

# **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E OS MODELOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS (\*)**

*Rogério da Silva Nunes*

## **1. INTRODUÇÃO**

O Contexto mundial tem passado por grandes transformações políticas, econômica, sociais, tecnológicas e educacionais. A velocidade e intensidade das transformações:

- Ampliação do comércio internacional, implicando em maior mobilidade da mão de obra;
- Reorganização das cadeias produtivas assumindo amplitude transnacional;
- Competitividade crescente entre países e organizações;
- Processos de cooperação entre organizações e países;
- Reestruturação de processos a partir de inovações tecnológicas com forte apoio de sistemas de informação e automação;
- Participação de clientes/usuários/beneficiários nos processos de transformação;
- Parâmetros de desempenho definidos a partir de clientes/usuários/beneficiários;
- Substituição/adaptação de conceitos de gestão.

Há consequências que emergem do cenário e que afetam diretamente os agentes formadores de pessoas qualificadas ao ambiente social do século XXI. As noções de emprego, cidadania, ética e de políticas públicas tem impactado na configuração das instituições de educação superior. Questões como conteúdo do emprego, aumento da participação da tecnologia, definição de estado e dificuldade em identificar proprietários das grandes corporações são exemplos de questões que têm sido debatidas nas instituições de educação superior.

Com relação às mudanças na forma e no conteúdo do trabalho, podem ser destacados:

- Aumento da necessidade de qualificação da força de trabalho, com a substituição crescente de operações manuais repetitivas por máquinas e exigindo cada vez maiores requisitos intelectuais na execução de tarefas;
- Diminuição dos níveis hierárquicos e redefinição de conceitos de divisão do trabalho;
- Aumento da diversificação de habilidades, atitudes e comportamentos para os trabalhadores, oportunizando o surgimento de novas profissões e oportunidades de formação;
- Exigência crescente de formação continuada, reforçando aspectos formais e informais, tais como raciocínio lógico, trabalho em equipes, capacidade de ler e interpretar textos em mais de um idioma.
- Crescimento das Organizações de Terceiro Setor e de formas alternativas de atuação das organizações e dos vínculos empregatícios (voluntariado, empresa individual...)

Então é necessário preparar as Instituições de Educação Superior (IES) para atuar neste ambiente, destacando que são estas que preparam pessoas para o ambiente, mas também são afetadas por tais alterações. A educação superior brasileira tem observado recentemente:

- Utilização crescente da tecnologia tanto em processos administrativos quanto nas atividades-fim, como é o caso da Educação a Distância;
- Expansão das grandes corporações, com concentração do volume de matrículas e participação de fundos de investidores transnacionais;
- Crescimento da matrícula, tanto na graduação quanto na pós-graduação, e das parcerias interinstitucionais (MINTER, DINTER...), bem como das associações (ANDIFES, ABMES, AMPESC...), reconfigurando a abrangência do universo educacional brasileiro com a ampliação da diversidade dos estudantes.
- Maior instabilidade no relacionamento com os estudantes, que passam a ter mais opções na oferta.
- Modificação na demanda dos cursos, com o surgimento de novas opções de formação.

- Necessidade de diversificar condições de oferta (horários, turnos, matrícula...) em função da diversificação das atividades profissionais e da realização das crescentes atividades complementares.

Surge, então, a oportunidade de diversificar a concepção de IES e de conceber diferentes perfis institucionais na educação superior, com diferentes critérios fundamentando as diferentes concepções. Formação para o mercado de trabalho, por exemplo, pode vir acompanhada da pergunta qual? Uma mesma IES em uma mesma região, ou endereço, pode ter concepção diferente de 'mercado de trabalho' para Biólogos e Agrônomos?

A discussão entre Gestão Ambiental e Agricultura não é assunto de um único curso, mas a IES forma os profissionais que estarão presentes na atuação junto à comunidade. E os Coordenadores de Curso se conhecem? E os professores são os mesmos? Participam da mesma unidade administrativa (Centro de Ensino ou Faculdade)? Como posicionar institucionalmente a IES com relação a este assunto? Trata-se de um exemplo, existem muitas outras possibilidades de embates que requerem posicionamentos institucionais.

Enfim, como posicionar as IES nos temas contemporâneos? Simultaneamente, como planejar a atuação institucional para os próximos anos? Como prever, conquistar, manter e expandir os recursos necessários a tal atuação? Como obter resultados relevantes?

As respostas passam pelo Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) e por formulação de estratégias de atuação que possibilitem reconhecimento de tal atuação junto aos diferentes segmentos de atuação, daí a importância do PDI (e/ou Planejamento Estratégico), das estratégias, plano de ação, negociação política e por indicadores que possam acompanhar o (in)sucesso das ações. Assim, temos a necessidade de pensar as IES, da concepção às interfaces, do estratégico ao operacional ou do arranjo interno à inserção na comunidade, mas também precisamos desenvolver mecanismos de acompanhamento da execução da gestão.

