Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas

Organisational effectiveness in the perspective of undergraduate programmes coordinators of PUC Minas

Janete Lara de Oliveira Bertucci*
Wagner Bitencourt de Moraes**

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a efetividade organizacional da PUC Minas na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação. Para isso, propõe-se um modelo que associa capacidade de percepção ambiental, estratégias de gestão, organização e gestão do trabalho a efetividade organizacional. Foram pesquisados dois *campi* (Coração Eucarístico e Arcos) e duas unidades (Betim e Contagem), com o uso de questionários respondidos por 40 coordenadores de cursos de graduação e com a realização de entrevistas em profundidade com um grupo de coordenadores. Os dados foram tratados com o uso de estatística descritiva e multivariada, mas aqui se apresentam apenas os resultados obtidos com o uso de estatística descritiva. Conclui-se que os coordenadores de curso das unidades pesquisadas percebem-se apenas medianamente seguros acerca de sua capacidade para oferecer respostas adequadas a um ambiente competitivo. O perfil estratégico identificado aponta para a utilização de estratégias adaptativas. A avaliação da organização e gestão do trabalho aponta progressos, mas também aspectos que merecem atenção pelo nível institucional.

Palavras-chave: Efetividade organizacional; Estratégias de gestão; Percepção ambiental; Gestão de instituições de ensino superior; Performance organizacional.

• Texto recebido em setembro de 2003 e aprovado para publicação em novembro de 2003.

* Professora da PUC Minas; Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Administração; Doutora em Administração pelo Cepead/UFMG. e-mail: jbertucci@pucminas.br

** Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas; Professor do Curso de Administração da PUC Minas Arcos.

Dados do Inep (2003) apontam que a educação superior brasileira atingiu a marca de três milhões de matrículas em 2001, o que representa um crescimento de 43% em relação a 1998 e a superação da meta de 30% estabelecida pelo "Programa Avança Brasil: os novos desafios do ensino superior" do Ministério da Educação.[1]

Considerando um período inferior a 10 anos, o crescimento foi surpreendente: de 1994 até 2002, o número de estudantes de nível superior contabilizou um incremento de mais de 1,3 milhão de jovens. Esse crescimento ocorreu notadamente no sistema privado, que superou o percentual de 16%, enquanto no sistema público o crescimento foi de apenas 4%. Grande parte da matrícula concentra-se no período noturno (57%), em aproximadamente 12.000 cursos, oferecidos por 67 instituições federais, 63 estaduais, 53 municipais e 1.208 privadas.

No contexto da expansão do ensino superior brasileiro, também a PUC Minas iniciou, em 1991, uma estratégia de expansão de sua base de graduação, passando a oferecer cursos em outras unidades, além do campus Coração Eucarístico. Foram gradativamente sendo implantados cursos em Contagem (1991), Betim (1995), Poços de Caldas (1996), Arcos (1999), Belo Horizonte/São Gabriel (2000), Belo Horizonte/Barreiro (2002) e Serro (2003). O número de alunos passou de 12.998, em 1991, para aproximadamente 45.000 no 2º semestre de 2003, em 81 cursos de graduação, 14 cursos de mestrado e doutorado, mais de 80 programas de especialização *lato sensu* e cursos a distância.[2] Recentemente, a PUC Minas foi mencionada como a 5ª maior universidade do Brasil em número de alunos.

O crescimento da Universidade implicou mudanças, que vão desde o aumento no número de alunos, professores e funcionários, passando pelos investimentos necessários para viabilizar as atividades dos novos *campi* e unidades, até as transformações nos processos de trabalho e na própria cultura da organização. A análise das transformações internas e externas a que estão sujeitas as Instituições de Ensino Superior – IES – deve levar em consideração aspectos cada vez mais complexos e difíceis de ser mensurados. Avaliações qualitativas e quantitativas sobre a percepção dos diversos *stakeholders*[3] envolvidos no processo ensino-aprendizagem devem constituir, tanto sob o aspecto formal dos órgãos de avaliação quanto do próprio ponto de vista da IES, importante componente do processo de planejamento e avaliação estratégica da organização.

---

[1] Informações retiradas do site do Inep na internet < www.inep.gov.br > Acesso em 6 mar. 2003.

[2] Dados extraídos dos Boletins Estatísticos da PUC Minas.

[3] O termo *stakeholders* é utilizado neste trabalho no sentido que lhe foi atribuído por Bowditch e Buono (1992), que consideram *stakeholders* como os grupos de pessoas das quais uma instituição depende, em maior ou menor grau, para sobreviver (tal como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais).

No contexto de adaptação à instabilidade ambiental que caracteriza o cenário gerencial atual, pressupõe-se que os gestores sejam capazes de apresentar atitudes proativas e articular ações que valorizem a flexibilidade e a inovação gerencial – recomendações um tanto banalizadas pela literatura gerencial, mas atributos nem sempre encontrados nas organizações.

O objetivo central deste artigo é apresentar e discutir os resultados de uma pesquisa realizada em quatro unidades organizacionais (*campi*) que integram a PUC Minas, com a utilização de um modelo de avaliação de efetividade organizacional, evidenciando a relação existente entre os indicadores de efetividade e três conjuntos de variáveis: percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do trabalho. A pesquisa realizada pretende responder a três indagações centrais, quais sejam:

1. Como as decisões dos administradores das unidades organizacionais parecem influenciar na efetividade da PUC Minas?
2. Qual é a influência dos três conjuntos de variáveis – percepção ambiental, estratégias de gestão e de organização e gestão do trabalho – sobre a efetividade dessas unidades organizacionais?
3. O modelo e os indicadores propostos e testados revelam-se capazes de captar, de forma adequada, a efetividade das unidades organizacionais pesquisadas?

A pesquisa realizada pretende contribuir para estudos de avaliações de efetividade de IES e gerar subsídios técnicos para os administradores dessas instituições na busca de alternativas que os auxiliem a compreender melhor os mecanismos de planejamento e avaliação, levando em consideração as constantes mudanças ambientais. Efetividade, nessa pesquisa, é entendida como os resultados (tangíveis e intangíveis) obtidos por uma organização nas relações que ela estabelece com seus constituintes estratégicos.

No item seguinte, discutimos alguns modelos importantes que contextualizam Universidade como organizações complexas, que demandam um referencial de análise específico. A seguir, apresentamos a metodologia utilizada e os resultados obtidos pela pesquisa empírica. Na conclusão do trabalho, discutimos algumas contribuições que podem ser úteis para os gestores da PUC Minas e de outras IES.

AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

Na década de 1960, iniciaram-se as grandes transformações que levaram a universidade a se tornar a instituição complexa que ela é 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 as unidades têm vida própria e são praticamente independentes umas das outras. Como característica dessas instituições, podemos mencionar: o histórico distanciamento 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 microunidades 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. Os modelos da "Anarquia organizada" de Cohen, Olsen & March (1972), o modelo "político" formulado por Baldridge (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 três 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. Baldridge (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. Cohen, Olsen & March (1972) realçam as formas de relacionamento instituídas no interior da universidade. Mais do que as diferenças, contudo, consideramos que nosso poder de compreensão acerca dessas complexas instituições é significativamente ampliado, quando consideramos em conjunto as diferentes e complementares contribuições teóricas que ora passamos a realçar.

A "ANARQUIA ORGANIZADA"

O termo "anarquia organizada" foi utilizado por Cohen, March & Olsen (1972) para se referir a organizações complexas, cujas características são distintas daquelas usualmente encontradas nas organizações tradicionais. Essas organizações se caracterizam basicamente por reunir objetivos ambíguos, tecnologia difusa e participação fluida. A "ambigüidade de objetivos" a que se referem os autores retrata as dificulda-

des geralmente enfrentadas por essas organizações em relação ao estabelecimento de suas prioridades, que normalmente são vagas, incertas e conflitantes. A "tecnologia é difusa" basicamente porque os membros da organização operam à base de "tentativa e erro, dos resíduos decorrentes de aprendizados passados e de pragmáticas invenções ditadas pela necessidade" (COHEN; MARCH & OLSEN, 1972, p. 1). A terceira característica dessas organizações é a "fluida participação" de seus membros no cotidiano da instituição, que varia ao longo do tempo e em função de diferentes variáveis.

