

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Terezinha de Fatima Poncio

**LIMITES, ESTRATÉGIAS E PERCEPÇÃO DE GESTÃO
UNIVERSITÁRIA – O CASO DO CESNORS**

Santa Maria, RS, Brasil
2016

Terezinha de Fátima Poncio

**LIMITES, ESTRATÉGIAS E PERCEPÇÃO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – O
CASO DO CESNORS.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração. Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

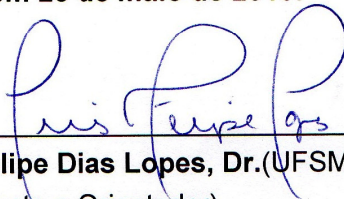
Santa Maria, RS, Brasil.

2016

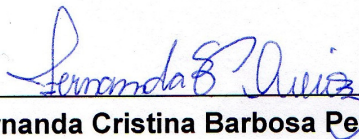
**LIMITES, ESTRATÉGIAS E PERCEÇÃO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – O
CASO DO CESNORS.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração. Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

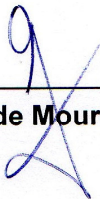
Aprovado em 25 de maio de 2016:



Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)
(Presidente e Orientador)



Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz, Dr^a (UFRN)



Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS, Brasil

2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me abençoou e mostrou o melhor caminho.

Ao meu esposo Davi e meus filhos Ana Carolina e Pedro Henrique, pelo amor, pela compreensão e por estarem ao meu lado em todos os momentos. Amo vocês infinitamente.

Aos meus pais, Laurentino Poncio *in memoriam*, e Idalina Kortz Vicente Poncio, pelo exemplo, pelo caráter, por sempre indicarem o melhor caminho, além de terem me dado toda a atenção, o cuidado e o amor que eu precisava.

Ao meu orientador e amigo, Professor Luis Felipe Dias Lopes, por acreditar no meu potencial e assumir este desafio comigo. Obrigada pela paciência, pela clareza, pela disposição e objetividade na orientação deste trabalho.

Ao professor Vitor Francisco Schuch Júnior, meu primeiro orientador, que desde a primeira aula já me orientou, corrigiu e contribuiu para a realização deste estudo.

Aos professores da Comissão Examinadora da Dissertação Luis Felipe Dias Lopes, Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz e Gilnei Luiz de Moura, pelas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos colegas e amigos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, por esses dois anos de aprendizado e amizade!

Aos servidores do Cesnors, unidade de Palmeira das Missões e unidade de Frederico Westphalen, pela colaboração e apoio para que fosse possível a realização desse trabalho.

Aos professores que compõem o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, por acreditarem na viabilidade do curso nos *campi* fora de sede de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões e por terem assumido este desafio conosco.

A todos aqueles que diretamente e indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho. Meu muito obrigado!!!

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo” (Albert Einstein)

RESUMO

LIMITES, ESTRATÉGIAS E PERCEPÇÃO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA – O CASO DO CESNORS

AUTOR: TEREZINHA DE FATIMA PONCIO
ORIENTADOR: DR. LUIS FELIPE DIAS LOPES

Nas últimas décadas, surgiram novos princípios de gestão, os quais buscam inovação e flexibilidade, a partir das constatações de que os modelos de rigidez organizacional, com base nos ideais burocráticos, estão sendo substituídos por uma proposta embasada em informação e visão sistêmica das atividades. No contexto das universidades, instituições com foco no conhecimento, a necessidade de modernização se faz ainda maior, devido às próprias inovações e conhecimentos produzidos neste ambiente. Para auxiliar nesse processo o planejamento estratégico e os princípios e fundamentos do GesPública, parecem fundamentais para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora. A universidade por estar inserida no contexto da administração pública, encontra limites e dificuldades que muitas vezes impedem a implementação das inovações que ela própria desenvolve e incentiva a sociedade a buscá-las e efetivá-las. Tais impedimentos decorrem entre vários fatores, da legislação vigente, que rege seus processos, e da configuração da própria gestão interna da instituição. Diante disso, o foco desse estudo foi a gestão de universidade, e o propósito de compreender a configuração, investigar os limites bem como conhecer as estratégias adotadas e a percepção da gestão do CESNORS, uma unidade descentralizada da UFSM, com uma proposta de gestão diferenciada. Um centro (uma gestão) com duas unidades universitárias em municípios distante geograficamente 70 km e distantes 270 km de Santa Maria. Para atingir tais objetivos foi utilizada a metodologia do estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa e caráter descritivo-exploratório. A pesquisa foi realizada com os seguintes instrumentos: revisão da literatura, observação participante, aplicação de questionário e realização de entrevista. Os dados coletados foram verificados por meio da análise de conteúdo e escala de *Likert* e posterior tratamento estatístico dos dados coletados (Excel e Software SPSS). Os resultados obtidos pela pesquisa evidenciaram como principais limites a legislação, a distância entre as unidades, a fragmentação entre os segmentos e entre as unidades. Como estratégias de gestão a estrutura enxuta, inovação na administração universitária com uma cultura organizacional de equipes bem como a participação ativa do Cesnors junto a Sede da UFSM.

Palavras-chave: Limites. Estratégias. Planejamento. Gestão de Universidades.

ABSTRACT

LIMITS, STRATEGIES AND PERCEPTION IN UNIVERSITY MANAGEMENT - THE CESNORS CASE

AUTHOR: TEREZINHA DE FATIMA PONCIO

ADVISOR: DR. LUIS FELIPE DIAS LOPES

In recent decades, there have been new management principles, which seek innovation and flexibility, from the findings that the models of organizational rigidity, based on bureaucratic ideals, are being replaced by a systemic view of activities. In the context of universities, institutions focusing on knowledge, the need for modernization is even higher due to own innovations and knowledge produced in this environment. To assist in this process, strategic planning and foundations of GesPública seem essential to develop specific skills and innovative capacity. The university in the context of public administration finds limits and difficulties that often hinder the implementation of innovations that the university develops and encourages society to desenvover and run. Such impediments stem from several factors, the legislation that governs its processes, and own internal management of the institution setting. Thus, the focus of this study was investigate the limits and knows the strategies adopted and the perception of CESNORS management, a decentralized unit of UFSM, with a unique proposition in Brazil. A center with two university units in geographically distant municipalities and 70 km away from the seat 270 km. To achieve these goals we used the methodology of the case study, with quantitative and qualitative approach and descriptive and exploratory. The survey was conducted with the following instruments: a literature review, participant observation, questionnaire and conducting interviews. The collected data were verified through content analysis and Likert scale and subsequent processing of the collected data (Excel and SPSS Software). It is expected with this study provide support for further discussion and contribute to the continuous improvement of university management. The results obtained from the survey showed main limits legislation, the distance between the units, fragmentation between segments and between units. As management strategies lean structure, innovation in university administration with an organizational culture teams as well as the active participation of Cesnors at Headquarters UFSM

Keywords: Limits. Strategies. Planning. Management Universities.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard.

CCSH – Centro de Ciências Sociais e Humanas.

CEP -Comitê de Ética em Pesquisa.

CESNORS – Centro de Ensino Superior Norte – RS.

GAP – Gabinete de Projetos.

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IE – Inteligência Empresarial.

NUPEAD – Núcleo de Pesquisa em Administração.

Proplan – Pró-Reitoria de Planejamento.

SEGEF – Secretaria de Gestão Pública.

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados.

SIE – Sistema de Informações para o Ensino.

SISNEP – Sistema Nacional de Etica em pesquisa.

SPSS – *Statistical Package for Social Science*.

Stakeholders – Pessoas chaves, público alvo.

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças).

TAE – Técnico Administrativo em Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

UFMS – Universidade Federal de Santa Maria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Evolução dos modelos de Gestão	24
Figura 02 – Fundamentos do GesPública	34
Figura 03 – Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública	41
Figura 04 – Análise SWOT	44
Figura 05 – Síntese do Plano estratégico	52
Figura 06 – Brasão e monograma da UFSM	53
Figura 07 – Cesnors – Unidade de Palmeira das Missões	55
Figura 08 – Cesnors – Unidade de Frederico Westphalen	56
Figura 09 – Organograma do CESNORS	57
Figura 10 – Representação do questionário	72
Figura 11 – Fases da Pesquisa	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Dimensão Limites	78
Tabela 02 – Dimensão Estratégias	81
Tabela 03 – Dimensão Percepção	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Planejamento Estratégico: O que deve conter x Resultados finais	52
Quadro 02 – Dados do Cesnors – dezembro de 2015	56
Quadro 03 – Questionário da pesquisa quantitativa.....	67
Quadro 04 – Caracterização do perfil dos participantes da pesquisa.....	75
Quadro 05 - Aspectos favoráveis e desfavoráveis da configuração gestão	96
Quadro 06 – Limites evidenciados e aspectos favoráveis	102
Quadro 07 – Estratégias de gestão do Cesnors e Aspectos favoráveis	109
Quadro 08 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis referente à percepção da Gestão do Cesnors	112

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.....	125
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada I.....	129
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada II.....	131
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista Semiestruturada III.....	133
APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	135
APÊNDICE F - Termo de Confidencialidade.....	137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	22
2.1 A GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	22
2.2 GESTÃO DE UNIVERSIDADES	25
2.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	42
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM	52
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA - CESNORS.....	53
4 METODOLOGIA	60
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	60
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E AMOSTRA	61
4.2.1 Critérios de exclusão	62
4.3 ASPECTOS ÉTICOS.....	62
4.3.1 Riscos do estudo	63
4.3.2 Benefícios do estudo	63
4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA	64
4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	64
4.5.1 Abordagem Quantitativa	64
4.5.2 Abordagem Qualitativa	67
4.6 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE.....	70
4.7 ANÁLISES DOS DADOS	72
5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	74
5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO PERFIL DOS PARTICIPANTES	74
5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	76
5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	91
5.3.1 Configuração da gestão do Cesnors	91
5.3.2 Limites de gestão universitária no contexto do Cesnors	97
5.3.3 Estratégias de gestão universitária no contexto do Cesnors	102
5.3.4 Percepção de gestão universitária no contexto do Cesnors	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS	117

1 INTRODUÇÃO

Os novos desafios trazidos pelo avanço das inovações econômica, tecnológica e cultural exigem das organizações (privadas ou públicas) repensar suas práticas de gestão, a fim de possibilitar o acompanhamento dos atuais cenários da política e da economia e conseguir manter-se e se destacar nesse mercado tão competitivo. Na proporção que ocorrem mudanças significativas das condições econômicas, políticas e sociais no mundo atual, também vão se modificando as formas de análise e configuração das organizações do trabalho e da produção. Nas últimas décadas, surgiram novos princípios gerenciais, tais como: a busca pela eficiência, redução e controle dos gastos públicos, modelos de avaliação de desempenho, busca de novas formas de controle do orçamento e pela descentralização administrativa, o que dá maior autonomia às instituições.

Esses novos princípios buscam flexibilidade a partir das constatações de que os modelos de rigidez organizacional, com base nos ideais burocráticos e de controle administrativo, estão sendo substituídos por uma proposta embasada em uma temática que contemple informação, integração, decisão e visão sistêmica das atividades. Assim sendo, pode-se verificar a necessidade da moderna organização, traduzida em globalização, flexibilidade, resposta rápida às demandas do mercado e da sociedade, implementar novas tecnologias e constantes inovações, exigindo a transformação da maneira de desenvolver e difundir o conhecimento.

Nas universidades, organizações com foco no conhecimento, a necessidade de modernização constante se faz ainda maior, devido ao dinamismo proveniente da criação e inovação e das tecnologias e conhecimentos produzidos neste ambiente. Pela sua responsabilidade social, a universidade precisa estar em sintonia com as grandes transformações mundiais, buscando a melhoria na gestão de suas atividades, com o propósito de atingir a excelência na sua missão de desenvolver o ensino a pesquisa e a extensão. Assim, estará correspondendo às demandas da sociedade moderna, porém sem esquecer-se de sua missão, seus valores e seus princípios fundamentais, tendo em vista a realidade regional onde está inserida. Nessa direção, Souza e Franzoni (2007) afirmam que repensar a filosofia de

organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários atuais.

