

Oderlene Vieira de Oliveira
Universidade de Fortaleza
Oderlene@hotmail.com

Rosângela Andrade Pessoa
Universidade de Fortaleza
ropessoa1@hotmail.com

Héber José de Moura
Universidade de Fortaleza
heberm@unifor.br

Efetividade Organizacional na Perspectiva de Coordenadores de Cursos de Graduação

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo testar um modelo de avaliação de efetividade organizacional na perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade de Fortaleza. O modelo associa efetividade organizacional às variáveis: capacidade de percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do trabalho. Foram pesquisadas cinco unidades (centro de ciências) da graduação da Universidade de Fortaleza, com o uso de questionários respondidos por 22 coordenadores de cursos. Os dados foram tratados com o uso de estatística descritiva. Concluiu-se que os coordenadores de curso de graduação da Instituição no que se refere à capacidade de percepção ambiental demonstraram segurança sobre as possibilidades de avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre o setor de ensino superior e perceberam-se satisfatoriamente seguros acerca da capacidade de oferecer respostas adequadas a esse ambiente competitivo, mostrando que estão atentos à dinâmica do setor de negócios, em que se inserem. O perfil estratégico identificado aponta para a utilização de estratégias adaptativas o que tem permitido que essas unidades se adaptem ao contexto dinâmico do cenário de expansão do ensino superior no Brasil.

Palavras-chave: Efetividade Organizacional. Estratégia de gestão. Gestão de Instituições de Ensino Superior

1 Introdução

Vivemos um período de continuas transformações na sociedade em que as pressões econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais estão afetando de forma significativa a vida das pessoas e o desempenho das organizações, sociedade e países.

As instituições de ensino superior brasileiras, a exemplo de suas congêneres em outros países, vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas velhas e conhecidas estratégias. A lentidão no processo decisório, a burocracia interna, o corporativismo, a qualidade docente e discente e administrações amadoras contribuem para um desempenho pouco eficiente e eficaz. Algumas instituições já se aperceberam dessa nova realidade. As instituições privadas, que atuam em ambiente mais competitivo e que têm apresentado comportamento tímido nas relações com o ambiente externo, em particular, com o mercado, hoje estão procurando incorporar uma postura estratégica na busca de uma maior vantagem competitiva.

Tendo como impulsionadores a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e o mercado de trabalho que, a cada dia, tem demandado profissionais mais capacitados, habilitados e qualificados, as IES estão diante de boas oportunidades para explorar novas situações e ganhar vantagem competitiva. Embora, em contrapartida, também sofram fortes ameaças inerentes ao jogo econômico-social.

Assim, atualmente, é importante valer-se de indicadores organizacionais que evidenciem de que modo uma IES se relaciona com o seu ambiente – mais ou menos efetiva –, já que efetividade se relaciona com a capacidade de uma organização adequar-se às demandas ambientais e atingir os seus objetivos propostos. Entretanto, deve ser ressaltado que o termo

efetividade ou desempenho, os quais, embora muitas vezes sejam utilizados como sinônimos revelam diferenças entre si (BERTUCCI, 2000).

Para disponibilizar os serviços já existentes, com novos formatos e mesmo para apresentar inovações, pressupõe-se que os gestores, dessas instituições busquem ações adaptativas com o objetivo de promover desempenhos organizacionais efetivos, capazes de possibilitar a manutenção de suas atividades econômicas e sociais, e, até mesmo, para aproveitar novas oportunidades existentes, com vistas à obtenção de vantagem competitiva.

Assim, quanto à função de gestores intermediários cabe perguntar: Como esses gestores estão percebendo o desempenho das organizações em que trabalham? Essas organizações estão sendo efetivas e adaptando-se às demandas do ambiente de negócios em que operam?

Dada a necessidade de adaptação das IES brasileiras às constantes mudanças ambientais, o objetivo central desta pesquisa consiste em verificar a percepção dos gestores intermediário quanto ao desempenho das organizações em que trabalham e de verificar se tais organizações estão sendo efetivas e adaptando-se às demandas do ambiente de negócios em que operam. Para tanto se utilizou de um modelo de Bertucci (2000) para avaliar a efetividade, buscando evidenciar a relação existente entre os indicadores de efetividade e três conjuntos de variáveis: percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do trabalho sob a perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da Universidade de Fortaleza.

Assim buscou-se com esta pesquisa contribuir para o estudo de avaliações de efetividade de IES e gerar subsídios técnicos para auxiliar os administradores dessas instituições na busca de alternativas para melhor entender os mecanismos de planejamento, levando-se em consideração as constantes mudanças ambientais.

2 As Universidades como organizações complexas

Na década de 1960, iniciaram-se as grandes transformações que levaram as universidades a se tornarem, as instituições complexas que elas são hoje. Ao conceito de “organismo” institucional se contrapôs o de “mecanismo” – uma série de processos que produzem diferentes resultados, uma organização pluralista com diversos propósitos, diferentes centros de poder e clientelas distintas. Pouco a pouco, as universidades adotaram estruturas que lembram instituições conglomeradas, em que, a unidade, tem vida própria e são praticamente independentes umas das outras. Como característica dessas instituições, podemos mencionar: o histórico existente entre o corpo docente e o gerencial das organizações; a fragmentação interna, que permite caracterizar pelo menos dois pólos de autoridade – a administrativa e a profissional; a diversidade de missões e a multiplicidade de objetivos que a organização adquire em virtude das diversas perspectivas de seus *stakeholders*; o conflito cotidiano que se estabelece rotineiramente na busca por recursos e prestígio; o crescimento da especialização, que conduz ao surgimento das micro-unidades organizacionais e incentiva o surgimento de grupos de interesse no interior da organização e a perda de visão holística por parte dos profissionais que atuam na universidade.