Cohen, March & Olsen (1972) desenvolveram o modelo *garbage can* ou modelo da lata de lixo para descrever o processo decisório da universidade, no pressuposto de que os modelos desenvolvidos até então apresentavam baixo poder explicativo quando aplicados à universidade. Basicamente, o modelo *garbage can* descreve as decisões no contexto das anarquias organizadas como determinadas mais por ausência de ação ou por acidente do que como resultado de uma intenção racional do decisor. Essas organizações buscariam conduzir suas decisões de forma a não produzir violentos traumas no modo de ser da organização, geralmente resolvendo os problemas por ausência de ação ou por acidente. Dada a complexidade das anarquias organizadas, mesmo quando importantes escolhas são realizadas, os problemas permanecem. Por causa dessa dinâmica contínua, os autores fazem menção a uma situação em que os problemas, os participantes e as respostas migram de uma arena a outra em busca de soluções, problemas e perguntas.

O modelo das anarquias organizadas contém uma das mais polêmicas descrições da universidade e naturalmente é também o maior alvo de críticas. Lutz (1982), por exemplo, reconhece que os modelos tradicionais de gerenciamento não são inteiramente aplicáveis às universidades, mas esse fato indicaria, no máximo, a lacuna de modelos capazes de alcançar a complexa natureza dessas instituições. Isso não significaria, contudo, que a universidade seja ingovernável, ou que seu processo decisório se realize totalmente como o descrito no modelo *garbage can* "porque as coisas não são totalmente previsíveis, isto não significa que nós possamos agir como se o mundo fosse totalmente aleatório" conclui Lutz (1982, p. 659).

Nesse contexto, universidades deveriam ser compreendidas como instituições alicerçadas sobre bases diferentes daquelas encontradas na maioria das organizações. Os valores que elas preservam – como autonomia e liberdade acadêmica – fazem-na parecer uma instituição caótica, imagem que a própria instituição defende para proteger-se de pressões externas e manter seu *status quo*. Esse caos, no entanto, seria muito mais aparente do que real, mais presente na imagem da universidade que se propala e nas dimensões informais das relações do que nos aspectos formais e burocráticos dessas organizações.

A BUROCRACIA PROFISSIONAL

A transformação das universidades em organizações dominadas pela burocracia profissional ocorreu como resultado do processo de crescimento a que esteve exposta a universidade nas últimas décadas, da especialização que levou à fragmentação e à criação de unidades dominadas por profissionais, da separação entre a gestão e a execução do trabalho, da ambigüidade de objetivos e da tecnologia, que são características dessas organizações. A burocracia profissional foi descrita por Mintzberg (1979) como uma configuração estrutural presente em organizações complexas que operam em ambientes relativamente estáveis. O trabalho é desempenhado por profissionais altamente treinados e qualificados – *expertises* –, que demandam autonomia no exercício de suas tarefas. Descentralização horizontal e vertical deslocam os eixos de poder para o nível operativo – no caso da universidade, professores e pesquisadores, que lidam diretamente com a atividade-fim da organização. Habilidades formais adquiridas ao longo de muitos anos de formação técnico-profissional e treinamento *on-the-job* são exigências testadas até que o indivíduo esteja pronto para exercer suas atividades profissionais. Para isso, esse profissional requer considerável nível de autonomia no exercício de suas funções, trabalha de forma independente em relação a seus colegas e diretamente junto à atividade-fim da organização.

O trabalho executado em organizações consideradas burocracias profissionais é essencialmente padronizado, não em termos do produto final, mas em relação ao processo por meio do qual ele é executado. Normas compartilhadas pelos indivíduos cuidam de padronizar o processo mediante um sistema de influência na estrutura e nos padrões de gerenciamento aceitos pelas corporações. O poder do saber exercido pelos profissionais problematiza de tal forma o processo de trabalho que torna praticamente inviáveis quaisquer tentativas de padronização pelo aparato burocrático. Normalmente falham as tentativas de avaliação e mensuração dos resultados, tanto pela instituição onde ele é executado quanto pelo governo ou pela sociedade.

O foco da burocracia profissional concentra-se em seu "core operacional", isto é, no nível em que se localizam os profissionais que realizam a atividade-fim da organização. A tecnoestrutura existente geralmente não consegue coordenar diretamente os trabalhos executados nesse nível, não apenas porque ele é complexo, mas porque requer a autonomia do saber dominado por eles. Adicionalmente, o alto nível geralmente apresentado por esses profissionais fazem-nos altamente demandados por outras organizações e seu grau de mobilidade é alto. Decorre daí que esses profissionais devotam maior lealdade a seus pares e órgãos de classe do que à instituição à qual estão vinculados.

Mintzberg (1979) considera a burocracia profissional a estrutura administrativa mais democrática no que se refere à organização do trabalho, pelo menos para o

pessoal ligado à área-fim da organização "não apenas esses profissionais têm controle sobre seu próprio trabalho, mas ainda detêm um controle coletivo sobre as decisões que os afeta" (p. 358). Os profissionais, por sua vez, outorgam a alguns o direito de exercer o poder, porque acreditam que terão seus direitos profissionais assegurados pelos grupos que escolheram, e também para que possam dedicar-se à sua profissão sem preocupações com as questões administrativas, para as quais, muitas vezes, não têm interesse e talento. O poder adquirido pelos profissionais que se dispõem a se afastar de suas carreiras para exercer atividades administrativas é geralmente efêmero e estressante. Efêmero, porque está atrelado a mandatos temporalmente definidos; estressante, porque pressupõe uma capacidade de conciliar interesses freqüentemente irreconciliáveis – os da corporação e os da instituição. De qualquer forma, a lealdade maior desse "gerente" parece ser com a corporação – de onde ele veio, quem o colocou naquele lugar, de quem ele depende para nele permanecer e para onde, em última instância, ele irá retornar.

Organizações dominadas pela burocracia profissional começam a apresentar sérios problemas quando têm de lidar com novos e complexos tipos de ambiência que demandam adaptação nas estruturas, nos processos e nos produtos. Como a burocracia profissional é uma estrutura altamente resistente à mudança, é também dificilmente moldável aos interesses institucionais, e problemas de coordenação, discrição e inovação são freqüentemente inibidores dos processos de mudança. A coordenação direta é interpretada pelos profissionais como perda de autonomia no exercício de seu conhecimento. Já os problemas de discrição referem-se à atuação pouco ética e à incompetência de muitos profissionais que atuam nas burocracias profissionais, cuja ineficiência é agravada pela ausência de coordenação. Inovação também não aparece como forte característica da burocracia profissional, basicamente porque ela é uma estrutura inflexível e ainda porque inovação pressupõe o rearranjo das formas de desempenhar suas atividades – concessão que esses profissionais raramente estão dispostos a fazer. Na verdade, a burocracia profissional se revela, por natureza, "uma entidade desintegrada, uma coleção de indivíduos que foi colocada num mesmo lugar para utilizar os recursos comuns e serviços de apoio, mas que de qualquer forma desejaria ser deixada sozinha" (MINTZBERG, 1979, p. 372; tradução dos autores, original em inglês).

Embora reconheça a necessidade de mudar, o corpo da burocracia profissional dificulta e adia o processo de mudança. Como o "core operacional" detém grande autonomia no exercício de suas funções e o processo decisório institucional situa-se no topo da organização, cria-se um hiato entre o discurso e a ação, a concepção e a implementação da mudança. Mintzberg (1979) é cético em relação à possibilidade de mudança e indica que a única alternativa efetiva para o controle do trabalho desses profissionais parece residir nas atividades de monitoramento exercidas por eles próprios.

O MODELO POLÍTICO

O modelo político de gestão das universidades foi formulado por Baldridge (1971 e 1977), no pressuposto de que elas sejam organizações complexas que podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura e que possuem muitas das características de anarquia organizada, como foi descrito por Cohen, March & Olsen (1972).

Dada a importância das decisões políticas para as organizações complexas, as pessoas, ao longo de todos os níveis, tentam influenciar os decisores, a fim de ter seus interesses e valores refletidos nas decisões. Apesar disso, prevalece a inatividade; a maioria das pessoas não participa do processo político e, a despeito de sua importância, ele é conduzido por pequenos grupos de elite. Mesmo os atores mais ativos normalmente não participam do processo decisório todo o tempo. O modelo político descreve ainda as universidades como organizações fragmentadas em grupos de interesse, que detêm diversos objetivos e valores. Quando os recursos são abundantes e a organização prospera, o conflito é mínimo, mas esses grupos tendem a se mobilizar e tentam influenciar as decisões quando os recursos são escassos ou quando percebem pressões internas ou externas. O conflito que surge nessas relações é visto como natural e revitalizador das mudanças na organização e gerador de compromissos entre os grupos competidores (BALDRIDGE, 1971 e 1977).