O propósito deste estudo é a gestão universitária, no âmbito do Centro de Educação Superior Norte - RS, o CESNORS, uma Unidade de Ensino Superior descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria, formada por duas unidades de ensino superior, localizadas em municípios diferentes, porém com a mesma direção. O presente estudo teve como foco mostrar a configuração da estrutura organizacional, os limites encontrados, bem como as estratégias adotadas pela gestão da Instituição, para atender os objetivos das duas unidades que formam o CESNORS.

No contexto das organizações públicas, buscando desenvolver modelos de gestão que contemplem, de forma mais efetiva e eficaz, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira, o Governo Federal, por meio da Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005) criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido como GesPública. O Programa é caracterizado pela essência pública, por ser contemporâneo e federativo, e por voltar-se à disposição de resultados para a sociedade. Sua missão é auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e também busca aumentar a competitividade do País. Para alcançar tal propósito, a estratégia da administração é articular, mobilizar e fomentar agentes comprometidos com a gestão pública eficiente (PALVARINI, 2009).

Outras ferramentas essenciais para a administração pública são o planejamento e a gestão estratégica. Para Oliveira (2008, p.3)

O propósito do Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

De fato, nas organizações onde o foco é o conhecimento, como é o caso das universidades, o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais, comprometido com a missão da instituição, ter consciência dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, através de competente análise de fatores internos e externos, que desafiam a universidade a todo o momento, para, dessa

forma, ter condições de desenvolver estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos da instituição.

Ocorre que, de acordo com Severino (2007, p.23) “quando a universidade está inserida no contexto da administração pública encontra alguns obstáculos para implementar as inovações que ela própria desenvolve e incentiva a sociedade a buscá-las e efetivá-las”. Tais impedimentos são consequências de vários fatores, tais como: o aparato legislativo vigente, o qual rege seus processos; em decorrência de influências de fatores internos e externos que a universidade está sujeita a todo o momento, bem como da complexidade de suas funções e, da configuração da própria gestão interna da instituição.

Diante disso e tendo como desafio a gestão universitária, especificamente do Centro de Educação Superior Norte – RS, o CESNORS, objeto desta pesquisa, uma Unidade Universitária descentralizada da UFSM, um Centro de Educação com duas unidades de ensino superior, sendo uma unidade no Município de Frederico Westphalen e a outra unidade no Município de Palmeira das Missões, distante geograficamente 70 quilômetros uma da outra, e distante da sede 270 quilômetros, aumentando significativamente o grau de complexidade para a administração.

Nessa direção, este estudo procurou investigar como se configura a gestão do CESNORS, os limites encontrados e as estratégias adotadas para a consecução dos objetivos das duas unidades de ensino superior que compõem o Cesnors, bem como, com o intuito de possibilitar maior visibilidade acerca da administração do Centro, este estudo buscou investigar a percepção dos servidores quanto á gestão do Cesnors.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições de educação superior desempenham, na nova sociedade do conhecimento, um papel essencial, pois tem a função de mediar o processo de construção e transmissão de saberes que deem conta dessa realidade. Por sua vez, como instituições responsáveis por um importante nível da formação educativa, e pela sua responsabilidade social, as Instituições de Ensino Superior pública, necessitam estar apoiadas em processos de gestão que garantam a aproximação entre sua missão e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento. Diante

deste cenário é imprescindível adotar modelos de gestão flexíveis, capazes de evidenciar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias nos processos gerenciais das universidades públicas, para que, dessa forma, os gestores consigam concretizar os objetivos da instituição, correspondendo às demandas da sociedade e atendendo os princípios da administração pública:

Por meio do GesPública, a estratégia do Governo Federal é a implantação de um modelo referencial de gestão, que possa fortalecer a gestão pública, focado na inovação e na melhoria da gestão, substituindo os modelos burocráticos e conservadores, incompatíveis com o dinamismo e exigências de agilidade no atendimento das demandas econômicas e sociais do atual cenário mundial. Os fundamentos do GesPública e o planejamento estratégico são ferramentas essenciais que vêm auxiliar, neste propósito.

Este estudo insere-se na área de Gestão de Organizações Públicas, na linha de pesquisa Sistemas de Gestão e Estruturas, cujo eixo temático está orientado para o processo operacional e de gestão das organizações públicas. Neste enfoque, e tendo em vista fornecer subsídios para discussão e possibilidades de melhoramento contínuo da gestão universitária, a presente pesquisa se propôs a responder ao seguinte questionamento:

Quais os limites e estratégias que delimitam a gestão do CESNORS?

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar quais os limites e as estratégias que delimitam a gestão do Cesnors.

A partir deste objetivo central, foi possível o estabelecimento dos seguintes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender como se configura a gestão do CESNORS;
- Investigar os limites encontrados pela gestão do Centro;
- Conhecer as estratégias adotadas pela gestão para atingir os objetivos da instituição;
- Verificar a percepção dos servidores com relação à gestão do Cesnors;
- Fornecer subsídios para a discussão e contribuir com o aprimoramento contínuo da gestão universitária.

1.3 JUSTIFICATIVA

No cenário do mundo globalizado e da sociedade do conhecimento, surgiram novos princípios gerenciais, baseados na flexibilidade, na visão sistêmica das atividades da organização e no desenvolvimento de inovações. No contexto das universidades, instituições com foco no conhecimento, a necessidade de modernização e agilidade nos seus processos, são ainda maiores, devido às próprias inovações e conhecimentos produzidos neste ambiente. Ao revisar a literatura sobre o tema, foi possível verificar que são amplos os estudos, entre Dissertações, Teses, Artigos, sobre Universidades tanto públicas quanto privadas, porém são ainda poucas as pesquisas com enfoque na teoria administrativa ou de gestão no ambiente universitário.

Diante da nova sociedade que se estabelece, qual seja do conhecimento e da informação, as universidades exercem um papel importante na implementação de mudanças e inovações, uma vez que elas são fontes multiplicadoras do saber por excelência e fortes formadoras de opinião. No mundo todo, as universidades encontram-se diante da oportunidade de assumir um papel importante na nova realidade econômica, social e cultural, em que organizações de conhecimento se transformam numa das principais forças do desenvolvimento econômico.

Em nível federal, o GesPública é um modelo de referência de gestão, com a finalidade de fortalecer a gestão pública, focado na inovação e na melhoria da gestão, substituindo os modelos burocráticos e conservadores, incompatíveis com o dinamismo e exigências de agilidade no atendimento das demandas econômicas, políticas e sociais do atual cenário mundial. Nesta direção, os princípios e

fundamentos do GesPública e o planejamento estratégico vêm contribuir com este propósito.

Nesta perspectiva, e partindo do pressuposto que ainda são poucos os estudos específicos em gestão de universidades, entende-se que é relevante esta pesquisa, e o que se evidencia em vários artigos, dissertações e teses é que, na maioria das universidades, ainda não são utilizadas práticas de planejamento estratégico. Outro aspecto a destacar sobre a importância desta pesquisa é a possibilidade de gerar novos conhecimentos acerca de novos processos ou atividades de gestão, visto que o CESNORS é um Centro de Educação Superior (descentralizado da UFSM, distante 270 km) com uma proposta diferente de administração pública. Duas unidades universitárias localizadas em municípios diferentes, distantes geograficamente 70 km, com uma direção para as duas instituições, aumentado consideravelmente o grau de complexidade para sua administração.

Diante disso, compreender como se configura a gestão do Cesnors, os limites e/ou dificuldades, as estratégias adotadas para atender os seus objetivos e metas, as demandas da sociedade moderna e da região onde está inserida, pode contribuir significativamente com o tema gestão de universidades, somando novos conhecimentos sob um novo olhar, novas ideias de outra realidade de gestão de universidade pública.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está dividido em seis capítulos: o **primeiro capítulo** apresenta a Introdução que contextualiza o novo cenário no mundo globalizado, às exigências da sociedade do conhecimento, a gestão de universidades neste contexto, os limites da gestão pública e as dificuldades decorrentes do ambiente interno e externo, o planejamento estratégico e os princípios e fundamentos do GesPública, fundamentais no aperfeiçoamento dos processos de gestão universitária, bem como a Delimitação e o Problema da Pesquisa, Objetivo Geral e Objetivos Específicos e a Justificativa.

O **segundo capítulo**, apresenta a Fundamentação Teórico-Conceitual embasada na revisão de literatura: Teorias de Gestão, Gestão Pública

Contemporânea, GesPública, Gestão de Universidades - limites, estratégias e percepção, Planejamento Estratégico, Inovação.

No **terceiro capítulo** consta a Caracterização do Objeto de estudo: localização, suas particularidades, sua missão.

O **quarto capítulo**, descreve a Metodologia, que a princípio apresenta-se em quatro etapas, a seguir discriminadas: o levantamento de informações em documentos, levantamento bibliográfico, a observação participante das reuniões do Conselho do Centro, a realização de entrevistas aos gestores bem como a aplicação de questionário. O **quinto capítulo**, aborda o diagnóstico dos dados coletados, sendo que para as entrevistas será utilizada análise documental e para os dados obtidos através dos questionários tratamento estatísticos, para isso será utilizado o Software SPSS e o Excel. Ainda, neste capítulo consta a descrição dos resultados obtidos. O **sexto capítulo** relata as considerações finais, limitações da pesquisa, bem como, a indicação de futuros estudos sobre o tema. Por fim, serão mencionadas as referências que foram utilizadas no desenvolvimento e efetivação deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Neste capítulo serão abordadas as teorias que trarão sustentação à elaboração do trabalho de pesquisa: Gestão Pública Contemporânea, Gestão de Universidades, GesPública, Planejamento e Gestão Estratégica.

2.1 A GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Os novos desafios trazidos pelo avanço da globalização econômica, tecnológica e cultural exigem das organizações (privadas ou públicas) repensar suas práticas de gestão, a fim de possibilitar o acompanhamento dos atuais cenários da política e da economia e conseguir manter-se e se destacar nesse mercado tão competitivo. Na proporção que ocorrem mudanças significativas das condições econômicas, políticas e sociais no mundo atual, também vão se modificando as formas de análise e configuração das organizações do trabalho e da produção.

Neste contexto, com as significativas transformações em nível mundial, novos princípios de gestão foram surgindo, buscando flexibilidade a partir das constatações de que os modelos de rigidez organizacional, com base somente nos ideais burocráticos e de controle administrativo, estão sendo substituídos por uma proposta embasada em uma temática que contemple informação, integração, decisão e visão sistêmica das atividades. Tudo isso evidencia a necessidade da moderna organização, traduzida em globalização, flexibilidade, resposta rápida as demandas do mercado e da sociedade, implementar novas tecnologias e constantes inovações, exigindo a transformação da maneira de desenvolver e difundir o conhecimento.

Para chegarmos ao cenário atual, a história nos mostra que houve várias transformações no ambiente macroeconômico e social, bem como no ambiente das organizações. Essas transformações foram influenciadas pelas informações que foram transformadas em conhecimento, concretizando as mudanças e as inovações na sociedade.

A Figura 1, mostra o **Cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão** :I – Ondas de transformação (Macro ambiente socioeconômico) e II – Eras Empresariais (Ambiente Organizacional).