## 2. MODELO DE GESTÃO

O que é uma IES? Faculdades Integradas, Centros Universitários e Universidades são exemplos de instituições previstas na legislação brasileira e a dispersão de arranjos e concepções é muito grande, conseqüentemente, as variáveis organizacionais são concebidas e configuradas de diferentes formas. Drèze e Debelle (1968) realizaram um estudo para estabelecer a concepção predominante de universidade e definiram os seguintes tipos:

- **Ambiente de Educação** – aspiração ao saber e a perpetuação do conhecimento devem ser confiados a uma organização especial, que reúna sábios e estudantes com a finalidade abarcar e difundir conhecimentos. Trata-se de ambiente voltado para a formação intelectual não profissionalizante.
- **Comunidade de Investigadores** – é a universidade da pesquisa, da investigação, que privilegia trabalhos científicos, unidade entre pesquisa e ensino e liberdade acadêmica. O papel da universidade é articular os diferentes campos de conhecimento e formar pesquisadores.
- **Centro de progresso** – a universidade serve para viabilizar a aspiração da sociedade ao progresso, sendo importante que haja conexão entre universidade e os elementos progressivos do Estado. A função é contribuir para o progresso, para a integração com corpo técnico adequado a projetos de expansão e crescimento da sociedade.
- **Molde** – a universidade deve estar submetida ideologicamente ao poder do estado, com função de preservação da ordem social através da difusão de uma ordem comum, com um corpo docente treinado, organizado e homogêneo para proporcionar uma educação profissional e padronizada.
- **Fator de produção** – o papel da universidade é construir um determinado tipo de sociedade, dependente do estado, voltado para a formação de mão de obra qualificada.

## 3. ARRANJO ORGANIZACIONAL

Os mecanismos de gestão refletem as configurações de poder existentes, e é fundamental discutir como ocorre a configuração de poder na IES. Afirmar que tudo é burocracia ou política é reduzir demais a riqueza de aspectos existentes na gestão.

Analisar o arranjo organizacional implica estudar o comportamento das principais lideranças da IES e o a orientação básica da gestão. A partir de Maiochi (1997), os modelos que explicam a abordagem organizacional predominante nas IES estão apresentados no Quadro 1:

**QUADRO 1 – Elementos de decisão em diferentes configurações de arranjo organizacional em universidades**

Elementos de decisão	Organização Burocrática	Organização Colegiada	Organização Política	Anarquia Organizada
Valores	Eficiência operacional	Responsabilidade compartilhada	Múltiplos, não consensuais, baseados em interesses próprios.	Múltiplos e difusos, implementados pela oportunidade da escolha
Alternativas	Histórica; ausência de procura no ambiente.	Determinadas pelos interesses dos participantes e as relações nas discussões	Expressões de interesses próprios dos atores envolvidos	Problemas e soluções oscilantes, instáveis.
Premissa	“funcionou antes”	Consenso	Vencer	Acidente
Escolha	Identifica o resultado dos procedimentos	Concorda com a solução que satisfaça a maioria	Ratifica propostas do bloco majoritário	Ratifica a coincidência
Implementação	Determinada pelas sub-rotinas	Delegada ou realizada por cada ator envolvido	Certificar e monitorar detalhes das escolhas	Incidental
Resultados	Previsíveis, diante da natureza da estrutura organizacional e das regras de interação	Mudança orgânica	Consequências negociadas das escolhas	Incidentais
Feedback	Repetição	Informal ad hoc	Mudanças relativas no poder do ator e nas condições organizacionais	Incidentais
Implicações	Organização hierárquica; repertório limitado, orientada para a tradição; previsibilidade de resultados; procedimentos mais importantes do que os problemas; mudanças lentas.	Compartilhamento de premissas fundamentais sobre os propósitos e processos organizacionais; ampla gama de alternativas; compromisso com a escolha feita; transições graduais	Atores com interesses diversos; sectarismo; construção de coalizões; escolhas não desejadas por algum ator em particular; ligação casual entre objetivos e resultados.	Significância da atenção, participação fluida; ambiguidade de intenções; complexidade; relações causais e tecnologia desconhecidas.

Fonte: NUNES (1998, p.137)

#### 4. ESTRATÉGIAS

Após a definição de conceito de universidade, passa-se à definição da sistemática de planejamento da IES. No planejamento deve estar o posicionamento com relação a aspectos externos e internos que interferem no crescimento, amadurecimento e desenvolvimento institucional, mas vários autores afirmam que as universidades não costumam enfrentar questões estratégicas com uma metodologia consistente. (HARDY, 1988)

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam várias definições de estratégia – como plano, padrão, posição e perspectiva. Com relação às duas primeiras, o propósito é transcender a estratégia deliberada – referência conceitual tradicional – para o nível de entendimento de que as estratégias podem ser formadas, conscientemente e intencionalmente formuladas. Assim, estratégia pode ser resumidamente definida como padrão ou plano que integra as principais metas políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Assim, metas e objetivos apontam quais e quando os resultados precisam ser alcançados.