Várias linhas teóricas foram delineadas na década de 1960 e 1970, buscando compreender a transformação da universidade e explicar seu *modus operandi*, suas estruturas e processos internos. O modelo “político” formulado por Baldrige (1971, 1977, 1978) e Pfeffer & Salancick (1974) e a “burocracia profissional” de Mintzberg (1979) constituem algumas referências clássicas nessa área. Uma análise mais profunda das diferenças apontadas por esses modelos revela não dois tipos diferentes de instituição, mas diferentes áreas que foram privilegiadas quando da formulação de cada um dos modelos. Mintzberg (1979)

privilegia a análise das estruturas e processos no interior da universidade. Baldrige (1971, 1977, 1978) e Pfeffer & Salancick (1974) enfatizam o processo político estabelecido pela coalizão dominante com os constituintes estratégicos para manter determinada estrutura de poder. Mais do que as diferenças, contudo, considerando-se que o poder de compreensão acerca dessas complexas instituições é significativamente ampliado, quando considerasse, em conjunto as diferentes e complementares contribuições teóricas que ora passa-se a realçar.

2.1 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE

Em tempos de grandes transformações no campo dos negócios, motivadas por novas exigências de competitividade, as organizações estão buscando novas arquiteturas organizacionais, flexibilidade e capacidade para proverem serviços preteridos pelos clientes, como ajustes de seus focos estratégicos, a fim de obterem vantagem competitiva. O paradoxo citado por Overholt (2000), em que as organizações bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua, exemplifica como a sobrevivência e o crescimento podem ser condicionados pela capacidade de adaptação e mudança do ambiente.

Assim, várias são as perspectivas de análise que têm sido utilizadas para os estudos organizacionais, em que autores como Weick e Daft (1983), Choo (1998) e Reed (1999) exemplificam a complexidade dos estudos organizacionais, revelando evidências de que não apenas é interessante o estudo das organizações, como também incongruências conceituais e metodológicas surgem nos diversos estudos realizados.

Empiricamente, é provável que o *constructo* efetividade organizacional não seja abandonado por se tratar de uma relevante variável dependente investigada em diversas pesquisas organizacionais. A necessidade de demonstrar que uma certa estrutura, um sistema de recompensa, um estilo de liderança, um sistema de informação, dentre outras características, é melhor, em um certo modo, do que em outros, faz a noção de efetividade ser um elemento empírico e central nas discussões.

A escolha das dimensões de desempenho e efetividade e do modo como são mensuradas, em grande parte, é função de quem está fazendo a avaliação, assim como a escolha do modo como serão utilizados os dados obtidos. Como Campbell (1977) assinala, os critérios de efetividade devem ser escolhidos com referência aos propósitos das medidas.

Como o estudo da efetividade organizacional está, estritamente, ligado à natureza das organizações, diversos modelos surgiram ao longo dos tempos. Desde a analogia das organizações como máquinas ou das burocracias profissionais, cuja eficiência organizacional era considerada como dependente, as conceituações de organização tornaram-se mais complexas e variadas e, como consequência, surgiu também uma grande diversificação dos conceitos de efetividade (CAMERON; WHETTEN, 1983).

Uma das mais significativas contribuições aos estudos de efetividade em instituições de ensino superior foi desenvolvida por Cameron nos últimos anos. Cameron (1980) parte do pressuposto de que universidades são anarquias organizadas, cujas partes são frouxamente articuladas, e as subunidades, largamente autônomas. Algumas características dessas organizações introduzem complicadores para a análise de efetividade, basicamente porque os objetivos geralmente são pouco definidos, complexos, mutáveis e contraditórios; as conexões entre meios e fins não são claras; tecnologias ou estratégias diversas produzem resultados similares; conexões entre *inputs* e *outputs* não são facilmente estabelecidas; as influências do ambiente impactam diferentemente as unidades; diferentes padrões de efetividade operam simultaneamente na organização e podem até interferir negativamente entre si; finalmente, a conexão entre a estrutura e as atividades são ambíguas e fluidas.

Um modelo especificamente desenvolvido para avaliar efetividade em instituição de nove dimensões para análise de efetividade, e que são, fundamentalmente: satisfação do estudante com o ensino, desenvolvimento acadêmico do estudante, desenvolvimento na carreira, desenvolvimento pessoal, satisfação de professores e funcionários com o trabalho, desenvolvimento profissional e qualidade dos professores, abertura do sistema para interações com a comunidade, habilidade para adquirir recursos e vitalidade organizacional. Características de efetividade utilizadas pelo autor nos dizem que “efetividade organizacional pode ser vista como mutável (composta por diferentes critérios em diferentes ciclos de vida), abrangente (inclui uma multiplicidade de dimensões)” (p.604; tradução dos autores, original em inglês). Dada a complexidade que o *constructo* adquirido nas instituições de ensino superior e a variedade de dimensões necessárias para alcançá-lo, parece improvável esperar que instituições operem efetivamente em todas essas dimensões.

2.2 A IMPORTÂNCIA DOS COORDENADORES DO CURSO DE GRADUAÇÃO

A partir do ano de 1996, o Sistema Federal de Educação, que inclui as instituições federais e privadas de ensino superior, passou a ser supervisionado pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC. Essa supervisão é feita por meio de dois procedimentos: o Exame Nacional de Cursos, também conhecido como “Provão”, e a Avaliação das Condições de Oferta. Segundo o Ministério da Educação, a avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação é uma ação da Secretaria de Educação Superior (SESu) que visa a avaliar *in loco* cada um dos cursos de graduação submetidos ao Provão. Essa avaliação é feita em três dimensões: organização didático-pedagógica, qualificação do corpo docente e instalações. O conceito final de cada uma das três dimensões avaliadas é decorrente da combinação da pontuação e ponderação diferenciada de diversos indicadores, que refletem a combinação de variáveis qualitativas e quantitativas explicadas nos instrumentos de avaliação.