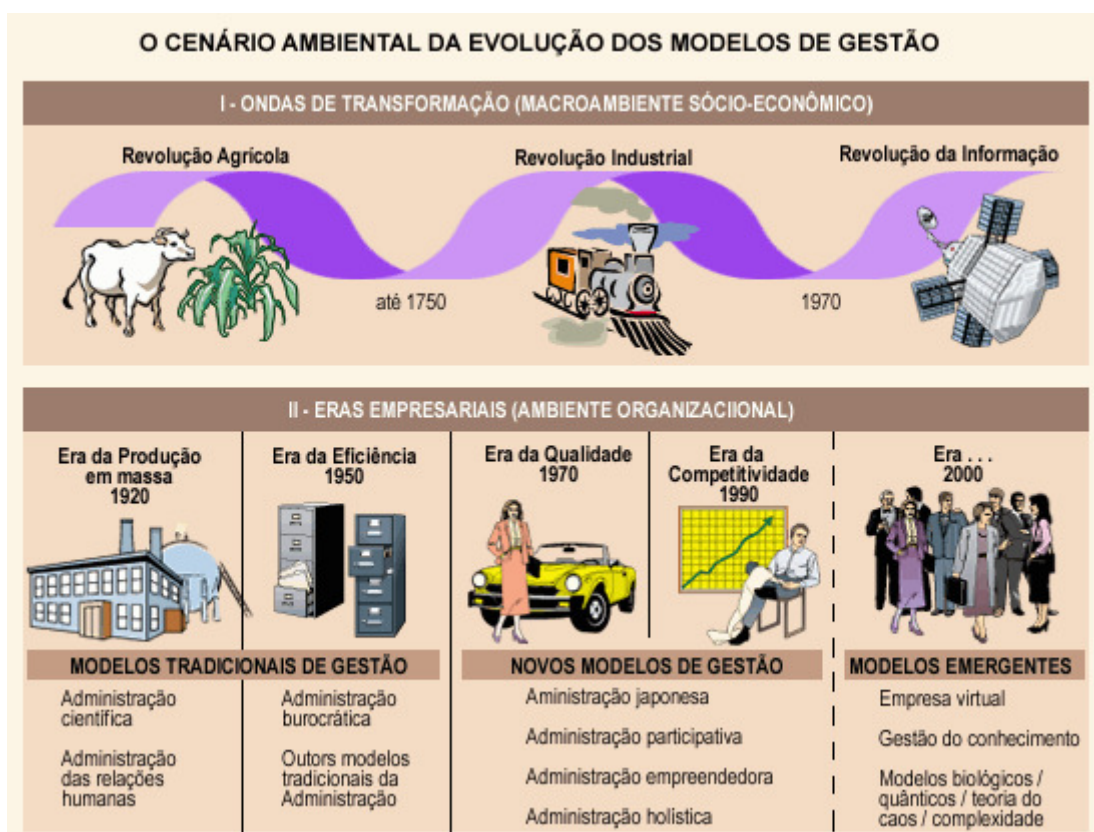


Figura 01 - Evolução dos modelos de Gestão.

Fonte: Serviço Federal de Processamento de Dados –SERPRO

Cabe destacar, que em cada época, houve um processo de mudanças e inovações, e em cada modelo de gestão novos conhecimentos foram surgindo, novas formas de interação dos indivíduos, e inovações que atendiam as demandas respectivas de cada era, contribuindo de forma significativa para profundas transformações, até chegar aos modelos de gestão do cenário atual.

No que se refere à Gestão pública, ocorreram exigências de maior agilidade, descentralização de poder e de responsabilidades e controle de resultados. A sociedade deixou de ser sujeito passivo e passou a exigir qualidade do serviço público, respeito á cidadania, maior transparência, mais honestidade, economicidade no uso dos recursos públicos. Dessa forma o Estado tem o dever de estimular o desenvolvimento de novas formas de pensar a administração pública, incorporando novas tecnologias e inovações no setor público, possibilitando a criação de condições necessárias ao atendimento das demandas da sociedade, em consonância com os princípios estabelecidos em Lei.

A Constituição Brasileira, artigo 37, estabelece que: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Com relação a esses princípios Santos (2006), amplia sua abrangência e explica em que consiste cada um deles: *legalidade* – os atos da administração pública tem que estar previstos em lei, sob pena de invalidação do mesmo e de responsabilidade do seu autor; *impessoalidade*– as ações da administração pública devem estar voltadas para todos os cidadãos; *moralidade*–melhor atendimento do interesse público e observados a moral e a ética; *publicidade* – transparência da gestão pública, seus atos devem ser divulgados; *finalidade* - o atendimento do interesse público; *continuidade* - visa à continuidade dos serviços públicos para não gerar contratempos aos usuários; *indisponibilidade* –determina que o Estado é o detentor de bens e serviços, e não o servidor e; *igualdade* -todos os cidadãos são iguais perante a lei.

No setor público, a eficácia dos processos de mudança organizacional depende do comprometimento da alta direção. E ter compromisso não é fácil devido à complexidade inerente às atividades públicas, decorrente dos regulamentos e também ao que o referido autor denomina de “espalhamento” do poder. Diante do novo cenário mundial, as práticas gerenciais do setor privado estão sendo implementadas no âmbito da gestão pública, embora de forma lenta, pois os atos do administrador público estão sujeitos aos mandamentos da lei, através de um dos princípios da Administração Pública que é o princípio da legalidade.

Com relação a esse princípio, Santos (2006, p. 13) ressalta que “está associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor”. Os limites impostos pela legislação, apesar de necessários, muitas vezes não permite ao gestor executar aquilo que planeja e julga ser mais apropriado diante desse novo cenário mundial, pois depende de mudanças na legislação e geralmente, elas ocorrem de forma lenta, incompatível com os acelerados avanços da sociedade contemporânea.

Diante disso, Araújo (2008, p. 12) afirma que para a Administração pública realmente se modernizar será preciso vencer alguns desafios “recriar uma

racionalidade macroeconômica; incentivar um maior compromisso com a gestão; procurar o equilíbrio entre a flexibilidade e os regulamentos; estabelecer uma nova relação com a sociedade; e revitalizar o sentido da administração pública”.

Na sequência, será abordada a gestão de universidades, os limites encontrados, as estratégias adotadas e a percepção dos agentes quanto à gestão universitária.

2.2 GESTÃO DE UNIVERSIDADES

Conforme Hardy e Fachin (2000), desde os anos 70, os estudos com foco na administração de universidades tem utilizado modelos que explicam as formas de governar instituições de educação superior. Como base das pesquisas destaca quatro modelos: o burocrático, o político o colegiado e o da anarquia organizada. Essas quatro referências também são evidenciadas por Rizzatti e Dobes (2002, p. 02) que discorrem “O modelo de governo escolhido é que vai determinar a ação a ser empreendida para influenciar o processo decisório: uso de legislação como base na argumentação, persuasão, coalizão e ações individuais”.

Com relação ao modelo **burocrático**, fundamentado em Weber (1940), expressa o tipo ideal de poder racional-legal. A burocracia nas universidades é verificada por meio da divisão do trabalho, adoção de regras, padronização das atividades, a presença marcante da hierarquia administrativa, a centralização, os regulamentos formais e critérios impessoais. Neste sentido os autores Rizzatti e Dobes (2002), escrevem que em todas as universidades podem ser encontradas gestão administrativa com semelhanças burocráticas e completam afirmando que esse modelo mostra a universidade como uma unidade, na qual se tem como princípio a racionalidade e a organização, tendo em vista maximizarem a eficiência.

Segundo Souza (1982), a centralização diz respeito à distribuição de poder na organização, ao processo de tomada de decisões, e à parcela de influência que detém nesse processo cada um dos indivíduos que a compõe. Normalmente um alto grau de centralização reflete a visão de que o grupo necessita de supervisão rigorosa, não estando apto a tomar decisões sobre tarefas que lhes dizem respeito. Por outro lado, a descentralização torna-se necessária nas organizações quando, muitas vezes, a informação para a tomada de decisão está presente na base da

hierarquia, com pessoas que têm o conhecimento da situação real, e não no topo da administração; nesse caso a centralização torna-se um entrave para a organização. (MINTZBERG, 1995). Ainda nessa temática, Mintzberg (1995) afirma que a descentralização permite a organização responder mais rapidamente às condições locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro, demanda tempo na estrutura centralizada. Na estrutura descentralizada, esse processo pode se tornar mais ágil e exigir menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe. Este estímulo pode ocorrer quando o colaborador sente que tem autonomia para tomar decisões relativas ao seu próprio trabalho.

No modelo **colegiado** o processo decisório é baseado no consenso. As universidades utilizam bastante esta forma de gestão partindo do pressuposto, que a dinâmica do consenso entre os grupos direciona a um processo coerente, porém no que se refere às metas da instituição isso abre espaço para confrontos, pelo fato de a universidade conviver com fatores que afetam a gestão colegiada, como a multiplicidade, a ambiguidade, sistemas indefinidos, o pluralismo, entre outros aspectos que fazem parte dos objetivos da universidade. (SAMPAIO, 2003).

Santiago (2003) considera que o modelo colegiado, tendo em vista que os atores são vistos como uma comunidade de acadêmicos que divide responsabilidades e participa nos processos decisórios, não recusam ao modelo burocrático, pois, na verdade, os dois modelos possuem um entendimento mútuo. Já na visão de Millet (1980 apud Rizzati e Dobes, 2002) o modelo colegiado sustenta e resguarda a idéia da participação da comunidade acadêmica, em especial dos docentes, com relação a gestão dos trabalhos da universidade; contrapondo-se a multidiversidade e onde reina a impessoalidade. Dessa forma, o consenso pode ser traduzido na vitória, num determinado momento, de um grupo sobre o outro e vice-versa.

O modelo **político** de gestão desenvolvido por Baldrige (1982) configura a inclusão de fatores consensuais e processos burocráticos, tendo em vista a existência de fatores e atividades múltiplas na universidade. O autor sustenta que o processo de tomada de decisões em universidades é regido muito mais por parâmetros políticos do que àqueles denominados burocráticos. Nesta direção, (SAMPAIO, 2003) constata que o modelo político, enxerga as universidades como organizações complexas, como sistemas políticos de pequeno porte, com dinâmicas

de grupos de interesse e conflitos semelhantes aos que existem na cidade, ou em outros ambientes políticos. Evidencia, também, o conflito, o dissenso e a negociação entre grupos de interesses, no interior da organização universitária.

Os estudos mostram que a universidade tem por base uma estrutura burocrática, porém o processo de decisão segue o modelo colegiado e o modelo político. De acordo com os autores, o modelo burocrático se revela na estrutura teórica da instituição, ao passo que os outros dois decorrem no seu dia-a-dia (RIZZATTI e DOBES 2002).

No modelo denominado de **anarquia organizada**, não existe um plano preestabelecido na tomada de decisão. Dessa forma, os fatos que ocorrerem na situação de anarquia organizada não são marcados pela dedução, porém tem como pressuposto um comportamento administrativo da forma não proposital, em decorrência de duplicidades nas preferências, na participação e na tecnologia (SAMPAIO, 2003). Para os autores Rizzatti e Dobes 2002, p. 05, este modelo de decisão é muito complexo, pois ao apresentar as universidades como anarquias organizadas, atestam que elas possuem características únicas, estruturas mal definidas, tornando um processo difícil tanto no alcance dos objetivos da universidade, quanto na prestação do serviço educacional ao cidadão, que requer participar do processo de tomada de decisão.

A concepção desses autores com relação a esta referência de gestão é de que as universidades são totalmente diferenciadas das organizações burocráticas e destacam que “Neste tipo de organização, os dirigentes institucionais agem como catalisadores, ou seja, muito mais que conduzir, canalizam suas atividades, não mandam e sim negociam, não planificam de forma ampla, agem como facilitadores da continuação de um processo”.

Os autores Rizzatti e Dobes (2002) corroboram, afirmando que nas organizações fundamentadas em conhecimento, o gestor precisa atuar de maneira que facilite os processos organizacionais e isto pode se dar, simplesmente, através de um processo de comunicação ajustado e usado por todos, seja nas instituições universitárias, na sociedade, ou mesmo nas organizações privadas. Assim, é fundamental que os gestores universitários façam uso de mecanismos mais eficazes que a moderna administração oferece, para auxiliar no processo decisório nas universidades.

A estrutura organizacional das universidades, com base na burocracia e

centralização, coloca obstáculos às inovações demandadas no cenário atual, pois estes fatores institucionais limitam e, muitas vezes, impedem que as decisões sejam socializadas. Por mais que o ambiente das universidades seja marcado como um local de desenvolvimento de inovações, o mesmo não pode ser afirmado quando se refere aos processos administrativos e decisórios, como também a sua estrutura interna. Essas organizações apresentam como características o conservadorismo e a inflexibilidade com relação á mudanças. O entendimento de Soares (2002, p. 122) comprova, ao abordar as importantes mudanças verificadas na última década:

Tudo isso sinaliza para uma situação de muitos obstáculos, considerando as particularidades da estrutura burocrática e administrativa das instituições mais tradicionais, notadamente, as universidades públicas brasileiras, as quais são permanentemente desafiadas, forçando a que tais instituições busquem a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa. SOARES (2002, p. 122).