Hardy e Fachin (1996) apresentam no Quadro 2 uma comparação entre estilo estratégico em instituições universitárias:

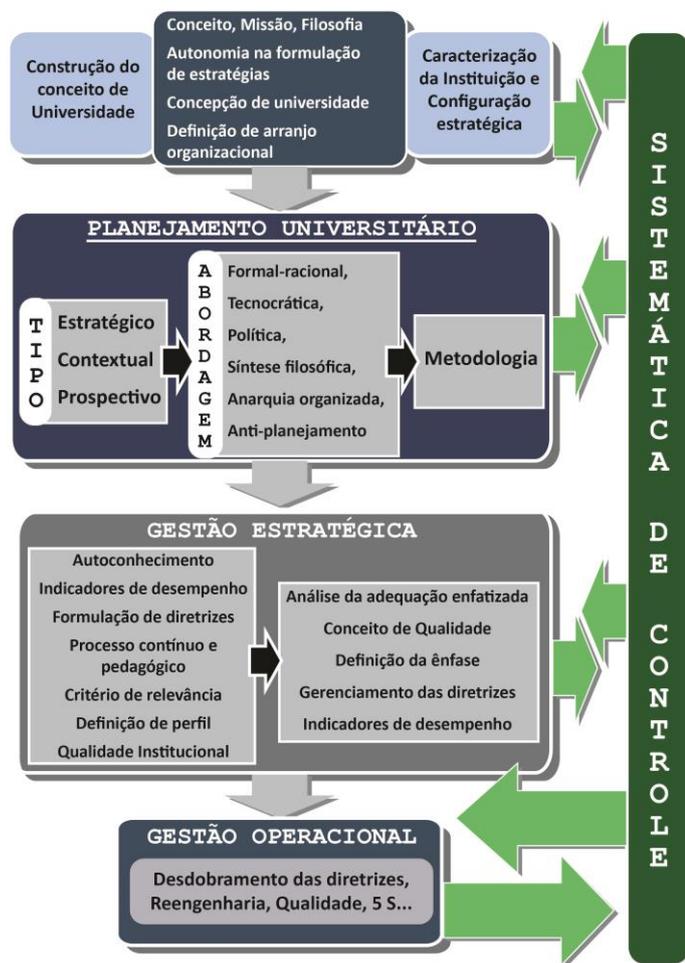
**QUADRO 2 – Estilo estratégico em instituições universitárias**

Orientação do Líder	Natureza da formulação das estratégias	Configuração provável	Estilo estratégico
Burocrática	Planejada Linear	Burocracia mecanizada	Planejador
Racional	Planejada Linear Adaptativa	Burocracia profissional (tecnocrática)	Analista organizador
Política	Desconexa Processual	Burocracia profissional (Anarquia Organizada; Política)	Político
Cibernética	Ideológica Consensual Desconexa Imposta	Burocracia profissional (Anarquia Organizada; Política)	Guarda; vigia
Simbólica	Consensual Ideológica Interpretativa	Burocracia profissional (Missionária)	Colega
Carismática	Empreendedora Ideológica Interpretativa	Burocracia profissional (Missionária) Burocracia carismática	Visionária
Empreendedora	Empreendedora Ideológica Interpretativa	Estrutura simples	Arquiteto
Crescível	Guarda-chuva		Catalisador

Fonte – Hardy e Fachin (1996, p.175)

Colocados tais aspectos, podemos avançar em direção a discussão de Gestão Qualidade e Avaliação Institucional nas IES. Antes, é apresentado o modelo em que é estruturada a forma como devem ser percorridas as etapas da gestão de IES.

Em síntese....



Fonte – NUNES (1998)

Após tais posicionamentos....

Conceber processo de avaliação, Indicadores, equipe.....

### **Notas**

(\*) Texto elaborado a partir de: NUNES, Rogério da Silva. Administração universitária: concepções, modelos e estratégias gerenciais. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade São Paulo, 1998.

### **REFERÊNCIAS**

DRÈZE, J.; DEBELLE, J. **Conceptions de l'Université**. Paris: Jossey-Mass, 1985.  
MAIOCHI, Neusa. As organizações universitárias e o processo de decisão. IN: FINGER, Almeri Paulo (org.) **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.  
HARDY, Cynthia. Turnaround strategies in universities. **Planning for Higher Education**, v.16, n.2, pp.207-237, 1988.  
HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.  
MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.