De acordo com o Manual Geral de Avaliação das Condições de Ensino elaborada pelo MEC (BRASIL, 2002), o primeiro requisito a ser avaliado na dimensão de organização didático pedagógica é a administração universitária e esse quesito é subdividido em coordenação do curso, organização acadêmico-administrativa e atenção aos discentes. A coordenação do curso é, dessa forma, o primeiro ponto a ser avaliado quando dessas visitas do MEC às Instituições de Ensino Superior (IES). Percebe-se, então, que foi a partir desse processo de avaliação que a função de coordenador de curso começou a ficar em evidência, pois, até então, sua existência não era obrigatória. Antes desse processo de avaliação dos cursos, o coordenador de curso era uma figura que poderia existir, ou não, de acordo com a necessidade de cada instituição. Os cursos superiores eram controlados diretamente pelos departamentos e o coordenador de curso era uma figura que, quando existia, tinha, em muitos dos casos, um papel pouco definido pela instituição (BARRETO; SCHUWARTZMAN, 2001).

Atualmente o MEC determina que o coordenador do curso deve ser um profissional que responda pela parte pedagógica do curso superior e que também seja capaz de assumir a demanda gerencial específica desse curso. Quanto a sua qualificação, o MEC sinaliza que o coordenador tenha titulação de mestre ou doutor, atribuindo para esse quesito uma pontuação significativa no processo de avaliação institucional. Assim sendo, o profissional que vai exercer essa função deveria ter não somente a titulação, mas também a qualificação, de forma que possa atender as mais diversas demandas do cargo de coordenador.

Como indica Silva (2002) a função de coordenação de curso poder ser considerada uma função de grande relevância para a efetivação de um curso de ensino superior de qualidade, assumindo funções não só acadêmicas e científicas como também administrativas. Para esses gestores, considerados de nível intermediário na estrutura das IES, as competências

específicas são, muitas vezes ambíguas, gerando diversas interpretações individuais sobre essas questões (KING et al., 2002).

Contudo, a despeito destas incongruências funcionais três requisitos essenciais parecem despontar como sendo básicos para o exercício da função de coordenador de curso nas IES brasileiras: a) ter titulação necessária que atenda às necessidades do MEC (mestre ou doutor); b) ser contratado pelo regime mensalista de 40 horas, proporcionando maior dedicação ao curso e; c) ministrar aulas no curso que coordena.

3 Metodologia

A ciência tem como objetivo fundamental “chegar à veracidade dos fatos e o conhecimento científico distingue-se dos demais tipos de conhecimentos porque tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Para que o conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento” (GIL, 1999, p.26).

Para atender o objetivo de testar um modelo de efetividade organizacional nos coordenadores dos cursos de graduação da Unifor a pesquisa envolveu dois métodos de investigação científica: o exploratório e o descritivo.

O método, de acordo com Cervo e Bervian (1996), não se inventa. Depende do objeto de pesquisa. Os sábios, cujas investigações foram coroadas de êxito, tiveram o cuidado de anotar os passos percorridos e os meios que os levaram aos resultados. Outros, depois deles, analisaram tais processos e justificaram a eficácia dos mesmos. Assim, tais processos, empíricos no início, transformaram-se gradativamente em métodos verdadeiramente científicos. Ainda, complementam autores, deve-se disciplinar o espírito, excluir das investigações o capricho e o acaso, adaptar o esforço às exigências do objeto a ser estudado, selecionar os meios e os processos mais adequados. Tudo isso é dado pelo método. Assim, o bom método torna-se fator de segurança e economia. Para os autores, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Assim, a pesquisa deverá ser segmentada em duas partes: pesquisa em fonte bibliográfica e pesquisa em fonte institucional. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado: artigos científicos do Enanpad, teses e dissertações disponibilizados na *Internet*, visando dar sustentação teórica ao trabalho. A pesquisa em fonte institucional teve seu universo delimitado *in loco*, ou seja, na própria instituição de ensino, para efeito de estudo, avaliação e observação dos fatos relacionados à efetividade organizacional.

Para Marconi e Lakatos (2003, p.188), as pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (CERVO; BERVIAN, 2002, p.66) e (GIL, 1999, p.44). “Este tipo de pesquisa desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujos registros não constam de documentos” (GIL, 1999, p.44).

Assim, o problema central desta pesquisa consistiu em verificar como as ações e políticas dos centros dos cursos de graduação da UNIFOR se relacionam com indicadores de efetividade organizacional na perspectiva de seus coordenadores. A unidade de análise é a organização e, assim, buscou-se avaliar como as questões relativas às ações e políticas da UNIFOR relativamente às variáveis, “Capacidade de percepção dos fatores ambientais”,

“Capacidade de definir e implantar estratégias para responder às demandas ambientais”, “Organização e gestão das estruturas e processos”, “Organização e gestão de pessoas” e “Organização e gestão da infra-estrutura” influenciam na efetividade da Universidade. A Figura 2 detalha o modelo utilizado na pesquisa.