Neste sentido, a pressão por mudanças nas Instituições de Ensino Superior se deve ao fato de as mesmas possuírem a função de intermediar o setor produtivo e, sendo assim, é fundamental a constante atualização dos processos e a interação com o ambiente interno e externo, para possibilitar aos seus egressos um perfil proativo e inovador, que se adapte às constantes alterações econômicas e sociais, bem como aos avanços tecnológicos (HRUSCHKA 2004).

Nas universidades, organizações com foco no conhecimento, a necessidade de modernização constante se faz ainda maior, devido ao dinamismo proveniente da criação e inovação e das tecnologias e conhecimentos produzidos neste ambiente. Pela sua responsabilidade social, a universidade precisa estar em sintonia com as grandes transformações mundiais, buscando a melhoria na gestão de suas atividades, com o propósito de atingir a excelência na sua missão de desenvolver o ensino a pesquisa e a extensão. Nesta direção, Souza e Franzoni (2007) afirmam que repensar a filosofia de organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários atuais.

Ocorre que, conforme Severino (2007, p. 23) “quando a universidade está inserida no contexto da administração pública encontra alguns obstáculos para implementar as inovações que ela própria desenvolve e incentiva a sociedade a buscá-las e efetivá-las”. Tais impedimentos são consequências de vários fatores, tais como: o aparato legislativo vigente, o qual regem seus processos; em

decorrência de influências de fatores internos e externos que a universidade está sujeita a todo o momento, bem como da complexidade de suas funções e, das relações de poder e política e da configuração da própria gestão interna da instituição.

As organizações universitárias, pela sua natureza intrínseca, revelam-se mais suscetíveis ao ambiente de turbulência e mudança. A este respeito, Bundt (2000) destaca que a Universidade tem o dever de mudar, pois o seu papel é não somente adequar o ensino às exigências do mercado de trabalho, mas também proporcionar ao estudante universitário uma visão multidisciplinar, capacitando-o para provocar mudanças quando por ocasião de sua inserção no contexto social. O referido autor refere, ainda, que a Universidade está sendo chamada a desempenhar um novo papel estratégico fundamental na atual configuração social, pois ela já é, e será cada vez mais, a organização social mais importante do nosso século.

De acordo com Arguin (1989), as forças e tendências que recaem sobre uma Universidade pode vir da área nacional e internacional. No primeiro caso, influenciam a educação em geral e, no segundo, podem ter incidências diretas na organização universitária. Para o autor, devem-se considerar quatro elementos do ambiente externo que interferem na instituição, como descritos a seguir:

- Econômico - envolve questões sobre emprego e renda, inflação, consumo, entre outros;
- Sociológico – demonstra valores como novos estilos de vida;
- Tecnológico - desenvolvimento da informática, telecomunicações, automação, entre outros;
- Político – relacionado à legislação, regulamentações governamentais, grupos de pressão, entre outros.

Porém, no que se refere ao Brasil contemporâneo, Trigueiro (1995) vai mais além. Segundo este autor, os acontecimentos presentes no âmbito interno das instituições universitárias são condicionados e permeados por influências externas, as quais são assimiladas, processadas e incorporadas em processos, estruturas, atitudes e comportamentos verificados nas universidades. Para ele, “o chamado ambiente externo produz um amplo conjunto de inputs, necessidades e pressões derivadas de instâncias decisórias, da produção econômica e da sociedade civil, em geral”.

A dimensão política, presente na ação partidária, é outro ponto de grande destaque considerando a influência do ambiente externo. A importância da universidade para a sociedade como um todo a transforma num local de grandes interesses estratégicos e de grupos políticos. Nesta direção, Trigueiro (1995), discorre que a Universidade Pública tem sido palco privilegiado para uma série de investidas, dos vários grupos e partidos políticos nacionais, dos menores aos mais poderosos.

De acordo com Trigueiro (1999): “a mídia é acionada pela população; o político, por suas bases; o governo federal, pela sociedade civil e o contexto internacional; e o resultado é a imensa quantidade de novas demandas projetadas sobre as universidades”. Outro aspecto importante no contexto externo da universidade refere-se ao setor produtivo, que apresenta várias possibilidades de articulações e parcerias, desenvolvimento de projetos, que se amplia com o aumento da importância estratégica e da prática de novos conhecimentos advindos das universidades. Trigueiro (1999) considera fundamental a participação das universidades no incremento da produtividade e de eventuais benefícios referente às pequenas e microempresas, contribuindo para o crescimento da economia local e regional e para o crescimento profissional do aluno, aliando a teoria com a prática.

A transformação da sociedade, com a globalização da economia, com as rápidas mudanças na forma de gerar e difundir o conhecimento requer que as instituições repensem suas práticas de gestão. A velocidade das mudanças na sociedade como um todo, exige das organizações agilidade nos seus processos, flexibilidade na tomada de decisões, visão sistêmica das atividades e constantes inovações, incompatíveis com os antigos modelos de gestão baseados somente no controle e na burocracia. Para auxiliar neste processo de mudanças e de inovação os fundamentos do GesPública e o Planejamento e a gestão estratégica são ferramentas essenciais.

Um gestor adequado ao mundo contemporâneo, da era da informação e da incerteza, deve buscar promover um ambiente de comprometimento, competência e integridade e facilitar o desenvolvimento do potencial sinérgico da equipe de trabalho. Esse tipo de autoridade se desenvolve em uma estrutura organizacional voltada para resultados, com vários níveis de avaliação de processos. Este estilo administrativo propõe ser participativo, democrático, baseado em reforço positivo, raciocínio intuitivo, analítico e holístico, liderança, crescimento pessoal e coletivo,

satisfação do cliente/usuário, treinamento contínuo e definição clara de objetivos e metas.

Os fundamentos desses sistemas abertos de gestão, são a otimização do resultado, a competição verdadeira e a busca pela agregação de valor e percepção de valor. Em outras palavras, o objetivo seria a auto sustentação do negócio em um ambiente onde as pessoas possam competir em meio a parâmetros de desempenho e não contra outras pessoas, em busca da troca justa de valores com a sociedade, não apenas no sentido de prover valores, mas de promovê-los em todos os envolvidos ou *stakeholders* (alunos, servidores, governo, sociedade, usuários, provedores, fornecedores, entre outros).

Em seguida, explanam-se as principais características e fundamentos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

2.3 GESPÚBLICA

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública foi criado pelo decreto federal 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 e tem como missão auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e também aumentar a competitividade do País. Tendo como base o Documento de referência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009, p 10), as principais características dessa política de gestão pública são:

- a) ser essencialmente pública;
- b) estar focada em resultados para o cidadão;
- c) ser federativa.

Essencialmente Pública: O GesPública é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Focada em Resultados para o Cidadão: sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o

grande desafio do GesPública. Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão, melhorando de forma significativa a qualidade de vida e propiciando a geração do bem comum

Federativa: a base conceitual e os instrumentos do GesPública não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc.). Aplicam-se a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo.

O GesPública possibilita que o Governo possua um consistente diagnóstico dos níveis de gestão de suas instituições, que permite a verificação do cumprimento de suas estratégias. Quanto às principais necessidades já reveladas para melhorar a gestão pública, de acordo com Palvarini (2009, p 01)

São elas: gestão de pessoas (profissionalização e capacitação), modelos de gestão (com simplificação de processos), reverem instrumentos de gestão (com maior articulação entre planejamento e orçamento), desenvolver e implementar mecanismos de coordenação e de integração, intensificar o uso de tecnologia, rever o marco legal (propiciando condições estruturais), reforçar os instrumentos de prevenção e de combate à corrupção e realizar estudos e pesquisas para subsidiar as políticas e diretrizes para a modernização do Estado e para a melhoria da gestão pública.

O GesPública está embasado nos Princípios Constitucionais de Moralidade, Publicidade, Impessoalidade, Eficiência e Legalidade. Tem como fundamentos o pensamento sistêmico, cultura da inovação, o comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, gestão participativa, o controle social, aprendizado organizacional, visão de futuro, orientação por processos e informações, liderança e constância de propósitos, geração de valor, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social, com base no Documento de referência (2009 p 9 a 29).

Fundamentos do GesPública



Figura 02-Fundamentos do GesPública
 Fonte: Documento de referência GesPública (2009)

Pensamento sistêmico - entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade. As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Dessa forma, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo, para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações. Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa).

Aprendizado organizacional - Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como

instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, está colocando em prática o aprendizado organizacional. Nesta direção, preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

Cultura da inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização. Neste contexto, busca e desenvolve continuamente ideias originais para incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associados ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático, visando otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados efetivos para a sociedade.

Liderança e constância de propósitos - A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais; e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial, e pela assessoria da organização. Assim, a participação pessoal, ativa e continuada da alta administração é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas. A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A ação de liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.

Orientação por processos e informações - Este fundamento consiste na compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Na prática é compreender o processo de gestão como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados. As informações e dados definem tendências, projeções, e causas e efeitos devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias.

A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemático de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades com a definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade. Neste contexto, implica postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados da Organização.

Visão de futuro - Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que desse coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Nesta perspectiva, é a formulação das estratégias que a organização se prepara para colocar em prática sua visão de futuro. O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e

expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

Assim, uma organização que exerce a visão de futuro planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis expressos pelo seu bom desempenho.

Geração de valor - Este fundamento está embasado no alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Dessa forma, gerar valor para todas as partes interessadas significa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

Ao agir dessa forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e metas, a comparação dos resultados com referenciais comparativos pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas. A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

Comprometimento com as pessoas - Expressa a melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento. Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável. Nesse enfoque faz-se necessário criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações, para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade.

Foco no cidadão e na sociedade - Refere-se ao direcionamento das ações públicas para atender, de forma regular e contínua, as necessidades dos cidadãos e

da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. Dessa forma, os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.

Para tanto, a organização tem que alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

A Administração Pública tem o dever de garantir o direito dos cidadãos ao acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com vistas a não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

Desenvolvimento de parcerias - Pautado no desenvolvimento de atividades junto de outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje, impregnado de mudanças constantes e de aumento da demanda, o sucesso passa a depender das parcerias que elas desenvolvem. Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos. As parcerias, caracterizadas por benefícios mútuos claramente identificados, são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período. Envolvem a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte bem como dos benefícios decorrentes.

Responsabilidade social - Consiste na atuação da gestão voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e

serviços essenciais e, ao mesmo tempo, tendo como princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais potencializando a capacidade das gerações futuras, atender suas próprias necessidades.

Na prática, pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade. O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações da organização com as pessoas.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos sobre a sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços. Adicionalmente deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis, além de atender e superar os requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

Controle Social - Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos. Dessa forma, a alta administração das organizações públicas tem que estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e de seus bens comuns. A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade, e garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social.

Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da organização, o que implica:

a) disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas, interpretadas e que possibilitem efetivamente o controle social;

b) tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da Administração Pública.

Participação social é ação democrática dos cidadãos nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade. Colocá-la em prática implica a lidar e interagir com as mobilizações e movimentos sociais.

Gestão participativa - Modelo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Uma gestão participativa é implementada na medida em que é propiciada às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e confiança para delegar. Assim, os indivíduos passam a assumir desafios e os processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse, na década de 90, um novo modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, com as devidas adaptações à realidade do País.

Até a fase atual, sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão, garantindo a sua identidade com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão e acompanhando também as mudanças havidas na Administração Pública brasileira.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

A Figura 3 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes, bem como apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores) evidenciando o enfoque

sistêmico do modelo de gestão.

