondentes dos questionários, que as estratégias da organização tendem a ser deliberadas. Já pelas entrevistas, percebeu-se que houve uma estratégia inicial deliberada, no sentido de fazer com que diversas organizações de Ensino Superior isoladas pudessem se unir para um objetivo comum. Este objetivo comum pode ser sintetizado como uma necessidade de inserção num mercado altamente competitivo, que estava a ameaçar as organizações, caso essas continuassem isoladas. A partir desta necessidade de inserção no mercado, é que se inicia a formação de estratégias que culminam com a criação da nova organização.

O arcabouço estrutural encontrado foi o resultado de negociações em que o interesse das partes (IES componentes da URI), as exigências legais e outras variáveis pudessem ser atendidas. A partir daí, a configuração estrutural passou a determinar as ações da organização, e as suas estratégias passaram a ser influenciadas fortemente por fatores como cultura, sistemas e pessoas, confirmando a afirmação de MINTZBERG (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000), de que são esses os fatores que determinam a configuração estrutural da organização. Os mesmos são confirmados na pesquisa, no sentido de que esta identifica, por exemplo, que muitas ações atuais da organização são influenciadas por aspectos culturais das IES que lhe deram origem, fazendo com que cada Campus tenha uma forma particular de administração.



## CONCLUSÕES

Esta dissertação objetivou identificar, na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, qual a relação existente entre a evolução de sua estrutura e suas estratégias.

A motivação que levou à realização do presente estudo é a forma como foi estruturada a organização, a partir da associação de diversas Escolas Isoladas de Ensino Superior, e a influência da forma de organização na realização de suas estratégias. Neste sentido, a pesquisa conseguiu caracterizar, de maneira bastante clara, que a forma de organização estrutural inicial determina a sua gestão atual.

Os objetivos específicos da presente pesquisa ficaram assim respondidos:

a) Configuração estrutural e estratégica existente na organização: Os dados da pesquisa demonstram, com clareza, que a forma de administração adotada na organização - cada Campus possui autonomia para a gestão administrativo-financeira - influencia, de maneira decisiva, a gestão da organização como um todo. Desta forma, conclui-se que a forma de gestão administrativa da organização revela uma organização do tipo divisionalizada, com efetivo poder emanado das Unidades (Campus). O processo decisório, em que todos os segmentos da organização (professores, alunos, comunidade externa e pessoal técnico-administrativo) estão representados, denota uma forma de organização acadêmica do tipo burocracia profissional, com características do tipo missionária e burocrático-racional. No entanto, essas características são

influenciadas pela forma de gestão administrativa, fazendo com que o deslocamento do eixo do poder para as Unidades (Campus) faça com que os colegiados sofram influência decisiva das administrações intermediárias. Tal fato já é constatado por ETZIONE (1989) ao afirmar que, quando há um poder decisório desproporcional por parte da autoridade administrativa, poderá haver uma substituição dos objetivos, dado que os objetivos dos profissionais conflitam com os objetivos dos administradores.

b) Períodos críticos de mudanças nas estruturas e estratégias: Este objetivo foi respondido através da realização de entrevistas e pesquisa documental. Embora não haja uma cronologia temporal específica, mesmo porque as ações são parte de um cotidiano que vai-se solidificando, os períodos críticos das estratégias e estruturas da organização podem ser assim descritos, na ordem em que os mesmos foram ocorrendo:

- Reconhecimento da Universidade (1992);
- Expansão de vagas nos cursos de graduação;
- Investimentos em infra-estrutura (bibliotecas, laboratórios, salas de aula, etc);
- Qualificação de recursos humanos;
- Integração entre pesquisa, ensino, extensão, através de criação de projetos de iniciação científica e participação em programas de extensão universitária;
- Implementação de *stricto sensu* próprio (metas a serem implementadas);

c) Relação existente entre estrutura e estratégias: A pesquisa demonstra, de forma bastante clara, que a estrutura inicial da organização foi determinada por

uma estratégia que visava à associação de diversas Escolas Isoladas de Ensino Superior, com o intuito de, em sendo unidas, estas poderem enfrentar as dificuldades então existentes, de forma mais efetiva. Assim, a organização estrutural buscou atender às diversas comunidades, no sentido de atender a um anseio destas, sem que, no entanto, viessem a renunciar às conquistas até então realizadas. A partir da organização estrutural inicial, as estratégias iniciais (reconhecimento como universidade, expansão do número de cursos etc) foram sendo realizadas. Porém, evidencia-se que, a partir de então, a forma de organização estrutural passou a determinar as estratégias da organização, no sentido de que, tendo cada comunidade autonomia para gerir o seu próprio destino, as ações coletivas da organização tendem a atender às pressões de cada Unidade da universidade. Isso faz com que as decisões colegiadas passem a ser meros órgãos homologadores de decisões que atendam à vontade dos Campi. Esse fato vem confirmar a teoria de RANSON, HININGS E GREENWOOD (1980) de que a estrutura organizacional consiste em uma relação dinâmica entre arcabouço estrutural e padrões de interação. No caso da organização em estudo, os padrões de interação, tais como cultura, relações sociais de cada comunidade, centros de poder existentes etc fizeram com que houvesse mudanças em sua forma estrutural. É importante salientar que a forma de organização estrutural da URI, com uma tendência à divisionalização, pode não ser a forma mais adequada para a realização de suas estratégias acadêmicas. Essa afirmação está amparada na teoria que aborda as organizações profissionais (MINTZBERG, 1995; HARDY ET ALL., 1983; HARDY E FACHIN, 1996), em que as universidades estão enquadradas, no sentido de que o sucesso das ações de pesquisa, por exemplo, normalmente estão associadas ao grau de liberdade dos professores em escolher e direcionar os seus esforços para os temas que lhe são mais pertinentes.