Vários autores têm utilizado o modelo político para verificar como as prioridades e as decisões são conduzidas no interior da universidade (PFEFFER & SALANCICK, 1974; SALANCICK & PFEFFER, 1974; PFEFFER, SALANCICK & LEBLECICI, 1976, dentre outros). Pfeffer & Salancick (1974) partiram da hipótese de que o processo de alocação de recursos na universidade é basicamente um processo político, que pode ser explicado pelo poder relativo de cada unidade no contexto de poder da instituição. Salancick & Pfeffer (1974) investigaram as variáveis determinantes desse poder diferenciado e constataram que a capacidade demonstrada pela unidade para gerar recursos para a instituição, o prestígio da unidade em relação a seus pares em âmbito nacional e o tamanho de seus programas de pós-graduação foram os mais importantes. Os resultados desses estudos são consistentes com as premissas do modelo político de gestão das universidades, embora os autores não descartem a hipótese de que critérios mais burocráticos sejam também utilizados, especialmente no processo de alocação de recursos às unidades menos poderosas.

Nas universidades, muitas decisões são transferidas dos indivíduos para complexas redes de autoridade e poder. Na maioria das vezes, esses deslocamentos visam democratizar os fóruns de decisão e atendem a uma função importante dos profissionais que atuam na organização e desejam participar do processo decisório. Essa flexibilidade, longe de desequilibrar a coalizão dominante da universidade, constitui na verdade a base do processo de composição e troca que permite a sustentação do po-

der estabelecido. Assim, parte do processo decisório se torna difuso, descentralizado e segmentado e contrapõe-se a algumas decisões que são centralizadas na estrutura formal da instituição.

Nem sempre o poder na universidade emana da estrutura formal de autoridade, mas é adquirido pelos grupos de forma geralmente temporária. Essa transitoriedade confere ao processo decisório das universidades certa impessoalidade das decisões – porque ela é coletivamente construída no interior dos grupos que temporariamente detêm o poder – ao mesmo tempo em que resguarda os indivíduos sobre erros estratégicos que poderiam ser danosos para a instituição. Ainda mais, possibilita certa criatividade e imprevisibilidade ao processo, que ganha múltiplas faces e lógicas em função da dinâmica única conferida por cada grupo, em cada momento específico (BALDRIDGE, 1971 e 1977).

Efetividade organizacional na universidade

Efetividade é um constructo complexo dentro da teoria das organizações e comporta uma miríade de abordagens. Neste trabalho, estaremos focando efetividade no contexto de instituições de ensino superior. Para uma revisão do constructo no contexto institucional, sugerimos Bertucci (2000); Bertucci (2002); Bertucci (2003); Bertucci & Werneck (2003) e Bertucci & Meister (2003).

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, as conexões entre a estrutura e as atividades são ambíguas e fluidas.

Um modelo especificamente desenvolvido para avaliar efetividade em instituições de ensino superior foi proposto por Cameron (1978), com base na identificação 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), divergente (incorpora a visão dos diferentes constituintes), transpositiva (utiliza critérios diversos em função do nível de análise selecionado) e complexa (apresenta baixo nível de relacionamento entre as dimensões)" (p. 604; tradução dos autores, original em inglês). Dada a complexidade que o constructo adquire 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.

Quatro dimensões, ou domínios de efetividade em instituições de ensino superior identificados por Cameron (1981), indicaram que domínios de efetividade se referem à forma como as instituições se adaptam à comunidade e ao meio ambiente em geral (adaptação externa); à sua capacidade em atender às expectativas de seus constituintes internos e à qualidade dos processos no seu interior (moral); ao seu desempenho nas atividades acadêmicas tradicionais e também à habilidade demonstrada na aquisição de recursos escassos fundamentais para o cumprimento dessas atividades (orientação acadêmica); e nas atividades não tradicionais desenvolvidas pela instituição (extracurricular). Como já previsto em estudo anterior, nenhum grupo de instituições demonstrou efetividade em todos os domínios. Ao contrário, alta efetividade nos domínios moral e acadêmico foi acompanhada por baixa efetividade em adaptação externa; o grupo que apresentou alta efetividade no domínio de adaptação externa apresentou baixa efetividade em todos os outros domínios. Em termos práticos, isso significa a necessidade de efetuar escolhas sobre que domínios serão pontos de excelência da instituição e os outros em que serão despendidos esforços de manutenção.

Rubin (1979) constatou em suas pesquisas que instituições de ensino são extremamente conservadoras em suas estratégias gerenciais, especialmente em épocas de crise. Seus resultados mostraram que administradores universitários não conseguem distinguir entre tendências de curto e longo prazos, ignoram as pressões de curto prazo e são essencialmente conservadores, especialmente diante de crises.

As razões que levam administradores a adotar estratégias conservadoras em momentos de dificuldades foram discutidas por Cameron (1983). Primeiro, parece haver dificuldades em diferenciar os conceitos de eficiência e efetividade. Universidades tendem a focar em eficiência em vez de efetividade e responder de forma conservadora ao invés de inovadora quando se deparam com aspectos hostis em relação ao ambiente. Isso parece ocorrer porque efetividade é um constructo especialmente difícil de ser medido e, nesses casos, indicadores de eficiência como os únicos observáveis acabam se tornando substitutos para indicadores de efetividade. Segundo, o

stress decorrente de enfrentar situações de declínio leva os indivíduos a se engajar em comportamentos de autoproteção, mediante algumas estratégias básicas de redução de ansiedade e desgaste pessoal, redução do risco de erros, aumento do conservadorismo, restrição da comunicação *network*, redução do número de participantes no processo decisório, reforço das regras, maior dificuldade para enfrentar as tarefas e propensão para dinâmicas de grupo a fim de diminuir a carga da decisão pessoal. Terceiro, é uma tendência entre os gerentes adotar estratégias que foram bem-sucedidas no passado, mesmo quando elas se mostram inapropriadas a condições de declínio. Uma estratégia muito comumente utilizada pelas universidades tanto em épocas de crescimento quanto de recessão é a de *laissez faire*, porque ela é associada à democracia e à liberdade acadêmica, embora sua eficácia possa ser seriamente questionada. Quarto, instituições de ensino superior são freqüentemente estruturadas como anarquias organizadas, com uma série de unidades semi-autônomas e múltiplos constituintes com interesses diversos e conflitantes, resistentes a estratégias inovadoras ou de risco para o *status quo*. Em condições adversas e de conflito, os administradores tendem a utilizar estratégias conservativas para aliviar o conflito. Em quinto lugar, líderes competentes, criativos e inovadores são geralmente os primeiros a deixar a organização quando situações de risco são evidentes.

Em condições de declínio, ameaça e turbulência, estratégias gerenciais e processos de decisão parecem ser importantes variáveis preditivas para a performance organizacional. Estratégias defensivas, ofensivas e criativas foram identificadas por Miles & Cameron (1982) como responsáveis pela manutenção de determinados padrões de desempenho. Um primeiro grupo de instituições foi identificado como adepto de estratégias defensivas, em que proteção às atividades centrais, aos objetivos e aos clientes da instituição serve como um anteparo entre a instituição e o ambiente e ainda protege o *status quo*. Outras se valem de estratégias ofensivas e ações mais agressivas, de certa forma negando as dificuldades e ampliando as atividades centrais, os objetivos e os clientes da instituição. Um terceiro grupo de instituições foi identificado como adepto de estratégias proativas, que implementam estratégias criativas, tais como diversificação, fusão, elasticidade das fronteiras, novas áreas de atividade e criação de outros domínios.