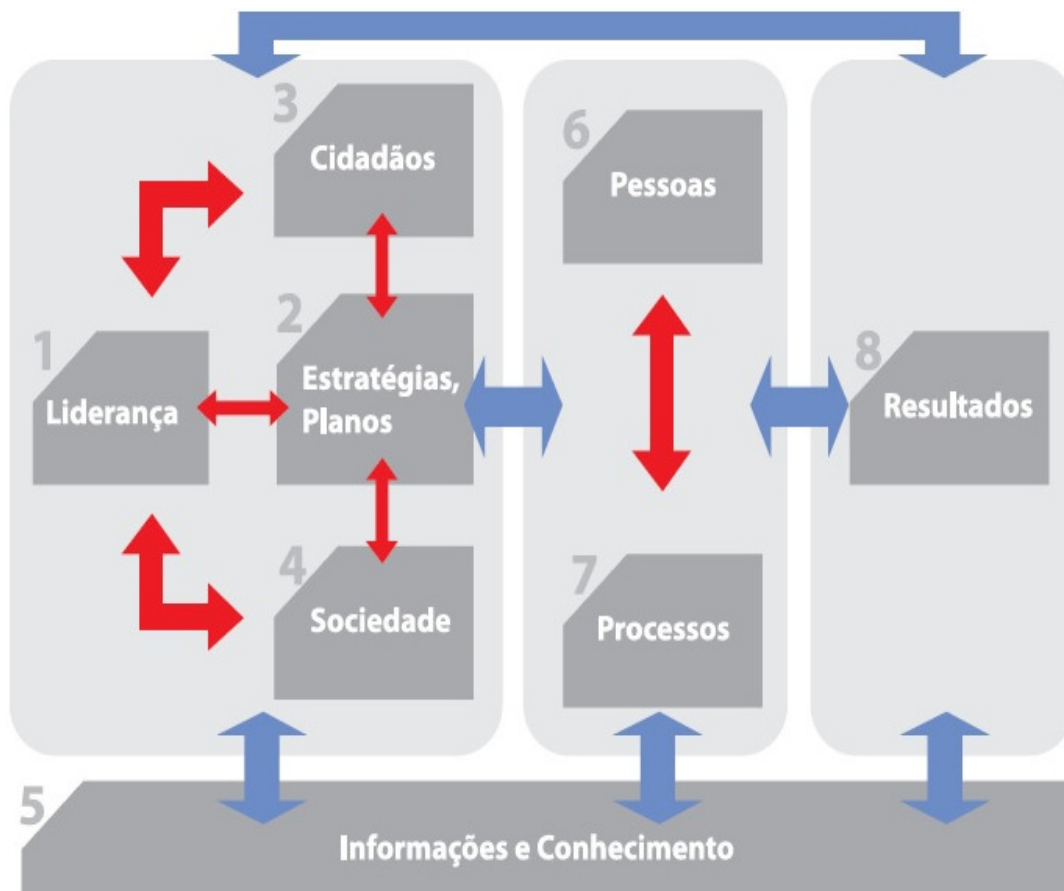


Figura 03 - Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.
 Fonte: Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2008/2009, p. 30

O **primeiro bloco** – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade – pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, produtos e processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O **segundo bloco** – Pessoas e Processos – representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O **terceiro bloco** – Resultados – representa o controle. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação da Organização, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos

serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O **quarto bloco** – Informações e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Embora inicialmente, no âmbito do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, o GesPública tenha dado seus primeiros passos no campo da gestão organizacional, o tempo, pouco a pouco, foi demonstrando que a gestão no setor público não pode limitar-se ao sistema de gestão dos órgãos e entidades públicos. O Estado democrático tem sido instado, de forma cada vez mais veemente, pelos diversos segmentos da sociedade, a cumprir sua função precípua de desenvolver políticas públicas direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento sustentado, produzindo resultados eficientes e efetivos. Ao mesmo tempo, a sociedade está cada vez mais complexa quanto à sua organização, à dinâmica de funcionamento e à demanda por serviços públicos.

As novas abordagens para formulação e implementação de políticas públicas, demandadas pela atual dinâmica da sociedade, implica novas habilidades, nova cultura organizacional e novas práticas de gestão. As antigas suposições e modelos de conhecimento perfeitos e restritos a áreas específicas precisam ser mudados diante da complexidade dos problemas sociais e da velocidade do desenvolvimento tecnológico e do conhecimento, que nos impõe o desafio da aprendizagem contínua.

Neste contexto, o programa GesPública vem a ser um importante instrumento de cidadania, tendo em vista que renova seu compromisso de engajamento e valorização das pessoas por meio de estratégias de mobilização da Administração Pública, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Uma Gestão Pública participativa e democrática induz a resultados mais positivos, levando-se em conta que o processo de formação das normas administrativas e os mecanismos de ação e controle estarão sempre mais adequados e ajustados à realidade social.

A seguir abordam-se as características do planejamento estratégico e gestão estratégica nas organizações e a relevância para a Instituição universidade.

2.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Mintzberg (2000, p. 22), na administração pública, “funciona-se melhor quando se podem conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo”. E este, segundo o autor, é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. A estratégia pode ser entendida como o caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização no longo prazo. É o conjunto de ações estabelecidas, visando ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro da organização. O mesmo autor, afirma que a visão de futuro cria a imagem de destino e a estratégia define a lógica de concretização dessa visão.

Assim, se a estratégia refere-se ao caminho para o alcance da visão de futuro, é fundamental que esta estratégia seja gerenciada, daí surgindo o conceito de gestão estratégica, que em síntese é o conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui uma análise dos ambientes interno e externo, a formulação de um referencial estratégico e a formulação, execução, avaliação e controle da estratégia. Surge, assim, a necessidade de definir sistemas de gestão que suportem a elaboração, a implantação, bem como a avaliação e o controle da estratégia, de modo que a sua elaboração não seja apenas no papel, mas sim um guia que conduz todos de forma comprometida rumo à visão de futuro da organização.

Almeida (2001) ensina que a organização que não prioriza o processo de constante inovação do seu modelo de negócio para aproveitar as oportunidades que venham a surgir num futuro não muito distante, está fadada na melhor das hipóteses à estagnação ou ao conseqüente desaparecimento. A estratégia, segundo o autor, serve para múltiplas funções, sendo elas a de dar rumo, permitir a concentração dos esforços, definir a organização e servir como fonte de coerência interna. O planejamento estratégico é utilizado até mesmo para conferir consistência e demonstrar confiança para com fornecedores, oferecendo uma perspectiva de resultados de longo prazo. Nota-se que o sucesso de uma organização se apoia, de fato, nas capacidades essenciais de compreender a realidade corretamente e de

executar um plano com base nessa percepção. A organização deve possuir a liderança capaz de conduzir suas equipes aos objetivos definidos pela sua estratégia de negócio. A missão e os valores devem ser reais e concretos o suficiente de modo a reforçarem e contribuírem para a realização da estratégia. A franqueza em expectativas e desempenhos deve estar presentes e aplicados na formulação de estratégias. Uma técnica de análise de ambiente interno e externo, muito empregada em processo de planejamento estratégico para avaliação de aspectos como posicionamento e capacidades competitiva da organização, é a análise SWOT. A seguir apresenta-se um modelo de análise SWOT (Figura 4), bem como seus principais aspectos, tendo como referência Mintzberg (2000).



Figura 04 - Análise SWOT

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mintzberg (2000).

A sigla SWOT é uma abreviação das palavras (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e significam: pontos Fortes, pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Análise do ambiente interno: deve elencar os fatores, as variáveis a organização tem controle, geralmente envolve recursos, capacidades e processos, como, por exemplo, no caso das universidades: servidores, especialização, tecnologia, marcas, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais e produtivos, informações sobre o mercado, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. E, nesta análise interna verificamos os pontos fortes e os pontos fracos.

S – Strengths = Pontos Fortes – características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. Como por exemplos:

- Marca conhecida e respeitada; - Serviço com qualidade superior; - Rede de cobertura e alcance; - Agilidade e eficiência na prestação dos serviços, bem como no atendimento a reclamações; - Recursos de comunicação e de logística; - Pessoal de excepcional competência e motivação.

W – Weaknesses = Pontos Fracos – são aspectos negativos na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. Como por exemplos: Pessoal novo e mal treinado ou desmotivado; - Falta de documentação dos processos; - Sistemas de TI não atendendo adequadamente as necessidades das áreas usuárias; - Ausência de um manual de rotinas de processos; - Falta de salas de aula e infraestrutura; - Falta de integração entre os departamentos e sessões. De acordo com Mintzberg (2000) e Machado (2005) ao analisar as fraquezas, deve-se ter foco nos fatos e não nas pessoas. A ideia sempre deve ser construtiva, de edificação, buscando melhorias.

Análise do Ambiente Externo: evidenciam variáveis ou fatores que estão fora do controle da organização e que não há nada que a organização possa fazer para mudar ou evitar. São fatores como políticas governamentais, infraestrutura, recursos logísticos, mercado, competidores, ambiente econômico, globalização e outros. Nesta análise externa verificam-se as oportunidades e as ameaças, geralmente utilizando pesquisas de mercado, pesquisas na Internet, livros, estudos de caso, materiais de feiras e congressos, e outros recursos.

O – Opportunities = Oportunidades – são características que indicam como a organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado, como por exemplo: mudança tecnológica, política governamental, padrões sociais.

Questões básicas: - Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado? - Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado? - Quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades? Exemplos: Incentivos governamentais a projetos de pesquisa; - Incentivos governamentais ao desenvolvimento de produtos; - Viés de aquecimento do mercado interno; - Conscientização do empresariado regional em desenvolver parcerias com a universidade; - Nova tecnologia disponível para viabilização de projetos; - Integração com o mercado global; - Negociações internacionais que visem investimentos nas Universidades; - Viagens de nossos governantes com fins políticos e econômicos que aumentam a visibilidade da educação superior do Brasil;

- Aquecimento da economia; - Pré-sal e as energias renováveis; - Copa do Mundo; - Olimpíadas; etc.

T – Threats = Ameaças – mesmo não gostando de pensar em ameaças, temos de enfrentá-las, mesmo sendo fatores externos, fora de nosso controle. É vital a organização estar preparada para enfrentar as ameaças durante situações de turbulência. A prevenção ajuda a reduzir os riscos de suas consequências.

Exemplos de questionamentos: - Existe alguma mudança na demanda do usuário que pede por novas exigências de seus serviços? - As mudanças econômicas ou tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado? Exemplos: - Mudanças na política econômica que afeta a universidade pública, com o contingenciamento; - Mudanças na legislação no âmbito governamental; - Alterações de regulamentações relacionadas com incentivos a projetos de pesquisa.

Após montar o quadro com os fatores encontrados, realiza-se o cruzamento das variáveis:

Pontos Fortes com Oportunidades – para potencializar as oportunidades de acordo com os pontos fortes da organização.

Pontos Fracos com Oportunidades – para fortalecer os pontos fracos de modo que se possam aproveitar as oportunidades.

Pontos Fortes com Ameaças – para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades utilizando os pontos fortes.

Pontos Fracos com Ameaças – para estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

O resultado dessa análise vai contribuir no estabelecimento dos objetivos estratégicos, das metas, medidas e iniciativas, que serão usadas para elaborar o plano estratégico da organização, que posteriormente será desdobrado em ações táticas e operacionais.

Dessa forma, o planejamento estratégico é um método empregado para formulação de estratégia organizacional, num determinado prazo, no qual se busca o conhecimento do ambiente que envolve a organização. O planejamento tem por objetivo o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

Para tanto, utiliza-se de princípios como os da eficiência, da eficácia e da efetividade, que são os principais critérios de avaliação da gestão. Sua elaboração deve contar com a participação de toda a equipe de gerentes. O processo de elaboração contempla a realização de reuniões para diagnóstico e análise de ambiente e para elaboração dos elementos constituintes do plano estratégico. Esse processo pressupõe questionamentos sobre: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem; e onde.

No que diz respeito ao aspecto participativo, Albuquerque (2002, p. 41) ressalta que a formulação da estratégia trata-se de um processo, de uma sequência de etapas que permite à instituição refletir, discutir e definir/redefinir seus propósitos e suas estratégias. A participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional é adotada como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento. Ao fim desse processo, o plano estratégico responde aos questionamentos anteriormente mencionados, explicitando os rumos a serem seguidos pela organização e priorizando as ações estratégicas a serem empreendidas. Dentre os sistemas de gestão estratégicos existentes e muito empregados na gestão pública, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes concepções. São “pontos de vista” referentes ao negócio e que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada entendimento engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a organização pretende alcançar mediante o “olhar” de cada público alvo (ou *stakeholders*) tais como sociedade, usuários, governo, e colaboradores, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional. As concepções, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização, apresentada de uma forma clara e de fácil compreensão.