Após responder aos principais objetivos que nortearam a presente pesquisa, apresentam-se, a seguir, algumas considerações que podem vir a ser úteis para a organização em estudo.

Inicialmente, é importante ressaltar que, do ponto de vista do pesquisador, a URI conseguiu atingir plenamente o objetivo a que se propôs quando de sua fundação e

reconhecimento como universidade. É indubitável a importância da universidade para as comunidades que a compõem. É inegável também que, não havendo uma universidade criada pelas comunidades, essas comunidades com certeza estariam desassistidas com relação à oportunidade de acesso ao ensino superior aos seus integrantes.

No entanto, é necessário que os membros que compõem a organização, através de suas comunidades, professores, corpo docente e corpo técnico-administrativo, talvez repensem a forma como a organização está estruturada, e se a forma de estruturação é adequada às estratégias a que a mesma se propõe realizar de ora em diante.

A busca de uma forma organizacional adequada é aquela que consegue alinhar a organização com as suas estratégias. Neste sentido, de acordo com MINTZBERG (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000), organização supõe o conjunto de recursos que envolvem cultura, estrutura, sistemas e pessoas. Já estratégias pressupõem visão, posição, programas e produtos.

Há a necessidade, também, de levar em consideração que as universidades hoje estão inseridas em um ambiente instável, em que a competição, a busca por mercados, os sistemas de avaliação e outras variáveis estão a pressioná-las no sentido de que as mesmas se tornem mais ágeis e inovativas.

Assim, a presente pesquisa, embora com algumas limitações, buscou levantar dados e informações que possam ser úteis a esse tipo de análise. Esperamos que o presente trabalho possa ter contribuído para tal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University**. London: Wiley, 1971.
- BLAU, Peter. Universidades como Organizações. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. v. 2, nº.2, p. 10-26, 1984.
- BULGACOV, Sérgio. Estudo Comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**. V. 5, nº. 11, p. 53-76, jan/abr/1998.
- COHEN, Michael D., MARCH, James, OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quartely**, v.17, nº.1, p. 1-25, 1972.
- CONSELHO DOS REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS – CRUB. **Sistema de Informações sobre as Universidades Brasileiras/ret. 1992**. Brasília : 1995.
- DONALDSON, Lex. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. Organizadores da Edição Original: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy e Walter Nord. Organizadores da Edição Brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1998. p. 105-133.
- ETZIONE, Amitai. **Organizações Modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FACHIN, Roberto Costa. Transferência de tecnologia administrativa, o ensino de graduação em administração e o papel da pós-graduação. **Revista de Administração**. 25(4), p. 22-28, 1990.
- FUNDAÇÃO REGIONAL INTEGRADA. **Estatuto da FuRI**. Santo Ângelo, 1990.
- GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIOIA, Dennis A, THOMAS, James B. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quartely**. v. 41, p.370-403, Set/1996.

- HALL, Richard H. **O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica**. In: CAMPOS, Edmundo (Org.), *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- \_\_\_\_\_. **Organizações: Estrutura e Processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HALL, Richard, JIANG, Shanhe. Local Corporativism and rural enterprises in China's reform. **Organizational Studies**, Berlim, 1996.
- HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/ UFRGS, 1996.
- HARDY, Cynthia; LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategy Formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v.6, n°.4, p. 407-433, 1983.
- HARDY, Cynthia. **Managing strategic action: mobilizing change, concepts, readings and cases**. London: Sage, 1994.
- \_\_\_\_\_. **The politics of collegiality – retrenchment strategies in Canadian Universities**. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 1996.
- HOLT, Dale M., THOMPSON, Diane J.. Managing information technology in open and distance higher education°. **Distance Education**°. v.19, n°.2, 197-228, 1998.
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Sinopse estatística do ensino superior: graduação 1998**. Brasília: O Instituto, 1999.
- KAY, John°. **Fundamentos do Sucesso Empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LONGHI, Solange Maria. **A face comunitária da Universidade**. Tese (Doutorado). Porto Alegre: UFRGS, 1998.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L. **Modelos burocrático e político e estrutura organizacional das Universidades**. In: *Temas de Administração Universitária/ organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU*. Florianópolis: UFSC, 1991.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Strategy Formation – Schools of Thought**. In: FREDRICKSON, James W. *Perspectives on*

- Strategic Management. New York : Harper Business, 1990.
- \_\_\_\_. The rise and fall of strategic planning. **Harvard Business Review**. P. 107-114, jan/feb. 1994a.
- \_\_\_\_. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994b.
- MINTZBERG, Henry, WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Record, 1991.
- OLIVEN, Arabela Campos. **Origem, características e desenvolvimento do sistema de ensino superior no Brasil**. In°. MOROSINI, Marília e LEITE, Denize (Org) Universidade e Integração no Cone Sul. Porto Alegre, Ed. Da Universidade/UFRGS, 1992, pg. 89-94.
- PAZETO, Antonio Elizio. **Projeto Universitário Brasileiro: a necessidade de uma rediscussão**. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.
- PERROW, Charles. **Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico**. Tradução de Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1972.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 8ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston°. The structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quartely**. v. 25, nº. 1, p. 1-17, 1980.
- RODRIGUES, Suzana Braga. Processo Decisório em Universidades: Teoria III. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. v. 2, nº. 2, p. 59-75, 1984.
- SCHUCH, Vitor Francisco, Jr. A estruturação da Universidade em Questão: O Caso da UFSM. **RBAE**, v.11, Nº. 2, P. 59-96, jul/dez 1995.
- SOARES, Mozart Pereira, SILVA, Pery Pinto Diniz da. **Memória da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1934-1964**. Porto Alegre: UFRGS, 1992.
- THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND III, A. J. **Strategy and Structure**. In: HARDY, Cynthia. Managing Strategy Action: mobilizing change, concepts, readings and cases. London: Sage, 1994.