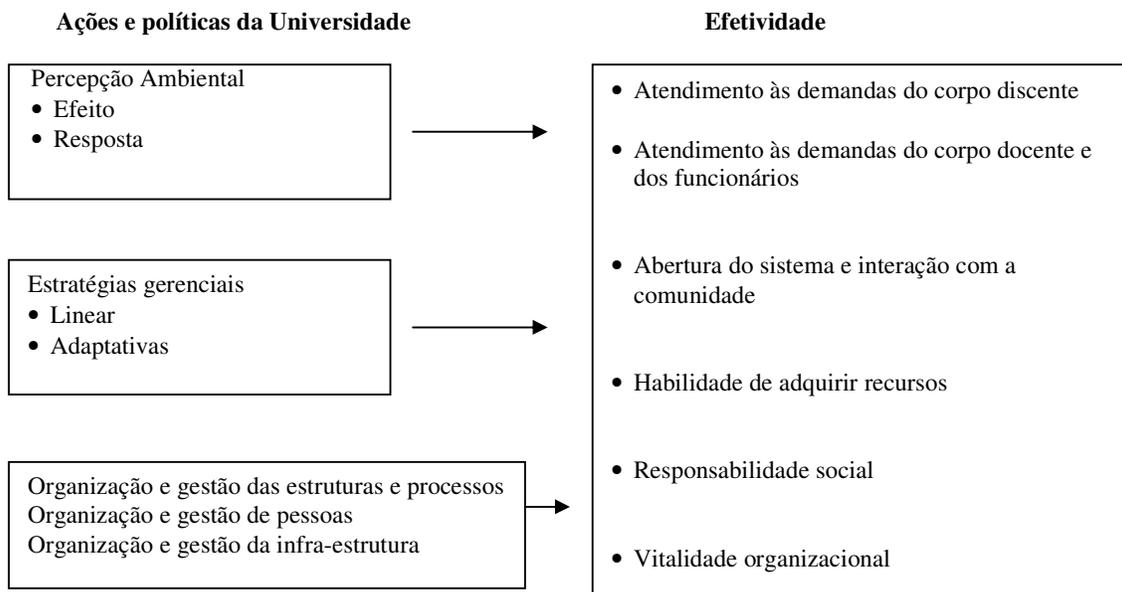


Figura 2. Modelo utilizado para avaliar Efetividade Organizacional. Fonte: adaptado de BERTUCCI (2000).

A capacidade de percepção ambiental foi avaliada tendo como referência os três tipos identificados e descritos por Millikem (1987 e 1990). O primeiro foi denominado **“incerteza sobre o estado”** ou **“incerteza ambiental percebida”** e atinge os administradores quando o ambiente externo ou um componente particular desse ambiente é visto como imprevisível. Esse tipo de incerteza ocorre quando não se sabe exatamente quais serão as ações mais relevantes a ser adotadas por “organizações competidoras”, a natureza de mudanças no ambiente e a forma como as mudanças irão afetar o comportamento de importantes constituintes. O segundo tipo foi denominado **“incerteza sobre o efeito”** e refere-se ao nível de capacidade do indivíduo para prever como os impactos de eventos ambientais irão atingir sua própria organização. O fato de prever a ocorrência de um evento não significa ser capaz de prever os impactos, a natureza ou a gravidade dele sobre a organização, ou de possibilitar o estabelecimento de prováveis relações de causa e efeito. **“incerteza sobre resposta”** é o terceiro tipo e relaciona-se à dificuldade de avaliar as alternativas de ação disponíveis e os efeitos de cada uma delas sobre a organização.

Numa ampla revisão da literatura sobre estratégia, Chafee (1985), identificou três formulações estratégicas básicas: 1. estratégias lineares; 2. estratégias adaptativas; 3. estratégias interpretativas. Nesta pesquisa foram utilizadas apenas as tipologias 1 e 2, uma vez que abordagem interpretativa demanda estudos qualitativos. Estratégias lineares são estalecidas quando os objetivos de longo prazo estão claramente definidos e os recursos serão alocados em decisões, ações e planos integrados que possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais. O modelo conceitual de efetividade utilizado nessa perspectiva é o “modelo de objetivos” e seu pressuposto parte da possibilidade de se utilizar um processo racional de formulação de estratégias, se não todo o tempo, pelo menos quando os objetivos estão claramente delineados.

Estratégias adaptativas pressupõem que as organizações devam ser capazes de desenvolver atividades que possibilitem sua adaptação diante das oportunidades dos riscos impostos pelo ambiente. Nesse contexto, a organização deve avaliar constantemente o contexto e selecionar os recursos e os processos necessários para adequar as estratégias à instabilidade ambiental. Esse tipo de estratégia é menos centralizada nos gerentes, mais multifacetada e menos integrada, comparativamente à estratégia linear. A abordagem de efetividade sob a perspectiva de recursos constituiria a base conceitual dessa estratégia, dada a ênfase colocada na capacidade da organização em atrair recursos escassos e fundamentais do ambiente como um requisito essencial para a sua sobrevivência.

O questionário continha cinco blocos, sendo quatro blocos com 51 itens do tipo *Likert* e um bloco com 5 itens abordando dados da caracterização dos respondentes. As questões eram relativas às dimensões abordadas pelo modelo proposto por Bertucci (2000), com algumas adaptações. As informações coletadas foram analisadas por meio de técnicas de estatísticas descritiva com o auxílio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Para o desenvolvimento desse artigo foi realizado um estudo junto aos Coordenadores dos Cursos de Graduação da UNIFOR. Contribuiu para a realização o rol de coordenadores (Quadro 1).