Partindo desses resultados, Cameron e Tschirhart (1992) testaram a hipótese de que, em ambientes caracterizados por atributos pós-industriais, processos flexíveis e não burocráticos intensificam efetividade e também que organizações serão mais efetivas se desenvolverem atividades defensivas, ofensivas e criativas, não de forma simultânea, mas exercendo escolhas pertinentes a determinadas situações. Resultados das pesquisas realizadas mostram uma correlação negativa entre as características dos ambientes pós-industriais e a efetividade em universidades, sendo possível estabelecer basicamente quatro importantes conclusões:

1) Alguns atributos do ambiente pós-industrial, como escassez de recursos, aumento de competitividade e turbulência têm um efeito negativo em efetividade institucional. Redução do grau de previsibilidade não parece, contudo, estar relacionada à efetividade institucional, porque, nesse caso, processos mecanicistas, centralização de controles, formalização, enrijecimento das estruturas, perda de adaptabilidade e de flexibilidade, aparecem como forte tendência;
2) Estratégias gerenciais estão associadas com efetividade institucional e elas estão ao menos parcialmente suavizando os efeitos do ambiente pós-industrial. Estratégias ofensivas são as mais importantes, e as defensivas e proativas são as menos importantes. Entretanto, gerentes que enfrentam ambientes de *stress* tendem a se autoproteger e a se tornar defensivos, conservadores e resistentes, quando deveriam tornar-se mais ofensivos. Implementar estratégias ofensivas envolve reforçar o que a instituição faz melhor, ou ainda investir e expandir áreas fortes; isso significa que os gerentes não apenas estão reagindo aos eventos ambientais, mas antecipando oportunidades e posicionando a instituição para expandir as ofertas atuais;
3) Decisões participativas, associadas ao processo político/burocrático, parecem ser as mais efetivas em ambientes pós-industriais. A inclusão dos participantes, tanto vertical quanto horizontalmente na estrutura hierárquica, pode auxiliar na redução dos efeitos negativos da incerteza ambiental;
4) Porque as estratégias e os processos de decisão que são mais efetivos em ambientes pós-industriais parecem contrários às tendências encontradas na maioria das universidades, é necessário um esforço mais contundente para formar gestores capazes de implementar estratégias mais apropriadas. Nesse contexto, aprendizado contínuo, troca de informações, processos decisórios políticos e participativos e foco no cliente são estratégias ofensivas que podem auxiliar as instituições a melhorar seu desempenho.

Administradores efetivos foram descritos por Whetten e Cameron (1985) como detentores de algumas importantes características – mas nunca todas – que marcam sua posição institucional:

1) Valorizam igualmente processos e resultados, e em situações de crise; a forma utilizada para conduzir o processo e tomar decisões é tão ou até mais crítica do que os resultados obtidos;
2) Não têm medo do fracasso e tendem a assumir riscos, sabem lidar com o *stress* associado à incerteza, à escassez e às críticas e como apoiar outros indivíduos em situações de risco;
3) Dedicam cuidados especiais aos constituintes estratégicos e investem a maior

parte do seu tempo em identificar e buscar apoio nos grupos de interesses vitais para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos;

4) Sabem identificar a legitimidade das demandas internas, evitam para si o papel de árbitro e buscam capitalizar sobre as demandas competitivas internas, procurando formas inteligentes de amenizar o conflito;
5) Constroem uma imagem própria, que marca seu tempo e sua história naquela instituição e investem nas sagas e lendas que irão constituir a cultura da organização;
6) Erram em favor de uma supercomunicação com os diversos públicos institucionais, com base no pressuposto de que quanto maior o nível de informação a que os indivíduos estiverem expostos, menor seu grau de apreensão em relação ao futuro;
7) Respeitam acima de tudo a cultura organizacional e assumem as normas e os valores partilhados pelos grupos, mas, ao mesmo tempo, buscam formas de transformar positivamente essa cultura e agem no momento certo, utilizando símbolos que apresentam significados especiais para a instituição;
8) Preservam a instituição como um local capaz de oferecer oportunidades e atender às expectativas dos constituintes, mesmo em épocas de crise e recessão e mantêm uma postura ofensiva ao usar as crises como oportunidades para aprendizagem e criatividade.

O item seguinte deste trabalho apresenta a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados empíricos e as variáveis que compõem o modelo utilizado para analisar efetividade em quatro unidades organizacionais da PUC Minas.

Metodologia

O problema central desta pesquisa consistiu em verificar como as ações e políticas de algumas unidades da PUC Minas se relacionam com indicadores de efetividade, na perspectiva dos coordenadores dos cursos de graduação dos *campi* de Belo Horizonte e Arcos e das unidades de Betim e Contagem. Nossa unidade de análise é a organização e, assim, buscamos avaliar como as questões relativas às ações e políticas da PUC Minas 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 1 detalha o modelo utilizado pela pesquisa.

A capacidade de percepção ambiental foi avaliada tendo como referência os três tipos identificados e descritos por Milliken (1987 e 1990). O primeiro foi deno-

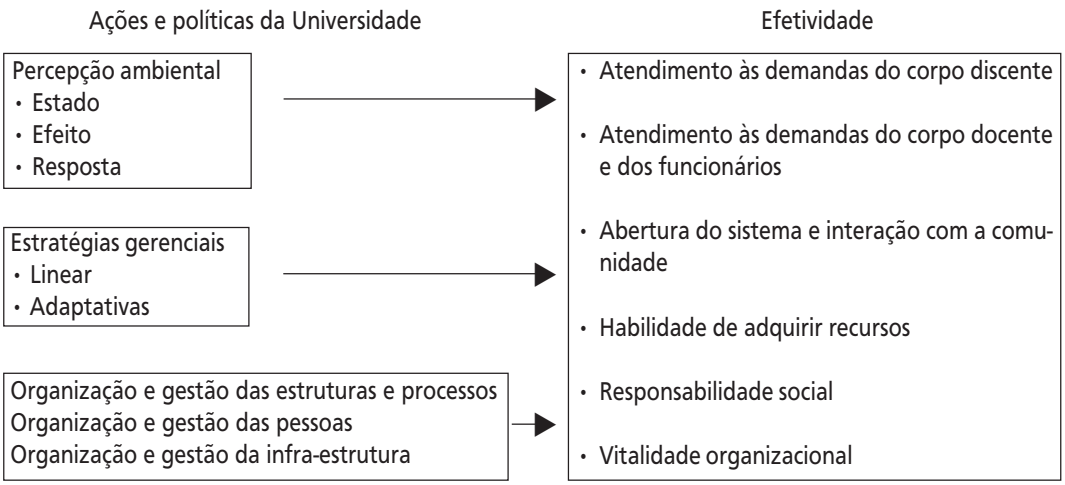

Figura 1. Modelo utilizado para avaliar Efetividade Organizacional nas Unidades da PUC Minas, adaptado de BERTUCCI (2000).

minado "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 predizer 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. Embora reconhecendo a necessidade de agir, o indivíduo desconhece todas as possíveis conseqüências de suas escolhas. Essa incerteza pode ser experimentada por administradores tanto nos momentos em que há necessidade de selecionar alternativas ou cursos de ação quanto nos casos em que são necessárias respostas rápidas a determinadas ameaças ambientais.

A avaliação do perfil estratégico dos gestores valeu-se da tipologia proposta por Chafeee (1985), que identificou três formulações estratégicas básicas: estratégias lineares, estratégias adaptativas e estratégias interpretativas. A pesquisa, contudo, utilizou apenas os dois primeiros tipos, dadas as dificuldades metodológicas para se operacionalizar as estratégias interpretativas ao nível dos coordenadores de curso. Estratégias lineares são estabelecidas 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; métodos alternativos de ação são conhecidos e há razoável previsibilidade ambiental.

Estratégias adaptativas pressupõem que as organizações devam ser capazes de desenvolver atividades que possibilitem sua adaptação diante das oportunidades e 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.

Os três itens relativos à gestão (de estruturas e processos, pessoas e infra-estrutura) foram avaliados tendo como referência o modelo "estrela" de Galbraith (1995), que enfatiza cinco dimensões essenciais para análise da arquitetura organizacional, quais sejam: estratégia, estrutura, processos, pessoas e recompensas. Cada um deles foi detalhado para que pudesse ser operacionalizado na pesquisa.

A técnica utilizada foi o estudo de caso, e os dados foram coletados por meio de questionário,[4] respondido por 40 coordenadores de cursos de graduação. Esses coordenadores foram escolhidos como representantes do nível gerencial de base, a quem cabe implementar as estratégias definidas no plano institucional em suas respectivas unidades. Seu papel é relevante nas burocracias profissionais, embora seja muitas vezes dúbio. Como enfatizou Mintzberg (1979), eles representam, ao mesmo tempo, o poder dos profissionais e a coalizão dominante na instituição.

Os 40 questionários respondidos representam 72,73% do universo de 55 cursos de graduação existentes nas unidades pesquisadas, à época da coleta de dados (1º semestre de 2003). Especificamente, foram pesquisados 84,85% dos cursos do *campus* Coração Eucarístico, 100% dos cursos do *campus* de Arcos, 30% dos cursos da unidade Betim e 50% de Contagem.