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI, **Carta**

**Consulta**, 1990.

\_\_\_\_. **Estatuto**. Erechim: URI, 1998.

\_\_\_\_. **Plano de Gestão - 1995-1998** . Erechim: URI, 1995.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades - 1992**. Erechim: URI, 1993.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades - 1993**. Erechim: URI, 1994.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades - 1994**. Erechim: URI, 1995.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades - 1995**. Erechim: URI, 1996.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades - 1996**. Erechim: URI, 1997.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades -1997**. Erechim: URI, 1998.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades - 1998**. Erechim: URI, 1999.

\_\_\_\_. **Relatório de Atividades -1999**. Erechim: URI, 2000.

\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 1999-2004**. Erechim: URI, 1999.

WEBER, Max. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: Uma Construção do Tipo Ideal**. In:

CAMPOS, Edmundo (Org.), *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2 ed. Londres: Sage, 1994.

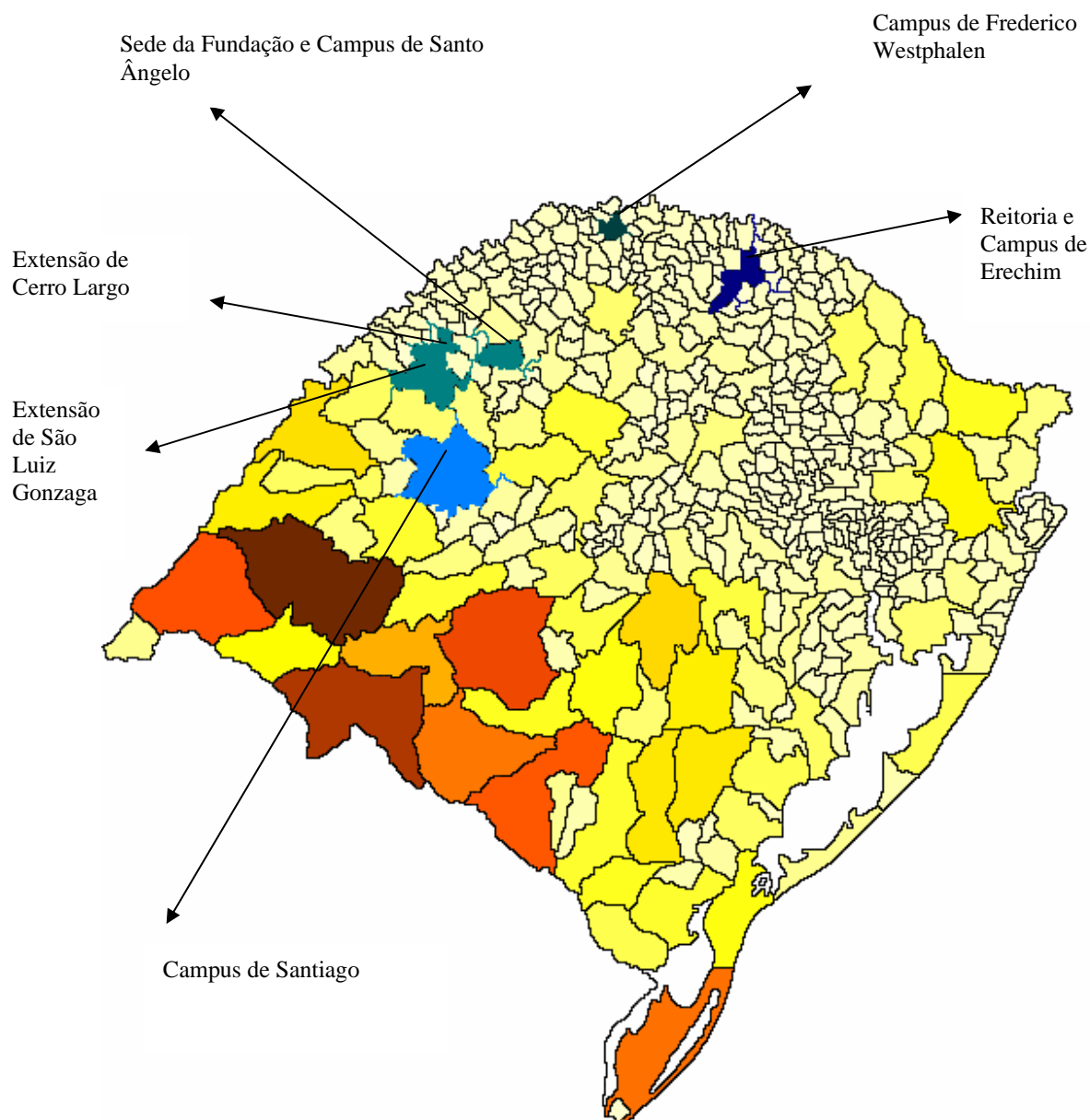
ZEY-FERREL, Mary. **Dimension of Organizations: Environment, Context, Structure, Process, and**