<u>CENTRO</u>	<u>CURSO</u>	<u>COORDENADOR</u>	
Ciências Administrativas - CCA	Administração	Profª Ileuda Carvalho	
	Ciências contábeis	Prof. Wagner Viana Dantas	
	Ciências econômicas	Profª Suely Chacon	
	Comércio Exterior	Prof. Alípio Leitão	
	Hotelaria	Profª Margarida Moura	
	Turismo	Profª Indira Guimarães	
Ciências Humanas – CCH	Ciências Políticas	Prof. Francisco Moreira	
	Ciências Sociais	Profª Preciliana Barreto	
	Jornalismo	Profª Erotilde Honório	
	Letras	Profª Célia Felismino	
	Pedagogia	Profª Xênia Benfatti	
	Psicologia	Prof. Armando Sérgio Emereciano	
	Publicidade e Propaganda	Profª Cristine Barbosa Betty	
Ciências Jurídicas - CCJ	Direito	Profª Ana Edite	
		Profª Betriz Rego	
		Prof. Francisco Antonio N.Bezerra	
		Prof. José Júlio da Ponte Neto	
		Profª Joyceane Bezerra	
Ciências da Saúde – CCS	Direito	Profª Márcia Correia Chagas	
		Educação Física	Prof. Américo Ximenes
		Enfermagem	Profª Rita de Cássia Moura
		Farmácia	Drª Ana Cristina
		Fisioterapia	Profª Eluciene Maria Santos
		Fonoaudiologia	Profª Christina César
		Ciências da Nutrição	Profª Fátima Antunes
		Odontologia	Prof. Luiz Roberto A. Noro
Terapia Ocupacional	Profª Clênia Régia Sabóia		
Ciências Tecnológicas – CCT	Arquitetura e Urbanismo	Prof. Euler Muniz	
	Engenharia Elétrica	Profª Graça Rufino	
	Engenharia Eletrônica	Prof. Adriano Botelho	
	Engenharia Civil	Prof. Wandemberg Tavares	
	Engenharia e Controle e Automação - Mecatrônica	Prof. Daniel Thomazini	

	Engenharia da Produção	Prof. Adones Oliveira
	Engenharia de Telecomunicações	Prof. Ricardo Colares
	Engenharia Mecânica	Prof ^a Lúcia Barbosa
	Informática	Prof. Flávio Horácio

Quadro 1 - Centros com seus respectivos Cursos e Coordenadores. Fonte: dados da pesquisa.

A princípio tinha-se a intenção de trabalhar com o censo. Após a distribuição dos questionários junto aos coordenadores, percebeu-se à dificuldade de contato e o pouco tempo para a realização da coleta de dados, resolveu-se então calcular a amostra, o cálculo foi feito a partir da planilha de coordenadores (figura 1) e foi utilizada a fórmula da amostragem aleatória simples. Chegou-se a uma amostra de 10 coordenadores. Para o cálculo da amostra foi considerado o erro máximo de 1 pessoa, e um nível de confiança 99% ($z = 3$). Foi tomada a iniciativa do cálculo da amostra como uma forma de garantir que o total de questionários respondido estivesse dentro do considerado aceitável para a pesquisa. Do total de 36 coordenadores, foram obtidos 22 questionários, devidamente respondidos, perfazendo uma média de 61% da população, considerada aceitável para uma pesquisa exploratória. Resolveu-se então analisar os dados dos 22 questionários obtendo assim dados mais próximos da realidade.

Centro	Coordenadores
CCA	6
CCH	7
CCJ	6
CCS	8
CCT	9
Média	7,2
Desvio Padrão	1,16619

Figura 1. Planilha de coordenadores. Fonte: dados da pesquisa.

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{(N - 1)e^2 + z^2 \sigma^2} \Rightarrow n = \frac{(3)^2 (1,16619)^2 (36)}{(36 - 1)(1)^2 + (3)^2 (1,16619)^2}$$

$$n = 9,3277 \cong 10 \text{ pessoas}$$

Segundo Gil (1996), de modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande, que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante daqueles que seriam obtidos, no caso de se pesquisarem todos os elementos do universo.

4 Análise dos Resultados

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A titulação predominante dos coordenadores de cursos é a de mestre (90,9%), seguida por doutor (4,5%) e por especialista (4,5%). Foi constatada uma ligeira predominância de mulheres (59,1%) em relação aos homens (40,9%). Todos os coordenadores trabalham 40 horas semanais (100%). Com relação ao tempo de vinculação à Universidade, 13,6% trabalham na instituição há menos de cinco anos, a maioria (45,5%) tem entre 5 e 10 anos de

vinculação, 18,2% tem entre 10 e 15 anos, também 18,2% tem entre 15 e 25 anos, e apenas 4,5% está há mais de 25 anos na instituição.

4.2 PERCEPÇÃO AMBIENTAL

72,7% dos respondentes revelaram que se sentiam satisfatoriamente seguros, 13,6% responderam que se sentiam totalmente seguros e, da mesma forma 13,6% dos coordenadores revelaram que se sentiam medianamente seguros sobre a percepção dos fatores externos que podem influenciar o setor de ensino superior. Tais resultados indicam que os coordenadores dos cursos estão atentos à dinâmica do setor de negócios em que se inserem. É bem provável que fatores como a globalização do ensino (CREBERT, 2000); a mudança nos padrões de competitividade, o incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão e a educação virtual (BERTUCCI, 2000) estejam sendo percebidos por esses gestores intermediários e os levando a buscar mais informações sobre o ambiente em que operam.

63,6% dos respondentes se sentem satisfatoriamente seguros para avaliar os diversos efeitos do ambiente externo sobre a sua unidade, 27,3% dos coordenadores revelaram sentir-se totalmente seguros e apenas 9,1% das respostas indicaram que os respondentes estão medianamente seguros sobre os efeitos dos fatores ambientais sobre a unidade de trabalho.

Com relação à capacidade de avaliar as possíveis alternativas de ação para lidar com as mudanças do ambiente externo e possibilitar a tomada de decisões estratégicas, 59,1% dos coordenadores assinalaram que à pouca margem de segurança da direção da unidade de ensino para tomar decisões estratégicas e 40,9% desses gestores intermediários têm percepção de que a direção da unidade de ensino é habilidosa na leitura e interpretação do ambiente externo e na criação de alternativas de ação estratégica, apresentando grau de segurança bastante satisfatório para a tomada de decisão.