Adicionalmente, foram realizadas algumas entrevistas em profundidade (sete), com uma amostra reduzida, visando subsidiar a construção do questionário e aprofundar alguns tópicos especialmente relevantes para a pesquisa.

[4] O questionário utilizado pela pesquisa pode ser solicitado aos pesquisadores por meio do endereço disponível nesta publicação.

Os questionários foram compostos por cinco seções, com aproximadamente 20 itens cada uma. A enorme quantidade de informações coletadas foi analisada com técnicas de estatística descritiva e multivariada. As entrevistas foram analisadas com a técnica de análise do discurso. Neste trabalho, estamos apresentando apenas os resultados qualitativos oriundos das entrevistas e os dados quantitativos tratados com o uso de estatística descritiva.

Resultados da pesquisa

Caracterização dos respondentes

A titulação predominante dos coordenadores de cursos é a de mestre (60%), seguida por doutores (22,5%) e por especialistas (10%). Duas faixas etárias respondem por mais de 70% deles: a primeira, com idade entre 35 e 45 anos (42,5%) e de 45 a 55 anos (32,5%). Foi constatada uma ligeira predominância de homens (57,5%) em relação a mulheres (42,5%). Contudo, quando a análise é realizada por unidades, a predominância de homens torna-se expressivamente superior ao de mulheres em Arcos (83,3% de homens e 16,7% de mulheres); em Betim e Contagem, observou-se apenas homens na função de coordenador de curso. No *campus* Coração Eucarístico, por outro lado, a proporção de mulheres (57,1%) em cargo de coordenador de curso superou a de homens (49,1%).

A maioria dos coordenadores (79,5%) apresenta graduação nos mesmos cursos que coordenam e quase a metade (47,5%) está exercendo a função há menos de três anos. Também a maioria trabalha em regime de 40 horas de trabalho semanais e leciona pelo menos duas disciplinas. Com relação ao tempo de vinculação à Universidade, 25% trabalham na instituição há menos de cinco anos, 17,5% têm entre cinco e 10 anos de vinculação, a maioria (45%) tem entre 10 e 20 anos na PUC e apenas 12% está há mais de 25 anos na instituição.

Capacidade de percepção ambiental dos gestores das unidades

A variável "Percepção ambiental" dos gestores foi analisada tendo como referência os três tipos de incerteza ambiental apontados por Milliken (1985 e 1987):

1. Incerteza sobre o estado;
2. Incerteza sobre o efeito;
3. Incerteza sobre a resposta.

O primeiro tipo – "incerteza sobre o estado" – refere-se ao nível de segurança demonstrado pelos gestores para avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre o

setor de ensino superior, tendo como referência as informações disponíveis no ambiente. Do total, 47,5% dos respondentes revelaram que se sentiam medianamente seguros e 45% responderam que se sentiam satisfatoriamente seguros acerca de sua capacidade para perceber os fatores externos que podem influenciar a área de ensino superior. Esses resultados indicam que os coordenadores de curso estão atentos à dinâmica do setor de negócios em que se inserem. É bem provável que fatores como a globalização do ensino, a mudança nos padrões de competitividade, o incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão e a educação virtual estejam sendo percebidos pelos gestores de base e levando-os a buscar mais informações sobre o ambiente em que operam.

Capacidade de perceber as dimensões do ambiente que mais influenciam um segmento não implica, necessariamente, apresentar alta capacidade para avaliar os efeitos específicos que essas dimensões terão em um ambiente específico. A avaliação do segundo tipo de percepção ambiental – "incerteza sobre o efeito" – revelou basicamente o mesmo padrão de segurança identificado para o primeiro tipo: 47,5% dos respondentes se sentem medianamente seguros para avaliar os diversos efeitos do ambiente externo sobre a unidade em que estão alocados e outros 47,5% percebem-se satisfatoriamente seguros.

Quando os dados foram analisados por unidade, ficaram evidenciados dois grupos de respostas. O primeiro grupo, composto pelos coordenadores de Arcos, Contagem e Coração Eucarístico, revelou padrões próximos aos da média acima. O segundo grupo, composto pelos coordenadores de Betim, revelou menor nível de segurança para avaliar os efeitos do ambiente sobre sua unidade: 66,7% deles revelaram um nível de segurança mediana, enquanto os outros 33,3% manifestaram pouca segurança para fazer tal avaliação. Considerando que mais de 60% dos coordenadores dessa unidade está há mais de dois anos na função, o resultado surpreende. Não se pode esquecer, contudo, que outras variáveis além de tempo e experiência em determinado cargo influenciam a capacidade de análise ambiental de um gestor.

No item capacidade de perceber o ambiente e oferecer respostas adequadas a ele, a posição dos coordenadores dividiu-se em dois grupos: 50% dos coordenadores acreditam que há pouca margem de segurança da direção de sua unidade para tomar decisões estratégicas e outros 45% dos coordenadores consideram bastante satisfatória a percepção da direção para avaliar, interpretar e definir alternativas estratégicas adequadas. Coerentemente, formaram-se dois grupos de gestores: o primeiro avaliou como elevada sua capacidade de percepção ambiental nos itens Estado, Efeito e Resposta; o segundo considerou baixa essa capacidade. Claramente, a percepção dos coordenadores está associada ao grau de liberdade que ele percebe ter para participar das definições importantes em sua unidade.

Outra possibilidade que pode explicar o baixo nível de confiança na capacida-

de de percepção ambiental do segundo grupo é a velocidade das mudanças no ambiente externo. Certamente está cada vez mais difícil a definição de estratégias lineares e de longo prazo nas organizações. Portanto, pode-se esperar que os gestores da PUC Minas, tal como os de outras organizações, revelem certa dificuldade para tomar decisões que influenciem diretamente na sustentabilidade de suas instituições. Um aspecto que não pode ser esquecido e que parece ter sido adequadamente captado pela pesquisa refere-se ao nível gerencial em que as decisões são tomadas. Embora um grupo de coordenadores revele-se bastante seguro acerca de sua capacidade para avaliar o ambiente e seus efeitos sobre suas unidades, definir estratégias que ofereçam respostas adequadas às demandas ambientais, na maioria das vezes, não cabe a esse nível gerencial. Essas são decisões afetas à direção superior da Universidade.

Estratégias de gestão

Indagados sobre a existência e o grau de formalização das atividades de planejamento, mais da metade dos coordenadores de curso considera que as estratégias são claramente formuladas e disseminadas de forma sistemática e periódica, embora nem sempre por meio de mecanismos formais.

Além do questionamento acerca da existência ou não de mecanismos de planejamento das atividades acadêmicas e administrativas nas unidades, outras seis dimensões estratégias 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", 62,5% dos coordenadores assinalaram 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", 65% dos coordenadores indicaram que as suas 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 – aspecto que nem de longe representava uma preocupação para coordenadores de curso num passado próximo.

Em relação à dimensão "desempenho organizacional", 87,5% dos coordenadores revelam 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 "oportunidades oferecidas para desenvolvimento de recursos humanos", os coordenadores enfatizam 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 dubiedade do papel do coordenador, que é também um professor e está apenas temporariamente exercendo a função. Freqüentemente, 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.

A maioria dos coordenadores (67,5%) 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, embora mais à frente tenhamos oportunidade de mostrar que parte significativa da comunidade acadêmica não conhece, não participa ou não valoriza muitas das atividades de extensão desenvolvidas pela PUC Minas.

Quanto à dimensão "processos de gestão", 65% dos respondentes 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.

Organização e gestão do trabalho

Organização e gestão das estruturas e processos

Organização e gestão das estruturas e processos das unidades pesquisadas foi analisada em relação a cinco dimensões:

1. Especialização;
2. Forma;
3. Distribuição de poder;
4. Departamentalização;
5. Processos de trabalho.

A Figura 2 detalha a distribuição dos resultados obtidos.