**Performance**. Califórnia : Goodyear, 1979



## **ANEXOS**

### Anexo A. Localização dos Campi da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões



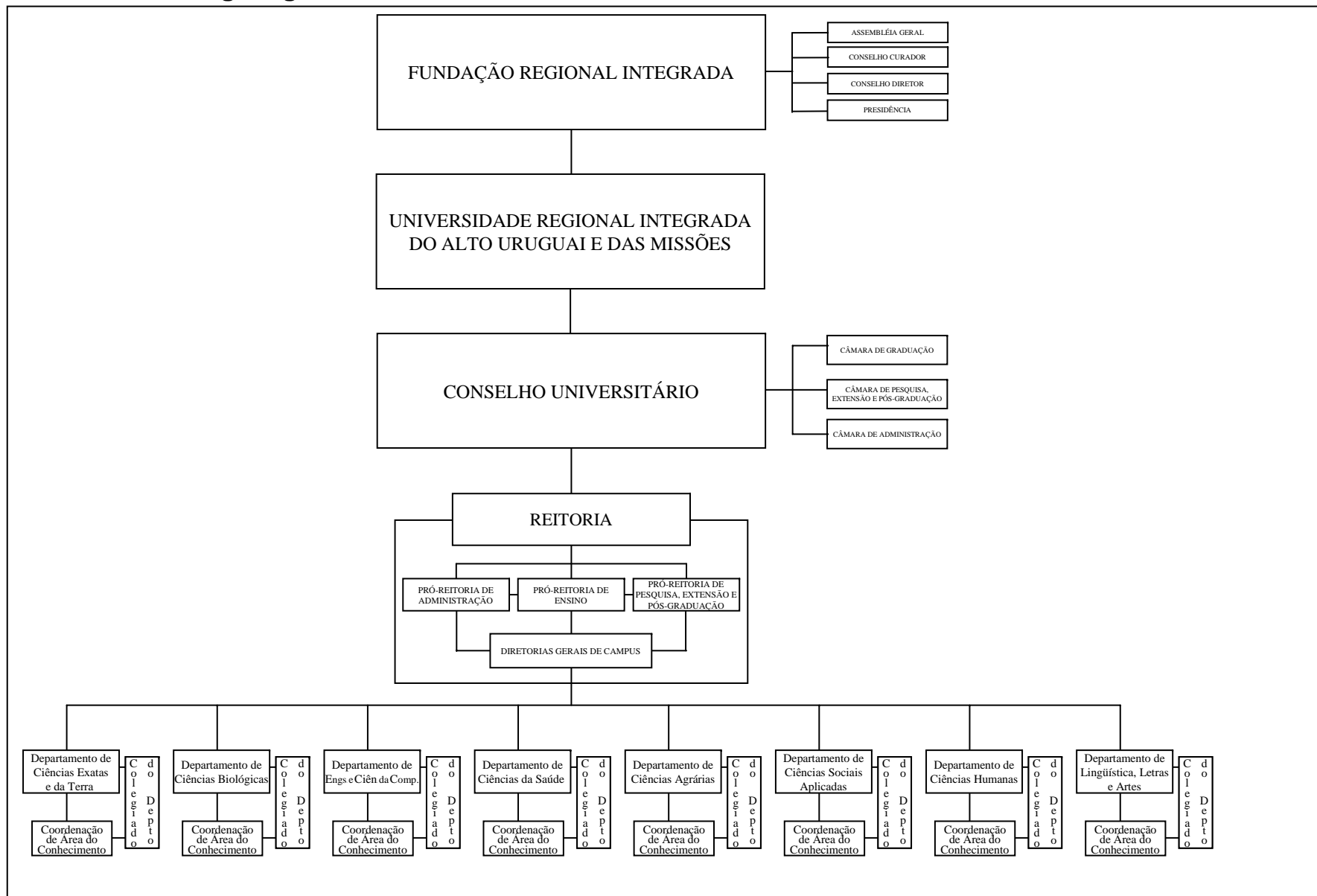
## Anexo B. Composição dos Órgãos da Mantenedora - FuRI

Órgão	Composição Básica	Nº. Membros	Finalidade Principal
<b>MANTENEDORA</b>			
Assembléia Geral	Presidência da Fundação Prefeitos (Comunidade Externa) Legislativo Municipal (Comunidade Externa) Presidente da Associação Comercial e Industrial Representante do Governo do Estado Representantes das Escolas de Educação Básica Reitor e Pró-Reitores Representante do Poder Executivo e Legislativo dos Municípios que contribuem com não menos de 1% da receita da Fundação Docentes Discentes  Total aproximado	1 6 6 6 1 4 4  variável 18 6  52	Órgão soberano de deliberação da Fundação.
Conselho Curador	Membros Efetivos	18	Acompanhar, fiscalizar, aprovar o orçamento e dar parecer sobre a prestação de contas, bem como sobre movimentação patrimonial
Conselho Diretor	Presidência da Fundação Reitor da URI Diretor Geral de Cada Campus Membro e suplente por Campus eleitos pela Assembléia Geral  Total aproximado	3 1 6 6  16	Órgão deliberativo da Fundação para assuntos estatutários, regimentais, financeiros, orçamentários e patrimoniais.
Presidência da Fundação	Presidente, 1º Vice-Presidente e 2º Vice-Presidente	3	Órgão executivo superior da Fundação.