Neste contexto, Porter (1985) destaca que a análise de cenários constitui importante ferramenta para considerar o futuro no campo estratégico. Segundo o autor as técnicas de cenários permitem a criação de visões de futuro consistentes. Segundo Schwartz (2003) o objetivo da ferramenta de cenários é tomar decisões estratégicas que sejam aceitáveis para todas as situações futuras possíveis.

Não importa o resultado futuro, a instituição terá mais chances de estar preparada para este resultado futuro, e possivelmente influenciá-lo se trabalhou e pensou seriamente sobre cenários. Ainda, segundo o autor, cenários prospectivos dizem respeito a um processo continuado de pensar o futuro e de identificar elementos para melhorar a tomada de decisão, levando-se em consideração suas inter-relações com o ambiente e suas variáveis incontroláveis. Para Marcial (2008), análise de cenários são ferramentas que têm por objetivo melhorar o processo decisório, com base no estudo de possíveis ambientes futuros. De acordo com a autora, o estudo de cenários representa a ferramenta mais adequada para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos. A proposta não garante eliminar essas incertezas, porém aponta meios de reduzi-las, possibilitando tomadas de decisão fundamentadas em futuros hipotéticos.

LIMA et al. (2004) apontam vários benefícios proporcionados pela ferramenta “planejamento estratégico”. O autor diz que o planejamento faz com que os gestores executem melhor a sua função. Isso irá proporcionar melhor trabalho em equipe, aumentando a capacidade produtiva e melhor direcionamento dos esforços na busca dos objetivos. Para Maximiano (2004) o planejamento estratégico é um processo que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Esse planejamento deve envolver todas as áreas da organização e pode ser subdividido em estratégias operacionais para facilitar sua aplicabilidade. Com a mesma visão, Stoner e Freeman (1994, pg. 136) afirmam que o planejamento estratégico é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”. Estes objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos e envolverem diversos fatores em sua formulação como a cultura organizacional.

A definição de objetivos claros, compatíveis com a realidade da Instituição e passíveis de ser alcançados são abordados como o principal foco do Planejamento Estratégico. Para Stoner e Freeman (1994), esses objetivos irão proporcionar um senso de direção para a empresa, além de contribuir para avaliar o seu desempenho. Os autores ressaltam ainda mais a importância do planejamento, uma vez que, na sua visão, “sem plano, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma ideia clara do que precisam organizar”. Sem um plano ou um delineamento a ser seguido, a organização encontrará mais obstáculos para atingir maior competitividade e

aumentar a lucratividade. O planejamento estratégico precisa da definição de critérios para sua elaboração. Ele deve proporcionar uma base de informações correta para auxiliar na tomada de decisão.

O planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para a tomada de decisão (OLIVEIRA; 2006). Corresponde a organização sistemática dos conhecimentos para fortalecer o julgamento e a tomada de decisão dos administradores. (DRUCKER; 2000) Os diversos autores deste assunto estabelecem metodologias para que se possa elaborá-lo. Para este estudo optamos pela metodologia apresentada por Oliveira (2006), a qual consiste em quatro etapas distintas apresentadas no esquema abaixo:

Etapa I - Diagnóstico estratégico;

Etapa II - Missão da empresa;

Etapa III - Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Etapa IV - Controle e avaliação;

Com relação á **Etapa I** da metodologia de Oliveira (2006) podemos verificar a definição da visão da empresa. A visão está relacionada diretamente ao que a organização almeja ser no futuro, e deve considerar as demandas dos usuários internos e externos. Nesta etapa é importante realizar a análise do ambiente interno, aspectos como situação atual, pontos fortes e pontos fracos da instituição. Da mesma forma, buscar identificar o ambiente externo, as oportunidades de melhorias e crescimento, e as possíveis ameaças para a organização. A análise do ambiente interno proporciona uma visão da capacidade da empresa uma vez que considera estrutura, suprimentos, tecnologia, mão-de-obra, recursos financeiros como aspectos meios para se alcançar os objetivos. A análise do ambiente externo favorece o estabelecimento de estratégias que aumentarão a qualidade dos serviços prestados aos usuários, e dessa forma, fortalecerá a organização no mercado.

A **etapa II** aborda a questão da missão da empresa. A missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa” (OLIVEIRA, 2006). Define-se os usuários bem como os propósitos de existência da empresa que corresponde ás atividades principais da organização, aos cenários que serão encontrados, uma visão futura de mercado. Também será definida nesta etapa II, a maneira que a empresa irá agir frente ás situações encontradas e o estabelecimento das estratégias e políticas que são as orientações que o gestor terá durante o processo de planejamento.

Na **etapa III**, se define respostas para as perguntas “aonde se *quer* chegar” e “como chegar à situação desejada”. São elaborados os objetivos gerais e específicos, ou seja, as metas. As estratégias, políticas e diretrizes de ação também são definidas nesta etapa. São estabelecidos os projetos e planos que nortearão a forma de agir da organização. Buscando obter parâmetros mensuráveis sobre os objetivos são utilizados os instrumentos quantitativos nas projeções econômicas do planejamento. Para tanto, esta etapa é responsável pela formulação e a implementação dos objetivos que a instituição necessita para alcançar os seus propósitos.

A **Etapa IV** corresponde ao controle e avaliação das implementações, através de comparação dos resultados alcançados com os projetados. Análise dos sucessos e os fracassos do planejamento estratégico, com base na missão, na análise do ambiente e dos objetivos estabelecidos.

A metodologia proposta por Oliveira (2006) aborda mais intensamente fatores como a missão e visão da organização. Parte do pressuposto que conhecer o ambiente antes de iniciar a formulação dos objetivos, possibilita à Instituição maior segurança na elaboração de objetivos passíveis de serem alcançados e que contribuirão para a prestação de serviços com maior qualidade e eficácia à sociedade.

Para a implementação da estratégia nas instituições, é necessário que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar tal sinergia, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que demonstre a forma pelos quais as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão. Para tanto, constrói-se um mapa estratégico – ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

Para Oliveira (2006) o mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e

transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos. Enfim, o mapa estratégico é capaz de traduzir declarações de estratégias genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas, possibilitando que a organização perceba sua estratégia de maneira coesa, integrada e sistemática.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período. Nas universidades a avaliação institucional, realizada anualmente, mostra o desempenho da instituição, permitindo verificar se os objetivos do planejamento estão sendo atingidos, e quais fatores necessitam de ajustes, possibilitando adequações nas estratégias. Os indicadores direcionam para uma conclusão, que indica novas iniciativas estratégicas, traduzidas como o conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual e as metas futuras. Geralmente são projetos e programas, enfim, ações de caráter estratégico.

Por fim, a figura 05 a seguir, expressa em suma em que consiste um Plano Estratégico: **Análise situacional** (Como a organização se encontra no momento atual) – **Estabelecimento de objetivos, propósitos**, criando hipótese, estratégias, ou seja (Onde a Organização pretende ir, aonde ela quer chegar?) e, então, **a transformação dos planos, das suposições em ação**, (Como Chegar), que é o suporte necessário para que a organização cumpra sua missão e alcance objetivos até além do planejado.

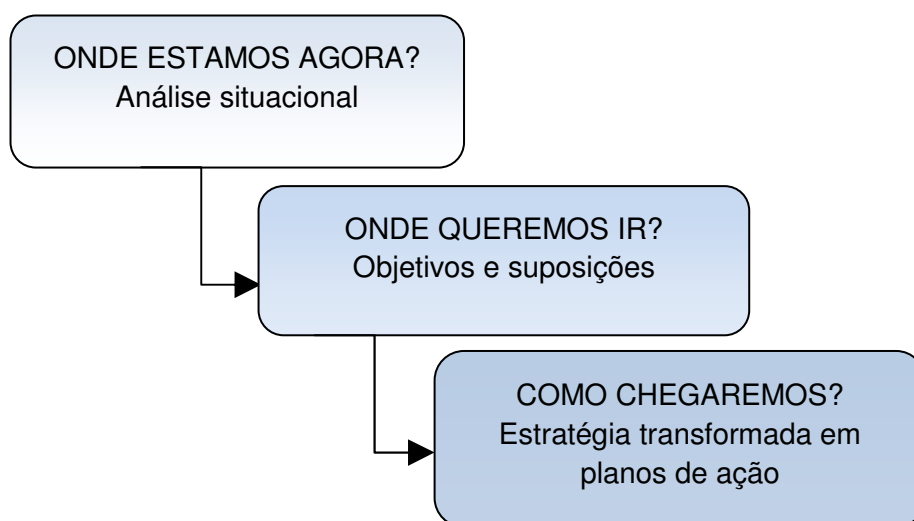


Figura 05 – Síntese do Plano estratégico
Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Oliveira (2006).

O Quadro 01, mostra de forma sintética, o que o Planejamento estratégico deve conter, bem como os resultados finais do plano.

O Planejamento Estratégico deve conter:	Resultados finais do Planejamento Estratégico:
1 – Uma forma de atingir a missão, 2 – Uma perspectiva de ação, 3 – Uma maneira de focalizar e priorizar atividades, por meio da análise SWOT, 4 – Uma indicação para alocação orçamentária, 5 – Uma forma de reforçar as lideranças, 6 – Uma integração e compromisso dos membros da organização, 7 – Um avanço para a qualidade e inovação da gestão.	1 - Visão da Organização no presente e das potencialidades desta no futuro, 2 - Custeios (manutenção da situação atual), 3 - Orçamentos estratégicos (situações futuras), 4 - Instrumentos de controle e revisão dos objetivos, metas, estratégias e programas de ação, 5 - Estabelecimento de agendas de tarefas com prazos, que permitam à organização trabalhar com “prioridades estabelecidas” e com “exceções justificadas”.

Quadro 01 - Planejamento Estratégico: O que deve conter x Resultados finais
Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em Oliveira (2006).

O capítulo seguinte trata da contextualização da pesquisa, apresenta as características da instituição de ensino objeto de estudo - o Cesnors.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Esse capítulo apresenta a Instituição de Ensino Superior – CESNORS, objeto deste estudo, mostrando as unidades universitárias no município de Palmeira das Missões e no município de Frederico Westphalen. Inicialmente, uma breve apresentação da Universidade Federal de Santa Maria campus sede.

3.1 Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

A UFSM, fundada em dezembro de 1960, pela Lei 3.384-C, tendo seu idealizador o Professor José Mariano da Rocha Filho. Foi a primeira universidade brasileira de ensino superior criada em uma cidade do interior, que não era capital do Estado. A finalidade principal da UFSM foi interiorizar o ensino superior no Brasil e promover o desenvolvimento regional. Dessa forma, representava os anseios da região em ter uma instituição que pudesse alavancar o progresso e trazer novas perspectivas.



Figura 06 – Brasão e monograma da UFSM.
Fonte: <http://site.ufsm.br/>

A Universidade Federal de Santa Maria - UFSM desde sua implantação tem focado na qualificação e aperfeiçoamento profissional no que compete ao Ensino Superior, Mestrado e Doutorado, bem como o aprimoramento do seu capital intelectual, e o desenvolvimento de pesquisa e extensão junto à comunidade regional, nacional e internacional. Seu idealizador professor José Mariano da Rocha Filho, sempre buscou projetar a UFSM nacional e internacionalmente.

Ao estimular a implantação do ensino superior em uma cidade do interior, através da criação da UFSM, José Mariano da Rocha Filho acreditou que esta universidade contribuiria efetivamente como “[...] a alavanca do progresso de sua região, e, em última análise, do País. [...] visando à melhoria das condições de vida do povo e ao progresso da região” (ROCHA FILHO, 1993, p. 35).