O posicionamento dos coordenadores em relação a esse item revela muitos aspectos interessantes. Em vários itens, houve uma divisão nítida, configurando-se um grupo que poderíamos chamar de "mais otimistas" e outro, "menos otimista". Um

Especialização	40% Nesta unidade, os funcionários são pouco especializados para a execução das tarefas administrativas.	60% Nesta unidade, os funcionários são especializados e bem treinados para a execução de suas tarefas.
Forma	30% A distribuição dos cargos e funções não tem contribuído para que os objetivos desta unidade sejam alcançados.	70% A distribuição dos cargos e funções é consistente e atua em harmonia com os objetivos da unidade.
Distribuição de poder	57,5% Observa-se um excesso de regras e regulamentos escritos nesta unidade, indicando uma elevada burocratização, o que restringe a iniciativa das pessoas.	42,5% Bastante liberdade de ação é observada nesta unidade, já que existem poucas regras e regulamentos escritos, o que possibilita bastante liberdade de ação.
Distribuição de poder	50% Nesta unidade, existe pouca delegação da autoridade e muita centralização das decisões no nível mais elevado da hierarquia, evidenciando grande dependência dos níveis intermediários.	50% Nesta unidade, ocorre grande delegação de autoridade e forte descentralização das decisões para os níveis inferiores, conferindo-lhes grande autonomia.
Departamentalização	25% A coordenação entre os diversos níveis e departamentos é um pouco "frouxa" nesta unidade	65% Existe muita coordenação entre os diversos níveis e departamentos desta unidade, evidenciando um funcionamento coeso e harmônico.
Processos de trabalho	22,5% Nesta unidade, existe pouca integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica.	77,5% Nesta unidade, existe boa integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica.
Processos de trabalho	47,5% Nesta unidade, o suporte didático em informática tem contribuído pouco para a melhoria das atividades acadêmicas.	52,5% Nesta unidade, o suporte didático em informática tem facilitado bastante a execução das atividades acadêmicas.

Figura 2. Distribuição dos resultados obtidos em relação à dimensão "Organização das estruturas e dos processos de trabalho". Fonte: MORAES (2003), p. 139.

percentual significativo de gestores aponta para inadequação da estrutura formal, excesso de procedimentos e controles, centralização das decisões, alto grau de dependência das unidades em relação à alta administração da Universidade e inadequação dos funcionários para o exercício de suas tarefas.

É provável que a percepção "pessimista" de parte significativa dos gestores esteja ocorrendo como uma reação às profundas transformações que a PUC Minas introduziu nos últimos anos em seus processos de gestão, o que naturalmente ocasionou aumento nos mecanismos de controle, informatização de muitos procedimen-

tos, maior grau de impessoalidade nas relações, exigência de procedimentos padronizados e intensificação no uso de relatórios e sistemas de controle. Processos mais formais, impessoais, estruturados e burocráticos são necessários em organizações que experimentam um crescimento tão acelerado quanto o que ocorreu na Universidade nos últimos anos. A grande apreensão existente nas unidades reflete a ênfase dada à eficiência e ao controle pelo nível superior da Universidade. Pode ser ainda que a PUC Minas esteja migrando da forma estrutural "burocracia profissional" descrita por Mintzberg (1995) para a forma da "máquina burocrática", com profundos reflexos nas estruturas e nos processos organizacionais. Como bem enfatizaram Hardy e Fachin (2000):

> ... essas duas configurações podem ser pontos opostos dentro de um contínuo: se os professores ganham parcelas de poder, a instituição se move em direção a uma tecnocracia; se os administradores centrais aumentam seu poder, ela se move em direção à burocracia mecanizada. (p. 143)

Quando analisamos as respostas por unidade, fica evidenciada a adoção de uma "perspectiva otimista" por duas unidades e de uma "perspectiva pessimista" por outras duas. Percebe-se claramente que os coordenadores estabelecem clara associação entre a forma de atuação da direção da unidade e a exigência da instituição em relação à utilização de mecanismos gerenciais mais centralizadores, burocráticos, formais e impessoais. Se as exigências são as mesmas para todas as unidades, a que se deve então as diferenças de percepção entre elas? Pode-se inferir que a mediação do diretor ou pró-reitor da unidade é fundamental para definir como o nível operacional irá reagir às alterações nas estruturas e nos processos introduzidos pela administração superior da Universidade. O gestor operacional aparece, pois, como um elemento fundamental para construir os significados que serão incorporados pelo nível operacional em sua prática cotidiana.

Um resultado muito positivo apresentado pela pesquisa refere-se ao bom nível de entrosamento percebido pelos coordenadores entre os órgãos de gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica. Tais resultados sugerem, apesar das pressões internas e externas sofridas pelas unidades, que processos integradores são deflagrados pela administração superior da Universidade nas unidades organizacionais e são bem recebidos pela gestão intermediária.

Organização e gestão dos recursos humanos

Ao serem questionados sobre a eficácia das políticas de "gestão de pessoal" praticadas na PUC Minas, mais de 80% 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.

Em relação ao corpo docente, 75% dos coordenadores concordam que os processos de admissão e progressão na carreira estão claramente definidos e regulamentados na instituição. Menor, contudo, é o grau de concordância (67,5%) com a afirmativa de que existe uma clara política de capacitação de docentes definida, regulamentada e efetivamente aplicada nas unidades e também em relação às práticas de reconhecimento da produção pedagógica, científica, técnica e cultural dos docentes. Menos de 60% dos respondentes consideram essas práticas sistemáticas e permanentes. Também as oportunidades concedidas para a participação dos docentes em eventos científicos e acadêmicos e em programas de estímulo à formação e atualização pedagógica foram consideradas apenas medianamente adequadas pelos coordenadores.

Organização e gestão da infra-estrutura

Na perspectiva dos coordenadores de curso, as "instalações" físicas (salas de aulas, instalações administrativas, salas de professores e reuniões e acesso para os portadores de necessidades especiais) atendem apenas medianamente às necessidades da comunidade acadêmica. Maior grau de adequação foi conferido à parte de infra-estrutura e à prática de manutenção permanente (preventiva e corretiva) das instalações físicas desempenhadas pelo setor administrativo da Universidade.

As condições de acesso aos equipamentos de informática também não foram consideradas ideais pelos coordenadores. Cerca de 64% dos respondentes afirmaram que não existem recursos audiovisuais e equipamentos de multimídia em número suficiente para atender às necessidades dos professores e dos alunos nas unidades.

O item "Biblioteca" obteve alto grau de aprovação por parte dos coordenadores. Mais de 90% deles consideraram que as condições de armazenagem, de preservação e de disponibilidade do acervo nas bibliotecas das unidades amostradas são adequadas e que as instalações físicas (espaço e mobiliário) atendem plenamente à comunidade acadêmica. Em relação aos itens "número de exemplares de livros disponibilizados para os alunos" e "periódicos", contudo, a avaliação dos coordenadores

não foi particularmente positiva. De maneira particular, foram identificados problemas no *campus* de Arcos, o que pode ser explicado pelo fato de que aquela biblioteca ainda se encontra em fase de montagem.

As condições físicas e de materiais dos laboratórios atendem às necessidades de 69,4% dos respondentes. Contudo, não foi identificada por grande parte deles a existência de claras políticas de aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos dos laboratórios e das instalações especiais.

Desempenho organizacional – dimensões de efetividade

O modelo de efetividade proposto para as Instituições de Ensino Superior – 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. Nos itens seguintes, apresentamos e discutimos alguns resultados obtidos pela pesquisa.

A capacidade de atendimento às demandas do corpo discente foi considerada elevada pelos coordenadores. Devemos considerar, entretanto, que os resultados relativos a esse item expõem de certa maneira o trabalho realizado pelos coordenadores, o que pode ter impelido uma postura defensiva quanto às alternativas de respostas. Menos contundente foi a certeza deles em relação à satisfação dos estudantes com os serviços prestados pelas secretarias acadêmicas, com as condições físicas das salas de aula e com os serviços disponibilizados pela biblioteca.

O envolvimento dos alunos com as atividades de estudo e extraclasse propostas em seus cursos foi considerado baixo pelos coordenadores, resultado coerente com o fato de que a maioria deles trabalha na coordenação de cursos noturnos, nos quais, sabidamente, há menor participação dos alunos em atividades outras que não estritamente aquelas desenvolvidas nos horários das aulas.

A capacidade da instituição para atender às demandas do corpo docente e às dos funcionários foi considerada elevada pelos pesquisados. Em relação aos funcionários, os coordenadores consideram elevado seu nível de satisfação, no que concerne ao trabalho, com sua forma de remuneração e com as formas existentes de valorização daqueles que demonstram interesse em aprender e em desenvolver novas habilidades. No que diz respeito ao corpo docente, os coordenadores consideram efetivos os programas existentes de valorização e qualificação dos professores.