### Anexo C. Composição dos Órgãos da Mantida - URI

Órgão	Composição Básica	Nº. Membros	Finalidade Principal
<b>MANTIDA</b>			
Conselho Universitário	Reitoria Direções Gerais de Campus Câmara de Ensino Câmara de Administração Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação Docentes Discentes Técnicos Administrativos Bispos Diocesanos (Comunidade Externa) Prefeitos (Comunidade Externa) Legislativo Municipal (Comunidade Externa) Total aproximado	4 6 4 4 4 6 4 4 3 6 6 51	Órgão de decisão superior, responsável pelas políticas de Ensino, Pesquisa, Extensão, Pós-Graduação e Administração da Universidade, deliberando, em plenário ou por delegação de competência, através das Câmaras de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação e Câmara de Administração.
Câmara de Ensino	Pró-Reitor de Ensino Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação Diretores Acadêmicos Chefes de Departamento Escola de Educação Básica Discentes Total	1 1 4 8 5 4 23	Órgão deliberativo e consultivo em matéria de Ensino de Graduação
Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação	Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação Pró-Reitor de Ensino Diretores Acadêmicos Chefes de Departamento Coord. Cursos Pós Graduação Stricto Sensu Comitê de Avaliação de Projetos - CIAP Discentes Total aproximado	1 1 4 8 4 4 22	Órgão deliberativo e consultivo em matéria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
Câmara de Administração	Pró-Reitor de Administração Pró-Reitor de Ensino Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação Diretores Gerais de Campus Diretores Administrativos de Campus Total aproximado	1 1 1 6 4 13	Órgão deliberativo e consultivo em matéria administrativa, econômico-financeira e patrimonial
Reitoria	Reitor Pró-Reitor de Ensino Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação Pró-Reitor de Administração Total	4 4 4 4 4	Órgão executivo superior que planeja, superintende, supervisiona, dirige, coordena e fiscaliza todas as atividades da Universidade, a partir das deliberações do Conselho Universitário.
Conselho de Campus	Direções de Campus Coordenadores da Área de conhecimento Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós Graduação Discente Escola de Educação Básica Secretário Acadêmico Bibliotecário Técnico-Administrativo Total aproximado	3 Até 8 variável 1 1 1 1 1 25	Órgão consultivo e deliberativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão e administração no âmbito do Campus
Diretoria de Campus	Diretor Geral Diretor Acadêmico Diretor Administrativo Total	3 3	Órgão executivo que dirige, supervisiona e coordena as atividades acadêmicas e administrativas no âmbito do Campus.
Colegiado de Departamento (por departamento)	Chefe de Departamento Coordenadores da Área de Conhecimento Discente Total aproximado	variável	Unidade básica da estrutura da Universidade para efeito de organização didático-científica e administrativa, integrando as atividades de ensino, pesquisa e extensão de áreas afins do conhecimento e respectivos docentes e discentes.
Colegiado de Curso (por curso em cada Campus)	Coordenador do Curso Professores que ministram disciplinas no Curso Discentes	variável 1 1	Órgão responsável pela coordenação didática e integração de estudos no âmbito do Curso.
Órgão Complementar	Escola de Educação Básica	Regimento próprio	Órgão cuja finalidade e objetivo é ministrar a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, de acordo com as normas legais vigentes

## Anexo D. Organograma da URI



## Anexo E. Questionário da Pesquisa

### **Pesquisa sobre a relação entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo de caso em uma universidade comunitária multicampi (URI)**

Mestrando: Bernardo Both

URI

JULHO/2000

Apresentação: O presente questionário, composto de 50 questões fechadas e uma questão aberta, será aplicado junto aos professores da URI, cuja carga horária seja igual ou superior a 30 horas.

Objetivos: O objetivo do presente trabalho é determinar as relações existentes entre a estrutura e as estratégias da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Mestrado Interinstitucional URI/UFRGS.

#### **1. Assinale a Unidade da URI à qual você está vinculado (se estiver vinculado a mais de uma Unidade, assinale aquela à qual dedica maior tempo):**

- 1. Reitoria
- 2. Campus de Erechim
- 3. Campus de Santo Ângelo
- 4. Campus de Frederico Westphalen
- 5. Campus de Santiago
- 6. Extensão de São Luiz Gonzaga
- 7. Extensão de Cerro Largo

#### **2. Assinale seu vínculo com a URI**

- 1. Dirigente
- 2. Chefe Depto./Coord. Curso/Representante da Área de Conhecimento
- 3. Funcionário Técnico Administrativo
- 4. Docente
- 5. Acadêmico

*Indique as respostas selecionando uma ou diversas casas (4 no máximo)*

#### **3. Qual o seu tempo de URI**

- 1. Menos de dois anos
- 2. de 2 a 4 anos
- 3. de 4 a 6 anos
- 4. de 6 a 8 anos
- 5. mais de oito anos

**4. Na sua opinião, quem detém o poder na Área Acadêmica da URI (ex.: criação de um novo curso, criação de uma atividade de extensão universitária etc) é:**

- 1. Reitoria, com decisões pessoais do Reitor e Pró-Reitores
- 2. As decisões são tomadas em atendimento a normas e padrões estabelecidos nos estatutos, regulamentos, dentro de uma hierarquia rígida
- 3. Administrações de Campus
- 4. Grupos encarregados de gerir projetos específicos (colegiados de cursos)
- 5. Professores (através de seus colegiados) muito mais por omissão do que por ação, sendo o poder disperso e ineficaz
- 6. Professores (através de seus colegiados), por grupos de interesse, e as decisões são tomadas por coalizões políticas na busca de interesse próprio ou de grupos
- 7. Professores (através de seus colegiados), por consenso, em atendimento a uma razão ou missão maior, tal como o benefício da comunidade na qual a URI está inserida
- 8. Professores (através de seus colegiados), por processo de análise racional, na busca da solução ótima dentro de critérios técnicos.