Foi percebido nesse grupo de variáveis uma correlação muito fraca entre elas e na maioria das vezes apresentaram-se de forma inversa (negativa). A relação mais significativa percebida nesse grupo foi entre a globalização do ambiente econômico, onde os currículos são afetados por esse movimento, introduzindo novos conteúdos e alterando a forma como os conteúdos tradicionais são tratados até então, e as modernas técnicas de comunicação introduzidas pela informática que possibilitam a quebra de uma série de barreiras até então existentes, unindo pesquisadores e estudiosos em redes network para criar e recriar os conhecimentos, independente das estruturas formais. A correlação existente foi classificada como relativamente fraca ($r = 0,496$).

4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Indagados sobre a existência e o grau de formalização das atividades de planejamento, mais de 70% dos coordenadores considera que as estratégias são claramente formalizadas e disseminadas de forma sistemática e periódica.

Além do questionamento acerca da existência ou não do mecanismo de planejamento das atividades acadêmicas e administrativas nas unidades, outras seis dimensões estratégicas de gestão foram pesquisadas:

1. Inovação de serviços;
2. Posicionamento no mercado;
3. Sucesso Organizacional;
4. Desenvolvimento de recursos humanos;
5. Interação com a comunidade;

6. Processos de gestão.

A maioria dos coordenadores de cursos considera que existem ações claramente adaptativas em relação às diversas dimensões avaliadas. No tocante à dimensão “inovação de serviços”, 72,7% dos coordenadores concordaram que o posicionamento estratégico é adaptativo, ou seja, que as unidades têm desenvolvido novos e diferentes cursos para se adequar às exigências da comunidade. Quanto à percepção da dimensão “posicionamento no mercado”, 72,7% concordaram parcialmente que as unidades estão buscando adaptar seus projetos pedagógicos às necessidades externas e à legislação imposta pelos órgãos regulamentadores, bem como criar alternativas que visam atrair e captar novos alunos.

Em relação ao “sucesso organizacional”, 63,6% dos respondentes revelaram a existência de uma forte crença de que o sucesso de uma unidade de ensino está intensamente relacionado a sua capacidade de qualificar o aluno de acordo com as necessidades da sociedade. Na dimensão “desenvolvimento de recursos humanos”, 72,7% dos coordenadores concordaram sobre a importância de treinamentos que habilitem os funcionários a executar bem sua tarefa, possibilitando a eles, coordenadores, exercer um melhor controle e cobrar resultados.

Nesse item fica evidente a dualidade do papel do coordenador, que é também um professor e está apenas temporariamente exercendo a função. Frequentemente, eles são impelidos a minimizar alguns problemas identificados em relação ao corpo docente, concessões que nem sempre fazem em relação aos demais funcionários da unidade.

Cerca de 69,8% dos coordenadores, identificou ações adaptativas quanto à dimensão “interação com a comunidade”. Esse resultado faz jus ao esforço das unidades de ensino para atender às demandas da comunidade em que se inserem.

Quanto à dimensão “processos de gestão”, 54,5% dos coordenadores indicaram estar havendo transformações nos processos de gestão educacional condizentes com o tipo adaptativo de estratégia. Isso revela que, sob a ótica dos coordenadores de curso, está havendo, nas unidades amostradas, uma adequação da forma de gerenciamento em relação às necessidades do ambiente educacional, notadamente em virtude da utilização de processos contínuos de avaliação.

Foi percebido uma forte correlação positiva ($r = 0,745$) entre a variável capacidade de articular estratégias no sentido de orientar as ações futuras dos respondentes com a variável capacidade criativa de seus membros (corpo docente) que dispõe de um alto nível de liberdade.

4.4 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DAS ESTRUTURAS E PROCESSOS

Esta seção identifica como os coordenadores de curso estão percebendo a escolha estrutural que a instituição realizou na tentativa de atingir os seus objetivos. Para tanto, cinco dimensões foram analisadas: 1. especialização; 2. forma; 3. distribuição de poder; 4. departamentalização; 5. processos de trabalho.

A percepção dos coordenadores de curso quanto ao grau de especialização e treinamento dos funcionários nas unidades de ensino foi da ordem de 52,5%. Mais da metade dos respondentes acredita que os funcionários são especializados e treinados o suficiente para a execução de suas tarefas. Quanto a maneira pela qual se estruturam os cargos individuais e se os combinam em departamentos, 72,7% dos coordenadores de curso revelaram que a distribuição dos cargos e funções favorece a obtenção dos objetivos nas unidades.

Com relação ao suporte didático em informática, 68,5% dos respondentes julgaram que esse suporte tem facilitado bastante a execução das atividades acadêmicas nas unidades organizacionais amostradas.

4.5 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Em termos de recursos humanos 40,9% dos coordenadores concordam parcialmente que sua unidade pode ser considerada privilegiada, dada que seu corpo docente possui as qualificações consideradas adequadas para possibilitar o alcance de seus objetivos mais relevantes, 22,7% concordou e 36,4% concordou totalmente que seu corpo docente influi no alcance de seus objetivos mais relevantes

Ao serem questionados sobre a eficácia das políticas de “gestão de pessoal” praticadas na UNIFOR, mais de 85% dos coordenadores concordaram que elas efetivamente contribuem para a eficiência operacional das unidades organizacionais, para o atendimento das necessidades pessoais dos funcionários e para o processo de adaptação das unidades às necessidades do ambiente de negócios.