Atualmente, a UFSM é considerada a principal universidade do interior do estado, é uma instituição reconhecida por oferecer ensino público, gratuito e de qualidade há 54 anos. Desde a sua inauguração, em 1960, a sua estrutura se amplia a cada ano que passa, ampliando significativamente em competências, inovações, na excelência do ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, sendo reconhecida nacional e internacionalmente. Paralelamente ao desenvolvimento da Universidade no campus sede, em Santa Maria – RS, outros centros da UFSM foram construídos. Atualmente é composta por 11 Unidades Universitárias, sendo uma delas o Centro de Educação Superior Norte-RS, o CESNORS, objeto deste estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA - CESNORS

O Centro de Educação Superior Norte-RS é a nona unidade universitária da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O Centro foi criado, em 20 de julho de 2005 pelo parecer 031/05, com o objetivo de promover a interiorização do Ensino Superior gratuito e de qualidade e, assim, impulsionar o desenvolvimento da Região Norte do Estado. O CESNORS é um Centro com duas unidades universitárias, sendo uma unidade no Município de Palmeira das Missões e a outra unidade no Município de Frederico Westphalen. Dessa forma, apresenta-se com uma proposta diferenciada de Gestão organizacional.

A unidade de Frederico Westphalen é considerada a sede do Cesnors, de acordo com o seu regimento interno, e nesta unidade está lotado a Direção do Centro com seu apoio administrativo. Na unidade de Palmeira das Missões está lotado a Vice-direção, com seu apoio administrativo adjunto. O Cesnors iniciou suas atividades letivas no segundo semestre de 2006.

A **missão** do Cesnors é: como Unidade Universitária da UFSM, ser reconhecida como centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais críticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Traz como **visão de futuro**: Construir, produzir e promover conhecimento por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento regional. Apresenta os seguintes **princípios**: Respeito á diversidade, Ética e Transparência nas Ações, Cooperação Interpessoal, Competência, Comprometimento Institucional, responsabilidade Social e Ambiental.



Figura 07 - Cesnors – Unidade de Palmeira das Missões
Fonte: Gilvan Acosta Peters

Atualmente na Unidade do Município de Palmeira das Missões, são ofertados os Cursos de Administração – Bacharelados (Diurno e Noturno), Ciências Biológicas – Licenciatura Plena, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia.

A Educação a Distância também é ofertada no Campus de Palmeira das Missões com o Curso de Graduação em Gestão de Organização Pública e Especialização na linha de Gestão de Organização Pública em Saúde.

Para apoiar as atividades da Unidade, conta com 92 professores e 40 servidores técnicos administrativos. De acordo com relatório do SIE - Sistema de Informação para o Ensino possui um total de 2193 (Dois mil cento e noventa e três) alunos matriculados, distribuídos nos Cursos acima relacionados.

Na Unidade do Município de Frederico Westphalen, são ofertados os Cursos de Agronomia, Jornalismo, Relações Públicas, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Florestal e Sistemas de Informação.

Cabe destacar que o Curso de Agronomia já implantou seu Programa de Pós Graduação na linha de pesquisa: Agronomia, Agricultura e Ambiente.

Para dar suporte às atividades dessa Unidade, conta com 83 docentes e 42 servidores técnicos administrativos. Segundo o relatório do SIE- Sistema de Informação para o Ensino da UFSM, atualmente possui um total de 1029 (Hum mil e

vinte e nove) alunos matriculados, distribuídos nos Cursos acima relacionados. No quadro 02, os dados do Cesnors, até dezembro de 2015



Figura 08 - Cesnors – Unidade de Frederico Westphalen
Fonte: Gilvan Acosta Peters

CESNORS

Unidade Palmeira das Missões		Unidade Frederico Westphalen	
CURSOS DE GRADUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Administração - Ciências Biológicas - Ciências Econômicas - Enfermagem - Nutrição - Zootecnia 	CURSOS DE GRADUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Agronomia - Engenharia Ambiental e Sanitária - Engenharia Florestal - Jornalismo - Relações Públicas - Sistemas de Informação
EaD	Administração Pública		
ESPECIALIZAÇÃO EaD Gestão de Organização Pública - Saúde		MESTRADO: Presencial Agronomia – Agricultura e Ambiente	
NÚMERO DE ALUNOS: 2.193		NÚMERO DE ALUNOS: 1.029	
TOTAL DE SERVIDORES Docentes: 92 Técnicos Administrativos: 40		TOTAL DE SERVIDORES Docentes: 83 Técnicos Administrativos: 42	

Quadro 02. Dados do Cesnors – SIE dezembro de 2015
Elaborado pela autora



Organograma CESNORS 2014

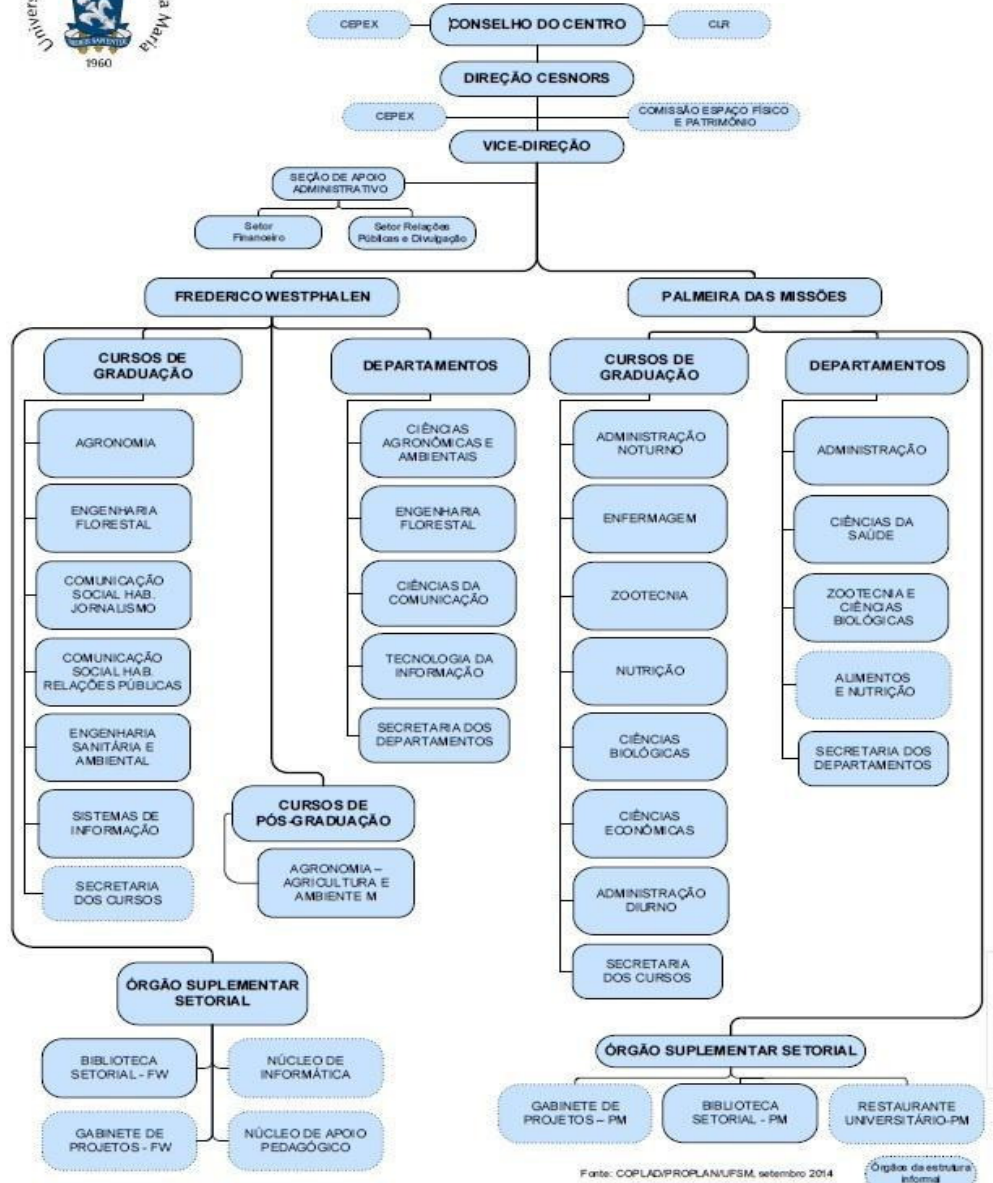


Figura 09 - Organograma do CESNORS
Fonte: Proplan-UFSM

Estrutura organizacional do Cesnors

Conforme o Organograma da Instituição, a estrutura organizacional do Cesnors é constituída da seguinte forma: Conselho do Centro, Direção, Vice Direção, Seção de Apoio Administrativo, Cursos de Graduação, Secretaria Unificada de Cursos, Cursos de Pós Graduação e Secretaria Unificada da Pós Graduação, Chefias de Departamentos, Secretaria Unificada de Departamentos e Órgãos Suplementares Setoriais.

A parte acadêmica funciona com a estrutura dividida por departamentos, sendo que na Unidade de Frederico Westphalen tem cinco departamentos didáticos e na Unidade de Palmeira das Missões tem 4 departamentos didáticos. Na parte administrativa a estrutura do Cesnors é assim delineada: Direção lotada na Unidade de Frederico Westphalen e a Vice Direção lotada na unidade de Palmeira das Missões. Seção de Apoio Administrativo lotada na unidade de Frederico Westphalen e, Seção de Apoio Administrativo Adjunta lotada na unidade de Palmeira das Missões. Nestes Setores estão lotados todos os servidores técnicos administrativos, independentes de cargo ou função. Estes servidores estão a serviço dos cursos, dos departamentos, da Assistência Estudantil, dos Órgãos Complementares Setoriais. Os Técnicos administrativos desempenham suas atividades, nos diversos setores das unidades, seja em Frederico Westphalen ou em Palmeira das Missões, como por exemplo, eles estão a serviço dos departamentos, porém a chefia imediata dos técnicos administrativos é a direção e não a chefia do departamento.

Alguns aspectos dessa estrutura administrativa cabem destacar. Um deles é que os servidores técnicos administrativos trabalham em equipes e em Secretarias Unificadas, ou seja, um grupo atende as demandas da Secretaria dos Departamentos, outra equipe atende as demandas da Secretaria dos Cursos, outro grupo de servidores atende a assistência estudantil, outra equipe presta serviços na biblioteca setorial e assim por diante. Sempre tem um(a) servidor(a) na respectiva secretaria ou setor, para prestar o atendimento que se faça necessário.

Equipes têm o potencial de aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de experiência profissional, conhecimento e criatividade de seus membros. Quando devidamente estruturadas, equipes podem ainda guiar as mudanças e inovações necessárias para a sobrevivência da organização. Como bem coloca Munk (1999 p.43)

“as equipes trazem vantagens tanto às organizações quanto às pessoas envolvidas: Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior entendimento nos assuntos da instituição, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação”.

Esta proposta parece ser inovadora na gestão de universidades, pois dessa forma, a administração está implantando uma gestão com fundamento no fazer mais com menos, haja vista que equipes ocupam a mesma sala, o mesmo telefone, os mesmos armários, e, além disso, a interação dos indivíduos e aprendizagem organizacional que ali se estabelece é um diferencial de suma importância para os processos da instituição, trazendo agilidade, motivação, pronto atendimento das demandas e crescimento para todos.

As **inovações** podem ocorrer de várias formas. De acordo com o Manual de Oslo (2006, p.184), as inovações podem ocorrer em produtos, processos e mudanças organizacionais. Nesta direção, as **inovações organizacionais**, por sua vez, referem-se a mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da organização, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos colaboradores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ou reduzindo os custos de suprimentos. Os aspectos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, consistem na execução de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

No Cesnors, esta forma de organização em equipes, desenvolvendo as atividades de forma unificada, parece ser inovadora, na administração pública e, no caso do Cesnors verifica-se que é um fator que se mostrou eficaz para o fortalecimento e o crescimento da Instituição.

Diante da nova sociedade que se estabelece, qual seja do conhecimento e da informação, as universidades exercem um papel importante na implementação de mudanças e inovações, uma vez que elas são fontes multiplicadoras do saber por excelência e fortes formadoras de opinião. No mundo todo, as universidades encontram-se diante da oportunidade de assumir um papel importante na nova

realidade econômica, social e cultural, em que organizações de conhecimento se transformam numa das principais forças do desenvolvimento econômico.

Nesta perspectiva, salienta-se a importância deste estudo de caso, referente à configuração do Cesnors, por se tratar de uma proposta única de gestão universitária, partindo dos pressupostos que se faz necessário um modelo de gestão inovadora, com visão sistêmica, comprometimento e efetiva participação de todos na consecução de sua missão.