**5. Na sua opinião, quem detém o poder das decisões mais importantes na área administrativo-financeira:**

- 1. Reitoria, com decisões pessoais do Reitor e Pró-Reitores
- 2. As decisões são tomadas em atendimento a normas e padrões estabelecidos nos estatutos, regulamentos, dentro de uma hierarquia rígida
- 3. Administrações de Campus
- 4. Grupos encarregados de gerir projetos específicos (colegiados de cursos)
- 5. Professores (através de seus colegiados) muito mais por omissão do que por ação, sendo o poder disperso e ineficaz
- 6. Professores (através de seus colegiados), por grupos de interesse, e as decisões são tomadas por coalizões políticas na busca de interesse próprio ou de grupos
- 7. Professores (através de seus colegiados), por consenso, em atendimento a uma razão ou missão maior, tal como o benefício da comunidade na qual a URI está inserida
- 8. Professores (através de seus colegiados), por processo de análise racional, na busca da solução ótima dentro de critérios técnicos.

**6. Universidades, do ponto de vista teórico, são vistas como organizações em que o poder dos professores é muito acentuado. A forma de organização da URI confirma esta afirmação**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**7. A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades do Campus**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**8. A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades da URI como um todo**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**9. A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da URI**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**10. A forma de administração de cada Campus guarda alguma semelhança com a forma como eram administradas as Fundações que lhe deram origem**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**11. Na sua percepção, a gestão administrativa e financeira é exercida de forma diferente entre os diversos Campi?**

- 1. Sim
- 2. Não

**12. Isso compromete o desempenho da Universidade como um todo**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada



**13. O tamanho e a complexidade da estrutura organizacional da URI devem ser revistos, pois dificultam o atingimento dos seus objetivos**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**14. A atual organização estrutural da URI, não é o mais apropriado, pois torna muito morosa a tomada de decisões**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**15. A existência de unidades da URI em um mesmo espaço geográfico, disputando mercados entre si, é prejudicial ao desempenho da Universidade como um todo**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**16. A representatividade dos diversos segmentos da URI e da sociedade nos órgãos colegiados não garante decisões desprovidas de interesses locais**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**17. A URI é uma Universidade comunitária desde a sua origem. A relação da URI com as suas comunidades solidifica esse caráter comunitário através de suas ações de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**18. O caráter comunitário da URI faz com que haja uma estreita interação entre os interesses da comunidade nas ações da Universidade**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**19. Caso as Unidades que hoje integram a URI continuassem autônomas o seu desenvolvimento individual não teria atingido o nível que conseguiu no período de existência da Universidade**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**20. Na sua opinião, os objetivos da Área Acadêmica da Universidade estão mais alinhados com qual das afirmativas abaixo:**

- 1. Crescimento da organização como um todo
- 2. Busca de eficiência
- 3. Ausência de objetivos claros
- 4. Aumento da fatia de poder por parte de grupos
- 5. Busca de excelência, através de consenso entre os grupos
- 6. Otimização, através da análise racional das situações
- 7. Crescimento da Unidade (Campus)
- 8. Inovação, através de projetos específicos

**21. Na sua percepção, os objetivos da área acadêmica da URI estão alinhados com os objetivos da área administrativa e financeira**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**22. Na sua opinião, em que nível são tomadas as decisões acadêmicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação) mais importantes na URI**

- 1. Por determinação dos Níveis Executivos (Reitoria, no nível superior e Direções de Campi, no nível das Unidades), sendo os colegiados meros homologadores de tais decisões;
- 2. Pelos professores, através de julgamento profissional, com predominância das normas da profissão;
- 3. Pelos Colegiados (CUN - Câmaras de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Câmara de Administração - em Nível Superior e Colegiados de Departamento e de Curso, em nível operacional).

**23. Se 'Pelos colegiados' tendem a ser mais compatíveis, com qual das alternativas abaixo;**

- 1. a tendência das decisões por consenso em atendimento a uma visão maior (ex.: benefício da comunidade, etc);
- 2. a tendência de coalizões políticas entre grupos de interesse;
- 3. a tendência das decisões serem tomadas por acaso, ou por falta de interesse;
- 4. a tendência das decisões serem tomadas através de uma análise racional na busca da solução ótima.

**24. Na sua opinião, em que nível são tomadas as decisões mais importantes na área administrativo-financeira**

- 1. Por determinação dos Níveis Executivos (Reitoria, no nível superior, e Direções de Campi, no nível das Unidades), sendo os colegiados meros homologadores de tais decisões;
- 2. Pelos professores, através de julgamento profissional, com predominância das normas da profissão;
- 3. Pelos Colegiados (CUN - Câmaras de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Câmara de Administração - em Nível Superior - e Colegiados de Departamento e de Curso em nível operacional).

**25. Se 'Pelos colegiados' tendem a ser mais compatíveis, com qual das alternativas abaixo;**

- 1. a tendência das decisões por consenso em atendimento a uma visão maior (ex.: benefício da comunidade etc);
- 2. a tendência de coalizões políticas entre grupos de interesse;
- 3. a tendência das decisões serem tomadas por acaso, ou por falta de interesse;
- 4. a tendência das decisões serem tomadas através de uma análise racional na busca da solução ótima.