Em relação ao pessoal administrativo, a maioria dos coordenadores considera que o trabalho é recompensado com justiça, que os funcionários conhecem os objetivos e as metas da Universidade e que as oportunidades para que eles participem em cursos e em treinamentos atendem às necessidades da unidade. Igualmente elevados foram os níveis de concordância com as afirmativas de que os mecanismos de incentivo existentes permitem aos funcionários participar com sugestões e soluções para melhorar o trabalho que realizam e que a unidade oferecia condições adequadas para que maiores responsabilidades fossem assumidas por seus funcionários.

A avaliação dos critérios de admissão e progressão na carreira realizada pelos coordenadores de curso revelou que mais de 70% deles concordaram, parcialmente ou fortemente, que esses processos estão claramente definidos e regulamentados na instituição.

4.6 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INFRA-ESTRUTURA

Ao serem questionados sobre as dificuldades para obter recursos financeiros e físicos da Reitoria, mais de 60% dos coordenadores discordaram que a sua unidade tenha cada vez mais dificuldades para obter tais recursos e 36,4 % também discordam que têm sido usado formas complementares para reforçar esses recursos.

Em relação aos recursos físicos necessários ao funcionamento da unidade, 45,5% dos respondentes concordaram parcialmente que sua unidade seja bem equipada, 40,9% concordaram, 9,1% discordaram e apenas 4,5% concordaram totalmente que a sua unidade possa ser classificado, como muito bem equipado em termos dos recursos físicos necessários ao seu funcionamento.

O item “biblioteca” obteve alto grau de aprovação por parte dos coordenadores. Mais de 95% deles consideraram que as condições de armazenagem, de preservação e de disponibilidade do acervo na biblioteca são adequadas e que as instalações físicas (espaço mobiliário) atendem plenamente à comunidade acadêmica. Em relação aos itens “número de exemplares de livros disponibilizados para os alunos” e “periódicos”, na concepção dos coordenadores mais de 85% consideraram que atendem perfeitamente a demanda dos alunos.

Quanto as condições físicas e de materiais dos laboratórios de informática, mais de 75% consideraram que atendem perfeitamente as condições.

4.7 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL – DIMENSÕES DE EFETIVIDADE

O modelo de efetividade proposto para as IES – prevê a avaliação de efetividade em seis dimensões: atendimento às demandas do corpo discente, atendimento às demandas do corpo docente, abertura do sistema e interação com a comunidade, habilidade em adquirir recursos, responsabilidade social e vitalidade organizacional. Apresenta-se aqui alguns resultados obtidos pela pesquisa.

A avaliação dos coordenadores acerca da capacidade de sua unidade para atender às demandas do corpo discente foi positiva. No entanto, é importante observar que os respondentes podem ter apresentado uma avaliação benevolente, caso eles tenham, mesmo que inconscientemente, estabelecido uma relação positiva e linear entre esse item e a avaliação de seu próprio trabalho. Quanto a avaliação dos coordenadores sobre o nível de satisfação dos docentes e dos funcionários das unidades também foi positiva. Fatores como o aumento do número de estudantes em condições de ingressar nas IES que demonstram sua preferência pela UNIFOR, o aumento no número de concorrentes e as condições de trabalho oferecidas por eles, as crescentes exigências de qualificação dos professores, bem como a imagem da UNIFOR na sociedade, são fatores que contribuem para consolidar a percepção dos coordenadores acerca do nível de atratividade da Universidade.

Através da análise de correlação de Spearman foi possível verificar a presença de uma forte correlação positiva ($r = 0,782$) entre as variáveis, satisfação dos professores com seu trabalho, e a participação destes em Congressos/Encontros/Workshops e outros eventos profissionais como publicações de artigos nos últimos 2 anos. Deixando claro, que o envolvimento do professor com as atividades acadêmicas lhes rendem uma maior satisfação com o seu trabalho.

O nível de abertura do sistema e seu grau de interação com a comunidade podem ser considerados medianamente satisfatórios. Embora as unidades busquem desenvolver programas de interação com a comunidade, o grau de envolvimento do corpo docente e do discente ainda é baixo. É possível que as ações de extensão desenvolvidas pelas unidades sejam ainda pouco tímidas e que faltem mecanismos de incentivo para que os professores e os alunos participem de programas de pesquisa ou extensão. Um grande dificultador dessa participação é a jornada de trabalho, tanto de professores quanto de alunos. Mecanismos formais, tais como a inserção de disciplinas que valorizam atividades extraclasse, trabalhos voluntários e de extensão, devem contribuir significativamente para reverter o atual quadro.

A qualidade dos processos desenvolvidos, bem como as comunicações internas à unidade e com outras unidades, foram consideradas satisfatórias, o estilo das lideranças formais foi considerado satisfatoriamente participativo, criativo e baseado no trabalho em equipe por mais de 80% dos coordenadores. Em relação aos conflitos entre professores, 90,9% dos respondentes acredita que são enfrentados com maturidade e não implicam ressentimentos que comprometam a continuidade das relações. A avaliação dos processos de supervisão e controle, realizados pelos coordenadores, revelou que 54,5% deles acreditam que isso ocorra de maneira informal e que são baseados no pressuposto da autonomia dos professores, e 45,5% dos respondentes consideram rigoroso, formal, impessoal e burocrático. Em relação ao vigor das unidades, 72,7% dos respondentes as avaliaram como satisfatoriamente produtivas, saudáveis e envolvidas em atividades interessantes.

5 Conclusão

Acompanhando as tendências da área de educação no Brasil, não se pode negar que a UNIFOR, ao longo dos anos, mostrou-se bastante ativa em sua trajetória como estabelecimento de ensino superior, passando a figurar como uma das maiores instituições privadas de ensino superior no Brasil.