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 de-

senvolvidas pelas unidades sejam ainda um 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 habilidade da instituição para adquirir recursos foi considerada medianamente elevada pelos coordenadores. Grande parte deles concorda que a Universidade mantém boa imagem externa e demonstra capacidade para atrair e manter alunos e professores. O significativo aumento no número de IES, contudo, parece ter abalado uma antiga crença de que a posição da Universidade não sofria ameaças externas. Por um lado, pode ser positivo o fato de que os coordenadores estejam atentos aos movimentos do mercado. Por outro, pode ser preocupante o fato de que os coordenadores já indicam a fragilização da capacidade da instituição de atrair e reter seus mais importantes constituintes: alunos e professores.

O grau de responsabilidade social demonstrado pelas unidades, na percepção dos coordenadores, não é elevado: pouca atenção estaria sendo efetivamente destinada às questões sociais e ambientais. Foram avaliados os itens:

1. Postura ética;
2. Trabalho voluntário;
3. Saúde e bem-estar;
4. Relação com a comunidade;
5. Uso eficaz da água;
6. Uso eficaz da energia elétrica;
7. Minimização de resíduos;
8. Coleta seletiva e reciclagem.

Há elevada concordância dos coordenadores de que a PUC tem claros padrões de postura ética para seus professores e seus funcionários. A maioria dos coordenadores, contudo, admite não encorajar especialmente a prática de serviços voluntários; não existir mecanismos formais de combate ao tabagismo nas dependências das unidades; não existir uso sistemático de dispositivos para economizar água e energia elétrica (exceção apenas para os anos de 2001 e 2002, quando a diminuição do potencial de geração de energia elétrica introduziu severas restrições ao consumo desse tipo de energia no Brasil); existir ações de extensão para comunidades carentes, que são realizadas por alguns cursos, mas não por todos. As parcerias firmadas entre as unidades acadêmicas e entidades privadas, públicas e não-governamentais foram avaliadas positivamente e considera-se que têm contribuído satisfatoriamente para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade local. De maneira global, a avaliação desse item foi surpreendentemente negativa por parte dos coordenadores, o

que revela uma inconsistência com as atividades de filantropia que a Universidade precisa desenvolver e, efetivamente, desenvolve. Parece que grande parte das iniciativas fica restrita a algumas áreas e que grande parte da comunidade não tem conhecimento delas. Maior esforço para divulgar o que já é feito e também para envolver maior número de unidades nas atividades de atendimento às necessidades da comunidade parece ser necessário.

Finalmente, a vitalidade organizacional – qualidade dos processos internos e práticas institucionais –, de maneira geral, foi considerada medianamente positiva. A qualidade dos processos desenvolvidos, bem como as comunicações internas à unidade e com outras unidades, foi considerada satisfatória; o estilo das lideranças formais foi considerado medianamente participativo, criativo e baseado no trabalho em equipe pela maioria dos coordenadores, mas preocupantes, ou seja, 20% o classificaram como centralizador, excludente e individualista. Em relação aos conflitos existentes, a maioria dos coordenadores acredita que eles 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 65% deles acreditam que isso ocorra de maneira informal e que são baseados no pressuposto da autonomia dos professores; contudo, outros 35% o consideram também rigoroso, formal, impessoal e burocrático. Em relação ao vigor das unidades, 85% dos respondentes as avaliaram como medianamente produtivas, saudáveis e envolvidas em atividades interessantes; mas em declínio, improdutivas e envolvidas em atividades rotineiras e burocráticas pelos outros 15%.

Conclusões

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

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de verificar como as unidades organizacionais da PUC Minas estão agindo e reagindo às demandas ambientais, na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação. Para tanto, foi proposto um modelo de avaliação de desempenho que abordou a efetividade organizacional na perspectiva de três conjuntos de variáveis: percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do processo de trabalho. Com base na percepção dos coordenadores dos cursos de graduação de Arcos, Betim, Contagem e Belo Horizonte/Coração Eucarístico, foi possível estabelecer algumas conclusões acerca do desempenho dessas unidades.

No que se refere à capacidade de percepção ambiental dos coordenadores, verificamos que esses demonstraram elevado nível de segurança para avaliar de forma global o "Estado", isto é, o ambiente externo e seus impactos sobre o setor de ensino superior, o que indica estarem atentos à dinâmica do setor em que se inserem. De maneira similar, a grande maioria dos respondentes avaliou ter segurança para avaliar o "Efeito", ou os impactos produzidos pelo ambiente externo sobre "sua" unidade. Menor, contudo, foi o nível de segurança dos coordenadores para avaliar o item "Resposta", que seria exatamente sua capacidade para criar e implantar as alternativas estratégicas consideradas adequadas para lidar com a incerteza ambiental. Desse modo, é possível indicar que a direção de tais unidades ou não têm autonomia para definir estratégias ou que eles de fato não conseguem lidar com as mudanças no ambiente externo, especialmente as que impactam as tecnologias, os processos e as estruturas. Assim, para que análises ambientais, escolhas estratégicas e operacionalização de ações possam ser desenvolvidas, seria importante que fossem integrados ao cotidiano dos gestores dessas unidades mecanismos que facilitassem a percepção e a compreensão das variáveis ambientais que se interconectam e que impactam diretamente sua atuação.

Os resultados sugerem que as pressões do ambiente externo podem estar começando a influenciar o comportamento dos profissionais que atuam nos cargos gerenciais das unidades amostradas. Possivelmente, esses gestores consideram importante um processo decisório ágil, em virtude das exigências ambientais relacionadas ao surgimento de novas tecnologias e novas concorrentes. Boa parte dos coordenadores de graduação considera importante que haja a formalização e a disseminação do planejamento estratégico de modo sistematizado para que os gestores de base possam desenvolver comportamentos mais adaptativos ante as necessidades impostas pelo ambiente externo.

No que se refere ao perfil estratégico dos coordenadores, os resultados indicam que, de maneira homogênea, coordenadores priorizam estratégias de gestão mais adaptativas, flexíveis e inovadoras, embora apareça também o uso de estratégias mais lineares e objetivas. Deve-se analisar esse resultado com cautela, uma vez que o fato de considerar mais importante o uso de estratégias adaptativas não significa, necessariamente, que o coordenador tome suas próprias decisões com essa ênfase. Como vimos anteriormente, os próprios coordenadores não consideraram elevada sua capacidade para responder às mudanças ambientais. Outro aspecto que pode ter introduzido relativo grau de tendenciosidade nas respostas foi o fato de que os respondentes podem ter avaliado mais a postura estratégica da unidade como um todo e até mesmo a própria instituição do que seu próprio posicionamento.

Os respondentes consideram importante que suas unidades mantenham a decisão de lançar novos cursos e/ou serviços adequados às necessidades da sociedade;

que haja certa flexibilidade em relação à adoção de novas metodologias de ensino para que se possa atender às necessidades identificadas no mercado; que a qualificação dos alunos é um indicador mais importante de resultado do que apenas número; as unidades organizacionais acompanham as tendências relativas aos processos de gestão educacional, mas não conseguem implementar as mudanças com a rapidez desejada; que controle e cobrança de resultados é importante e que tem havido pouca iniciativa para a realização de parcerias com empresas e instituições locais;

Com relação à variável "organização e gestão das estruturas e processos de trabalho", contata-se forte homogeneidade de respostas entre as unidades avaliadas. As médias obtidas indicaram que nessas unidades ocorre uma "autonomia vigiada" na execução dos processos de trabalho; os coordenadores consideraram necessário haver mecanismos de coordenação para controlar as diversas funções exercidas nos diferentes departamentos.

Como os coordenadores de curso têm entre as suas atribuições a tarefa de interpretar e repassar aos demais pares as orientações da administração superior da Universidade, é possível sugerir que os critérios utilizados pela PUC Minas para orientar os processos de trabalho estejam, de fato, mudando muitos procedimentos nas unidades. Especificamente em relação à organização e gestão das estruturas, foi revelado pelos coordenadores de curso que ocorre certa especialização dos funcionários para a execução de tarefas, e a distribuição dos cargos e funções tem possibilitado o alcance dos objetivos das unidades, tanto nas atividades acadêmicas como administrativas, denotando uma estrutura achatada e com poucos níveis de supervisão.

Quanto à "organização e gestão do trabalho", os resultados evidenciam que a forma estrutural das unidades revela a existência de mecanismos adaptativos. Na área administrativa, as formas de organização do processo de trabalho são típicas e reproduzem a divisão do trabalho e a especialização das tarefas, embora com forte ênfase para o entrosamento interno e para com todas as outras unidades e níveis hierárquicos. Treinamento e reciclagem têm sido freqüentemente utilizados para manter os funcionários atualizados e motivados e para criar uma cultura organizacional mais coesa. Na área acadêmica, as questões são mais complexas: o grau de autonomia dos professores é elevado, e o grande desafio do coordenador é desenvolver mecanismos de integração que possibilitem algum entendimento sobre as questões essenciais na Universidade.