**26. O volume e detalhe de normas, regulamentos e resoluções, que formalizam e padronizam procedimentos e operações, torna a estrutura acadêmica da URI muito burocrática e pouco flexível**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**27. O tempo dedicado às atividades burocráticas é fator limitante ao desempenho das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão por parte dos professores da URI**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**28. Na sua opinião, os fluxos das decisões administrativas da URI se aproxima mais de qual das afirmações**

- 1. De cima para baixo, na pessoa do Executivo Chefe
- 2. De cima para baixo, dentro de uma hierarquia formal
- 3. De baixo para cima, com as ações iniciando pelos professores
- 4. As decisões iniciam nas administrações de Campi

**29. Na sua opinião, os fluxos das decisões acadêmicas da URI se aproximam mais de qual das afirmações**

- 1. De cima para baixo, na pessoa do Executivo Chefe
- 2. De cima para baixo, dentro de uma hierarquia burocrática formal, cada nível hierárquico tomando as decisões dentro de padrões preestabelecidos em normas da universidade;
- 3. As ações iniciam nos professores, sendo o fluxo de baixo para cima;
- 4. As decisões são tomadas nas unidades, através dos diretores de Campi, sendo as decisões comunicadas para a Reitoria e para os professores.

**30. Os mecanismos de comunicação adotados na Área Acadêmica da URI são adequados à sua estrutura organizacional**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**31. Os mecanismos de comunicação adotados na Área Administrativa da URI são adequados à sua estrutura organizacional**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**32. Os mecanismos de comunicação adotados entre os diversos Campi da URI são adequados à sua estrutura organizacional**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**33. Na Área Acadêmica, podem-se considerar os colegiados de professores como a parte mais influente da URI**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**34. Na gestão administrativo-financeira, a parte chave da URI pode ser considerada a Alta Administração (Reitoria)**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**35. Não há interferência da administração, em qualquer nível, sobre a decisão do trabalho operacional do professor em sua área de conhecimento, ou disciplina**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**36. A forma de organização departamental da URI, com cada Campus tendo Coordenadores da Área de Conhecimento, é adequada para o bom desempenho de suas atividades acadêmicas**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**37. Existe sobreposição de atribuições entre os órgãos colegiados e elas afetam negativamente as decisões da área de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da URI**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**38. O número de níveis de decisão na área acadêmica é adequado para o bom funcionamento da URI**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**39. A distância geográfica entre os Campi dificulta a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**40. O fato da URI ser multicampi e seus Campi serem distribuídos em uma ampla área geográfica faz com que deva ser revista a forma como as decisões acadêmicas são tomadas**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**41. A execução das estratégias acadêmicas da Universidade são aquelas efetivamente planejadas e referendadas pelos diversos níveis de decisão da Universidade**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**42. A execução das estratégias administrativo-financeiras da Universidade são aquelas efetivamente planejadas e referendadas pelos diversos níveis de decisão da Universidade**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**43. As estratégias da Universidade, em sua maioria, são resultado de decisões não planejadas que dão certo, criando um fluxo de ações que vão-se tornando consistentes**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**44. O fato de todos os colegiados da Universidade serem eleitos faz com que as coalizões políticas dificultem a visão de longo prazo para as estratégias da URI**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**45. Na sua opinião, as estratégias da Universidade são resultado de um processo:**

- 1. Formal, altamente planejado
- 2. De análise
- 3. Visionário, atendendo a um visão empreendedora do líder
- 4. De aprendizado contínuo, baseado em ações anteriores bem sucedidas
- 5. De disputas políticas entre grupos, confuso e negociado;
- 6. Que procura perpetuar um modelo de ação sempre empregado, numa visão conservadora;
- 7. Passivo, em que as condições do ambiente (governo, comunidade externa etc.) ditam as regras
- 8. De transformação, alternando estágios de mudança com estágios de estabilidade

**46. Na sua opinião, as iniciativas, que visem mudanças estratégicas na Área administrativo-financeira da URI, são realizadas, em sua maioria:**

- 1. A partir da Reitoria
- 2. A partir de um planejamento central formal
- 3. Por acaso, a partir do desinteresse em mudar o curso dos acontecimentos
- 4. A partir de coalizões políticas entre grupos de interesse
- 5. A partir do consenso
- 6. A partir da análise racional, escolhendo a melhor alternativa
- 7. A partir das Administrações dos Campi
- 8. A partir dos professores

**47. Na sua opinião, as iniciativas, que visem a mudanças estratégicas na área acadêmica da URI, são realizadas, em sua maioria:**

- 1. A partir da Reitoria
- 2. A partir de um planejamento central formal
- 3. Por acaso, a partir do desinteresse em mudar o curso dos acontecimentos
- 4. A partir de coalizões políticas entre grupos de interesse
- 5. A partir do consenso
- 6. A partir da análise racional, escolhendo a melhor alternativa
- 7. A partir das Administrações de Campi
- 8. A partir dos professores

**48. A estrutura atual é coerente com a estratégia de futuro a que a URI visa, considerando as tendências de desenvolvimento regional e o papel da Universidade diante dessas tendências**

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo, mas não totalmente
- 3. Concordo, mas com alguma restrição
- 4. Concordo totalmente
- 5. Não tenho opinião formada

**49. Na sua percepção, o agente central das mudanças estratégicas da URI pode ser considerado**

- 1. Conselho Universitário e Reitoria
- 2. Conselho de Campus e Direção de Campus
- 3. Professores através de seus colegiados
- 4. Câmara de Ensino, Câmara de Administração e Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

**50. Das opções listadas, qual delas exerce maior impacto sobre Ensino**

- 1. Conselho Universitário e Reitoria
- 2. Conselho de Campus e Direção de Campus
- 3. Professores através de seus colegiados
- 4. Câmara de Ensino, Câmara de Administração e Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

**51. Das opções listadas, qual delas exerce maior impacto sobre Pesquisa**

- 1. Conselho Universitário e Reitoria
- 2. Conselho de Campus e Direção de Campus
- 3. Professores através de seus colegiados
- 4. Câmara de Ensino, Câmara de Administração e Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