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de verificar como as unidades da UNIFOR, sob a perspectiva de coordenadores de curso, estão agindo para se adequar às demandas ambientais. Para tanto, foi utilizado um modelo de avaliação de desempenho que contemplou a relação existente entre três conjuntos de variáveis: Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão e Organização e Processo de Trabalho, assinaladas como sendo preditoras de efetividade organizacional.

Assim, a partir da percepção dos coordenadores dos cursos de graduação da UNIFOR, foi possível estabelecer algumas conclusões acerca do desempenho dessa instituição.

No que se refere à capacidade de percepção ambiental dos coordenadores, verificou-se que esses demonstraram segurança sobre as possibilidades de avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre o setor de ensino superior, mostrando que esses gestores intermediários estão atentos à dinâmica do setor de negócios, em que se inserem.

Os resultados indicam, quanto ao perfil estratégico dos coordenadores, que de maneira homogênea, todas as unidades apresentaram uma tendência para adotar estratégias adaptativas. É possível concluir, pela ótica dos coordenadores de curso, que a percepção e interpretação das mudanças ambientais e dos seus efeitos sobre as unidades acadêmicas culminam com a adoção de estratégias adaptativas e que isso tem permitido que essas unidades se adaptem ao contexto dinâmico do cenário de expansão do ensino superior no Brasil.

A análise das dimensões de efetividade nos revelou aspectos positivos, mas também algumas fragilidades que mereciam atenção por parte da Universidade. A avaliação dos coordenadores acerca da capacidade de sua unidade para atender às demandas do corpo discente foi positiva e se destacaram os itens satisfação dos alunos com os cursos oferecidos, com os serviços prestados pelas secretarias acadêmicas e com a biblioteca, bem como com as condições físicas das salas de aula. No entanto, é importante observar que os respondentes podem ter apresentado uma avaliação benevolente, caso eles tenham, mesmo que inconscientemente, estabelecido uma relação positiva e linear entre esse item e a avaliação de seu próprio trabalho.

A avaliação dos coordenadores sobre o nível de satisfação dos docentes e dos funcionários das unidades também é positiva. Fatores como o aumento do número de estudantes em condições de ingressar nas IES que demonstram sua preferência pela UNIFOR, o aumento no número de concorrentes e as condições de trabalho oferecidas por eles, as crescentes exigências de qualificação dos professores, bem como a imagem da UNIFOR na sociedade, são fatores que contribuem para consolidar a percepção dos coordenadores acerca do nível de atratividade da Universidade.

O momento atual exige, cada vez mais, um grande senso de responsabilidade dos gestores em relação aos membros do corpo funcional das organizações, cujas expectativas incluem receber tratamento justo, ter participação no processo decisório, além de ter instrumental apropriado para executar suas funções e trabalhar em equipe. O conceito de responsabilidade social e ambiental de certa forma confunde-se com o de “efetividade”, que é o alcance de objetivos relativos ao desenvolvimento econômico-social. Sob esse ponto de vista, uma organização é efetiva quando mantém posturas socialmente responsáveis, e efetividade está relacionada ao atendimento das demandas sociais, econômicas e culturais.

Finalmente, sugerimos que estudos de efetividade na perspectiva de outros constituintes estratégicos, tais como docentes e alunos, assumam destaque em futuras investigações, já que eles são elementos que sustentam a dinâmica da instituição e que apresentam diferentes, mas complementares, pontos de vista sobre o que pode ser considerado importante para que a instituição cumpra seu papel.

Referências

BALDRIDGE, J.V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: RIELEY, G.L.; Baldrige J.V. *Governing Academic Organizations*. Berkeley: McCutchan, 1977.

BERTUCCI, J.L.O. Estratégia e performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu. Anais foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BERTUCCI, J. L. O. *Estratégia e desempenho organizacional em instituições de ensino superior*: as PUCs brasileiras em busca da Efetividade. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/Cepead. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

CAMERON, K.S; WHETTEN. D.A. Some conclusions about organization effectiveness. In: _____.; _____. Organizational effectiveness: a comparison of multiple models. San Diego: Academic Press, 1983.

CAMPBELL, J.P. On the nature of organization effectiveness. In: GOODMAN, P.S.; PENNING, J.M. (Ed). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.

CHAFFEE, E. E. *The concept of strategy: From business to higher education*. In: Smart, J. C. (ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research, v. I, p. 133-171. New York: Agathon Press. 1985.

CHOO, C. W. *Information Management for the Intelligent Organization: The art of Scanning the Environment*. 2ª Ed. Medford: Information Today, 1998. cap. 1, p. 01-22.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante . *Regras para publicação de artigos*. 2007.

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999, p.26.

KING et al. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo. *Revista de Administração de empresas*, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan/mar. 2002.

MEC. *Manual de Avaliação Institucional: Centros Universitários*. Brasília, 2002, 66p.

MILLIKEN, F.J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. v. 12, n. 1, p.133-143, 1987.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995, 304p.

_____. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

MORAES, W.B. Efetividade organizacional na perspecitva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuindo para a gestão de instituições de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 28., 2004, Minas Gerais-BH. *Anais...* Minas Gerais: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

OVERHOLT, M. H. Flexibilidade e vantagem competitiva. *HSM Management*, n.18, p. 68-72, 2000.

PFEFFER, J.; SALANCICK, G.R. Organization decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*. v. 19, p. 135-151, 1974.

_____.; _____. *The External Control of Organizations a resource dependence perspectives*. New York: Harper & Row, 1978.

REED, M. Teorização organizacional: Um campo historicamente contestado. In: Clegg, S. R. et al. (Org). *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas - Um caso na Universidade de Caxias do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24., 2000, Campinas-SP. *Anais ...* Campinas: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

WEICK, K. E.; Daft, R.L. The effectiveness of interpretation systems. In: Cameron, K. S.; Whetten, D.A. *Organizational Effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press, 1983.