Em relação à "organização e gestão da infra-estrutura", a análise das respostas nos indica uma situação um pouco paradoxal. Ouve-se com freqüência, em reuniões de trabalho e em encontros informais, coordenadores se queixarem da infra-estrutura física, dos laboratórios, das bibliotecas, dos equipamentos e das salas de aula, mas, quando convidados a avaliar formalmente esse item, eles consideram que as condições oferecidas pela Universidade são propícias ao desenvolvimento das atividades

acadêmicas e administrativas de seus cursos. A dubiedade dessas posições foi bem traduzida na fala, até um pouco confusa, de um dos coordenadores, que disse "(...) temos até um grau privilegiado se comparado a outras universidades do país [...] a nossa realidade ainda é boa. Não é boa, mas, se comparada, é boa [...] somos privilegiados".

Essa constatação nos leva a considerar pelo menos duas possibilidades para explicar a diferença entre o que se ouve e o posicionamento dos coordenadores diante de uma avaliação mais individual e específica de suas condições: ou eles exacerbam as necessidades de seus cursos com o objetivo de obter maiores recursos orçamentários, ou existe uma situação real de precariedade, que foi apenas relativizada porque comparada a de outras instituições de ensino superior, supostamente em pior situação. De qualquer forma, são significativos os investimentos efetivamente realizados pela Universidade nos últimos anos, visando melhorar sua infra-estrutura, e esse esforço não foi desconsiderado pelos coordenadores.

A análise das seis dimensões de efetividade nos revela aspectos positivos, mas também algumas fragilidades que mereceriam 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 significativo aumento do número de estudantes em condições de ingressar nas IES que demonstram sua preferência pela PUC, 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 PUC Minas na sociedade, são fatores que contribuem para consolidar a percepção dos coordenadores acerca do nível de atratividade da Universidade.

Um bom clima organizacional, boa capacidade de resolução de conflitos, existência de mecanismos de valorização dos funcionários e postura ética foram fatores considerados positivamente na avaliação da vitalidade da Universidade. A interação entre as unidades também se mostrou satisfatória, embora não tenham sido identificados mecanismos mais formais e efetivos de participação dos alunos e dos professores no processo decisório das unidades. A tímida participação desses constituintes estratégicos nas decisões que lhes dizem respeito evidencia que o modelo político de gestão da Universidade poderia caminhar para um tipo mais participativo e descentralizado.

Pouca atenção, contudo, tem sido dada aos indicadores de responsabilidade

social, na perspectiva dos coordenadores. Esse resultado é particularmente preocupante, se considerarmos a missão da Universidade como católica, pontifícia e filantrópica. O resultado da pesquisa na dimensão "Responsabilidade social" como medida de efetividade pode indicar ou que a Universidade ainda não exerce plenamente as atividades que a comunidade espera dela ou que as unidades acadêmicas observadas ainda não internalizaram as práticas relativas a essa atividade.

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. A análise do desempenho organizacional envolve a criação e a utilização de indicadores para avaliar resultados globais, serviços de apoio e processos, que representem base clara e objetiva para alinhar suas atividades com as metas estipuladas.

Espera-se que os resultados obtidos neste trabalho propiciem não só discussões acadêmicas no campo das teorias da administração e das organizações, mas que também forneçam informações relevantes para as práticas gerenciais das unidades analisadas. A pesquisa realizada gerou uma base de dados que poderá ser devidamente explorada na confecção de relatórios gerenciais para as unidades amostradas, a fim de contribuir para a melhoria da gestão organizacional. Espera-se que os resultados obtidos constituam um material relevante para subsidiar a reflexão dos processos inerentes à gestão dos cursos de graduação da PUC Minas.

Abstract

This research's objective is to evaluate the organizational effectiveness of PUC Minas under the perspective of undergraduate courses coordinators. To do such, a model that associates environment perception, management strategies, organization and management of work and organizational effectiveness is proposed. Two *campi* were researched (Coração Eucarístico and Arcos) and two units (Betim and Contagem), using questionnaires answered by 40 coordinators of undergraduate courses and using in depth interviews with a group of coordinators. The data was treated with the use of descriptive and multivariate statistics, but we will present only the results obtained with descriptive statistics. We asserted that the coordinators of the researched units feel only averagely secure about their capacity to offer answers to a competitive environment. The strategic profile points to the use of adaptative strategies. The evaluation of the organization and work management shows progress, but also some aspects that deserve attention on the institutional level.

Key words: Organizational effectiveness; Management strategies; Environment perception; Management of higher education; Organizational performance.

Referências

BALDRIDGE, J. V. et al. **Policy making and effective leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1978.

BALDRIDGE, J. V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: RILEY, G. L.; BALDRIDGE, J. V. **Governing academic organizations**. Berkeley: McCutchan, 1977.

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**: research in the sociology of complex organizations. New York: Willey, 1971.

BERTUCCI, J. L. O. **Efetividade organizacional em instituições de ensino superior**: as PUCs brasileiras em busca de efetividade. 2000. 393p. Tese (Doutorado em Administração). Cepead, Face, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

BERTUCCI, J. L. O. Avaliação de um modelo de efetividade organizacional no contexto das estratégias gerenciais utilizadas, da capacidade de percepção ambiental dos gestores e da organização do processo de trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos**... Curitiba: ANPAD, 2003. CD-Rom.

BERTUCCI, J. L. O. Análise das estratégias de gestão implementadas por indústrias mineiras de médio porte e seus efeitos sobre a competitividade. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DO BALAS – THE BUSINESS ADMINISTRATION OF LATIN AMERICA STUDIES. 2002, Tampa (Flórida). **Anais eletrônicos**... University of San Diego, 2002. 1 CD-Rom.

BERTUCCI, J. L. O; MEISTER, R. Efetividade organizacional e estratégias de gestão em burocracias profissionais na perspectiva dos gestores: avaliação da performance da rede hospitalar privada de Belo Horizonte. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: Anpad, 2003. 1 CD-Rom.

BERTUCCI, J. L. O; WERNECK, H. Evaluation of the strategies implemented by medium sized industries of Minas Gerais and its impacts on competitiveness. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DO BALAS – THE BUSINESS ADMINISTRATION OF LATIN AMERICA STUDIES. 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos**... University of San Diego, 2003 1 CD-Rom.

BERTUCCI, J. L.O; WERNECK, H. **Efetividade organizacional em médias empresas do setor industrial**: proposta de um modelo de avaliação de performance. Belo Horizonte: Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIP) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2002. 155p. Relatório de Pesquisa.

BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMERON, K.; TSCHIRHART, M. Postindustrial environment and organizational effectiveness in colleges and universities. **Journal of Higher Education**, v. 63, n. 1, 1992.

CAMERON, K.; Strategic responses to conditions of decline: higher education and private sector. **Journal of Higher Education**, v. 54, n. 4, p. 359-80, 1983.

CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 25-47, 1981.

CAMERON, K. Critical questions in assessing organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**. Autumn, 1980, p. 66-80.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, p. 604-31, 1978.

CHAFFEE, E. E. Strategy and effectiveness in systems of higher education. In: SMART, J. C. **Higher education**: handbook of theory and research, v. 5, p. 1-30, 1990.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972.

GALBRAITH, J. R. **Designing organizations**: an executive briefing on strategy, structure and process. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

HARDY, C; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2000.

LUTZ, F. W. Tightening up loose coupling in organizations of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 653-69, 1982.

MILES, R. E.; CAMERON, K. S. **Coffin nails and corporate strategies**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

MILLIKEN, F. J. Perceiving and interpreting environment changes: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.

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. 133-43, 1987.

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

MORAES, W. B. **Efetividade organizacional na PUC Minas**: perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação das unidades acadêmicas de Arcos, Belo Horizonte, Betim e Contagem. 2003. 221p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

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

PFEFFER, J; SALANCICK, G. R.; LEBLECICI, H. The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 227-243, 1976.

RUBIN, I. S. Retrenchment, loose structure and adaptability in the university. **Sociology of Education**, v. 52, p. 211-22, 1979.

SALANCICK, G. R.; PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 453-473, 1974.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WHETTEN, D. A; CAMERON, K. S. Organizational effectiveness: old models and new constructs. In: **Organizational behavior**: the state of the science. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1994.