**52. Das opções listadas, qual delas exerce maior impacto sobre Extensão**

- 1. Conselho Universitário e Reitoria
- 2. Conselho de Campus e Direção de Campus
- 3. Professores através de seus colegiados
- 4. Câmara de Ensino, Câmara de Administração e Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

**53. Das opções listadas, qual delas exerce maior impacto sobre Administração**

- 1. Conselho Universitário e Reitoria
- 2. Conselho de Campus e Direção de Campus
- 3. Professores através de seus colegiados
- 4. Câmara de Ensino, Câmara de Administração e Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

**54. A URI poderia ter avançado mais como Universidade? Coloque aqui o seu ponto de vista.**



## **Anexo F. Roteiro de Entrevista da Pesquisa**

1. A URI é uma universidade regional, comunitária e multicampi. Poderia descrever como se chegou ao formato da Universidade URI? Qual a principal motivação que levou a criação de uma Universidade? Quais as maiores dificuldades para concebê-la? Que pontos podem ser julgados importantes? Qual a participação da comunidade na Universidade? Por que a Universidade foi criada a partir de Erechim, Frederico Westphalen e Santo Ângelo? Quais as premissas básicas da Universidade, quando de sua criação?
2. Como se chegou ao formato de organização, em que há uma descentralização administrativa, sendo, no entanto, as atividades acadêmicas centralizadas ou únicas? Qual o papel inicialmente proposto para cada uma das esferas hierárquicas da nova Universidade?
3. No decorrer da vida da Universidade, de 1992 até hoje, seria possível enumerar alguns períodos críticos, que poderiam ser identificados como marcos delimitadores de diferentes épocas? Fatos como criação de cursos, interferência externa (legislação-LDB, controle externo etc).
4. Há uma efetiva integração entre os campi da Universidade? Comente.
5. A forma de organização da Universidade, através de departamentos, tem-se mostrado efetiva? Existem estudos dentro da Universidade pensando em alguma forma diferente de configuração estrutural?
6. Em levantamentos efetuados, e até mesmo pela própria observação do pesquisador, constata-se uma forte influência de poder por parte dos níveis intermediários de administração ou Direções dos Campi. O caráter peculiar, em que o nível intermediário tem uma forte influência, já era previsto quando da concepção do modelo de

Universidade buscado para a URI ou foi uma disfunção criada em função do modelo escolhido?

7. Os mecanismos de coordenação existentes entre os Campi da Universidade são suficientes? Poderiam melhorar?
8. Nas entrevistas, não se percebeu se os professores têm uma clara noção de quais sejam as estratégias da Universidade, havendo, no entanto, por parte destes, uma percepção de que as ações estratégicas da URI se iniciam nos Campi, através de sua administração. Comente.
9. Os planos de médio e longo prazo da Universidade, tais como Planos de Ação, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação etc., têm sido discutidos com toda a comunidade da Universidade? Qual a participação dos colegiados, no sentido de participação efetiva, discutindo esses planos? Ou os planos são gestados nos órgãos superiores, com uma finalidade mais de cumprimento burocrático do que de construção?

### Anexo G. Exame Nacional de Cursos - Resultado da Avaliação em 1998 e 1999

CURSO	CAMPUS	PROVÃO	CORPO DOCENTE	JORNADA TRABALHO	CONDIÇÕES DE OFERTA			GRADUANDOS	
					CD	ODP	IE	CADASTRO	PRESENÇA
<b>1998</b>									
Administração	FW	C	B	A	CB	CR	CB	27	
	Erechim	C	B	A	CB	CMB	CMB	55	
	S. Ângelo	B	B	A	CR	CR	CB	46	
	SLGonzaga	C	E	E	-	-	-	28	28
Direito	Erechim	B	B	B	CB	CMB	CB	48	
	S.Ângelo	C	C	B	CR	CR	CMB	28	
	FW	A	B	A	CB	CMB	CB	51	
Eng. Civil	S. Ângelo	C	A	A	CR	CB	CB	15	
Letras	FW	C	A	A	-	-	-	31	
	S. Ângelo	C	B	A	-	-	-	27	
	Erechim	B	A	A	-	-	-	18	
Matemática	S. Ângelo	B	A	A	-	-	-	19	
	Santiago	D	D	A	-	-	-	27	27
	Erechim	C	B	A	-	-	-	18	
TOTAL 1998								438	
<b>1999</b>									
Administração	FW	B						41	41
	Erechim	C						56	54
	S. Ângelo	C						58	54
	Santiago	B						58	58
	SLGonzaga	C						19	18
Direito	Erechim	C						47	47
	S.Ângelo	D						29	29
	FW	C						47	47
Eng. Civil	S. Ângelo	C					17	14	
Eng. Ind. Mecânica	S. Ângelo	C					07	07	
Letras	FW	C						27	27
	S. Ângelo	C						31	24
	Santiago	A						04	04
	Erechim	B						20	13
Matemática	S. Ângelo	C						18	18
	Santiago	C						18	
	Erechim							0	
TOTAL 1999								497	

Fonte: Relatórios de Atividades da URI - 1998 e 1999.

Legenda:

A	Ótimo	CMB	Condições Muito Boas
B	Bom	CB	Condições Boas
C	Regular	CR	Condições Regulares
D	Ruim	CI	Condições Insuficientes
E	Péssimo	CD	Corpo Docente
ODP	Organização Didático-Pedagógica	IE	Infra-Estrutura
FW	Frederico Westphalen	SLGonzaga	São Luiz Gonzaga