No próximo capítulo, aborda-se a metodologia aplicada no referido estudo, bem como os métodos utilizados para coleta e análise dos dados da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Este capítulo objetiva definir os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa, cujo foco é estudar os limites, as estratégias bem como verificar a percepção no contexto da gestão universitária do Cesnors. Ainda, neste capítulo, os critérios de exclusão, procedimentos éticos e etapas da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com base nos fundamentos teóricos apresentados nos capítulos anteriores, foi construído um plano que orientou o presente estudo. Além da pesquisa bibliográfica, foram realizadas pesquisas de campo. Na coleta de dados da pesquisa bibliográfica utilizou-se: Banco de Teses e Dissertações; Anais de Eventos; Artigos; Livros e pesquisas na internet. Já, a pesquisa de campo consistiu na observação de fatos e coleta de dados relacionados à análise, sendo utilizadas duas abordagens: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, tendo em vista ser um estudo de caso, o qual requer um maior detalhamento dos dados para a pesquisa. O método quantitativo baseia-se no emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação entre fenômenos (RICHARDSON, 2008).

O enfoque qualitativo, no entendimento de Minayo (1993, p. 22), se ocupa das interpretações desses dados ou do fenômeno social, viabilizando ao pesquisador a compreensão, a explanação e a especificação do fenômeno para que identifique e analise os seus significados, através e um movimento constante entre as partes e o todo e vice-versa. Nesta direção, Minayo (1993, p. 105) escreve que:

Essas categorias modificam-se, complementam-se e transforma-se uma na outra e vice-versa, quando aplicadas a um mesmo fenômeno. De fato as duas dimensões não se opõem, mas se inter-relacionam como duas fases do real num movimento cumulativo e transformador, de tal maneira que não podemos concebê-las uma sem a outra nem uma separada da outra.

Os métodos qualitativos e quantitativos diferem em função da forma como os dados serão tratados e da forma de apreensão de uma realidade, em que, no caso da pesquisa qualitativa, o mundo é conhecido por meio de experiência e senso comum (conhecimento intuitivo), em oposição às abstrações (modelos) da pesquisa quantitativa. Os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes, embora difiram quanto à forma e à ênfase (NEVES, 1996).

A partir dos referenciais teóricos sobre a temática, a autora dessa dissertação optou por três dimensões para o presente estudo de gestão universitária: limites, estratégias e percepção.

A Dimensão Limites refere-se aos obstáculos enfrentados pela gestão, tanto no ambiente interno quanto externo, oriundos da legislação que rege os processos da instituição, dos conflitos inerentes a um ambiente complexo, dos interesses políticos, campus fora de sede, enfim da própria estrutura organizacional em estudo.

A Dimensão Estratégias está relacionada com o planejamento e as tomadas de decisões da gestão, considerados os ambientes interno e externo, visando alcançar os objetivos da instituição e cumprir sua missão.

A Dimensão Percepção refere-se às práticas, a filosofia de gestão, a cultura organizacional, infraestrutura incluindo as tecnologias e os processos, hierarquia e controle, administração geral da Instituição, na visão dos servidores que atuam na Instituição, ou seja, dos também atores do processo.

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E AMOSTRA

Com base em Merriam (1998) na pesquisa qualitativa é indicado o uso da amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo.

Dessa forma, os participantes da pesquisa foram selecionados em função dos conhecimentos e das informações relevantes que esclarecem melhor o tema proposto. Com relação à aplicação do questionário, com o objetivo de conhecer a

percepção dos servidores sobre a estrutura administrativa do Cesnors, foi incluído todos os servidores docentes e técnicos administrativos em educação, das duas unidades que compõem o Centro, pois os mesmos vivenciam a realidade objeto de investigação e análise. Para a realização da entrevista foram destacadas as seguintes pessoas chaves (ou *stakeholders*): Diretor e Vice-diretor do Cesnors, o chefe da Seção Adjunta de Apoio Administrativo da unidade de Palmeira das Missões e o Chefe da Seção de Apoio Administrativo unidade de Frederico Westphalen, um chefe de departamentos de cada unidade, um coordenador de curso de cada unidade, o coordenador da pós-graduação, um discente de cada unidade, compondo uma amostra de 10 entrevistados. O critério utilizado para a escolha dos participantes é serem, ou terem sido membros do Conselho do centro e possuírem mais tempo de atuação na instituição.

4.2.1 Critérios de exclusão

Como critério de exclusão as pessoas selecionadas para o grupo chave deste estudo, que por ventura encontrar-se em licença ou com afastamento no período de realização da pesquisa.

4.3 ASPECTOS ÉTICOS

Para a realização da presente pesquisa, a mesma foi registrada no Gabinete de Projetos (GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humana (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) sob o numero 041207. Realizada esta etapa, na Instituição de Ensino Superior Norte – CESNORS foi encaminhado a Direção do Centro, para avaliação e liberação.

Posteriormente, o referido estudo foi submetido ao Sistema Nacional de Ética em pesquisa (SISNEP) para apreciação e liberação. Após estes trâmites, a presente pesquisa foi protocolada no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM, e, dessa forma, a pesquisadora procedeu ao início da coleta dos dados.

Para tal fim, também foi elaborado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e os instrumentos de Coleta dos dados, Roteiro de entrevista e questionário, assegurando a todos os indivíduos participantes do referido estudo, os

esclarecimentos acerca da pesquisa, bem como, em relação aos dados que constam no TCLE. E, ainda foi garantido aos mesmos que a qualquer momento do estudo haveria a possibilidade de retirar o seu consentimento de participação no estudo, sem responsabilização alguma. A participação dos pesquisados se deu de maneira facultativa, bem como, sua desistência no decorrer do estudo e, além disso, foi garantida a confidencialidade dos dados pelo pesquisador, e os instrumentos de pesquisa foram identificados por números. Quanto ao TCLE foi assinada pelo informante pesquisado e pela pesquisadora mestranda, sendo uma via arquivada pelo pesquisador coordenador e, a outra, entregue ao pesquisado.

Ainda, os participantes foram informados que os mesmos, sempre que necessário terão acesso aos dados coletados (TCLEs e instrumentos) que ficarão arquivados no Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD) sala n 4208, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (Orientador do estudo), durante o período de cinco anos, conforme a Lei dos Direitos Autorais no. 9.610 (BRASIL, 1998). Após este período referido, essa documentação será incinerada. Por fim, foi assegurado o sigilo da identidade dos participantes no momento da publicação dos resultados.

4.3.1 Riscos do estudo

Pode-se relatar como riscos mínimos para os servidores que participaram desta pesquisa: o cansaço e desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do Questionário de Pesquisa.

4.3.2 Benefícios do estudo

Os benefícios para os participantes desta pesquisa serão indiretos, já que as informações obtidas subsidiaram a construção do conhecimento sobre limites e estratégias de gestão universitária, bem como embasarão novos estudos que serão desenvolvidos sobre essa temática.

4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi utilizado a abordagem de estudo de caso, visto que é um estudo de caso do Cesnors, de forma profunda, onde buscou-se o levantamento de informações e elementos que auxiliaram numa maior objetivação, originalidade e consistência de idéias. No entendimento de Godoy (1995, p. 25) o estudo de caso “[...] caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. E complementa “Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”.

Para Martins (2008), o sucesso do estudo de caso depende de sua importância, eficiência, além de ser suficiente e relatado de maneira atraente. O papel do pesquisador tem relevância quando está pautado numa atuação crítica e criativa descrevendo, interpretando, explicando e encadeando evidências. A possibilidade de fornecer uma visão profunda, ampla e integrada de uma unidade social complexa, depende da atuação do pesquisador. Ao retratar situações reais sem prejuízo de sua dinamicidade natural, o estudo de caso se configura vantajoso. A capacidade heurística, segundo André (2005), é outra contribuição desse tipo de pesquisa, pois pode levar a descobrir novos sentidos, expandir suas experiências ou confirmar o que já se sabia.

4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A seguir são apresentados os procedimentos quantitativos e qualitativos utilizados na pesquisa:

4.5.1 Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa compreendeu uma pesquisa survey, por meio de questionário aplicado aos servidores do Cesnors, bem como a análise do PDI da UFSM, do Relatório de gestão e do site oficial da referida instituição.

Devido à complexidade dos aspectos abordados e objetivando atender os pressupostos de exequibilidade do estudo, optou-se por explicar a temática da

pesquisa, bem como os objetivos da mesma em reunião do Conselho do Centro, tendo sido apresentadas previamente as razões da pesquisa, seus propósitos, os cuidados acerca do sigilo observado e algumas orientações complementares, bem como esclarecidas as dúvidas dos conselheiros. Na oportunidade a autora solicitou aos servidores que colaborassem com a pesquisa, diante da importância do tema, explanou ser o primeiro estudo nessa temática de gestão universitária realizado na Instituição, com vistas a sensibilizar a todos para participar, pois a pesquisadora entende que quanto maior a participação maior o êxito do estudo e melhores os resultados alcançados.

Para atingir um número adequado de respondentes, foram enviados e-mail para todos os sujeitos da pesquisa, explicando novamente a temática, os objetivos e solicitando a colaboração de todos, visando o êxito do referido estudo. A pesquisa Survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

No início do questionário foram expressas orientações acerca dos procedimentos para o registro das respostas, de maneira a dissipar eventuais dúvidas. O questionário foi enviado diretamente para os e-mails dos servidores, através do google drive. Além do encaminhamento aos e-mails institucionais dos servidores, foram encaminhados questionários, também, para seus e-mails pessoais. O questionário, apresentado no Apêndice A, é composto por um conjunto de afirmações, organizadas em blocos de acordo com a metodologia das três dimensões construídas pelo pesquisador, para a pesquisa de gestão universitária no Cesnors. As respostas às questões foram organizadas em uma escala ordinal do tipo Likert com cinco pontos, adotada por poder ser tratada estatisticamente como métrica de observação intervalar, a saber: 1 – Discordo Totalmente (DT); 2 – Discordo Parcialmente (DP); 3 – Neutro – não concordo nem discordo (N); 4 – Concordo Parcialmente (CP); e 5 – Concordo Totalmente (CT).

O questionário foi elaborado a partir das referências bibliográficas sobre o tema e validado por banca com profissionais renomados da área. Assim, o processo de coleta de dados foi instrumentalizado, conforme citado, por intermédio de um questionário, aplicado pela Internet, por meio do *Google Drive* o que é detalhado no Quadro 03.

Quadro 03 – Questionário da pesquisa quantitativa

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Limites	<p>9- Existe e conheço o Planejamento estratégico da Instituição</p> <p>15- Percebo que a distância entre o Cesnors e a sede é um fator que gera dificuldades nos processos do Centro.</p> <p>16- Percebo a geração de valor para todas as partes interessadas, através do aprimoramento de relações com qualidade, de forma a assegurar o desenvolvimento da instituição.</p> <p>17- Os objetivos, as estratégias do Centro são conhecidos pela comunidade acadêmica.</p> <p>19- Quando convidado, participo das reuniões administrativas do Centro.</p> <p>21- Considero que a legislação é um limitador para a tomada de decisão.</p> <p>23- As exigências, do mundo globalizado, pressionam a instituição para mudanças.</p> <p>24- Percebo que o Cesnors possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento institucional sobre processos e rotinas de suas atividades.</p> <p>28 - Percebo uma cultura de inovação e adaptações á mudanças.</p>
Estratégias	<p>8- A configuração (a forma) da gestão do Cesnors é descentralizadora/participativa.</p> <p>10- Conheço a Missão e a Visão do Cesnors.</p> <p>11- Sempre que preciso, não tenho dificuldades para me comunicar com a Direção do Centro.</p> <p>13- O sistema de tecnologia de informação é adequado ás demandas da Instituição.</p> <p>14- A comunicação entre as unidades é eficaz e transparente.</p> <p>25 - O Cesnors incentiva a formação continuada de seus servidores</p> <p>26- Percebo que há na instituição um ambiente favorável á criatividade e inovação.</p> <p>31- Percebo que os processos informais agilizam a tomada de decisões e a efetividade dos serviços prestados.</p> <p>32 - Acredito que é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados.</p> <p>34- Acredito que o trabalho em equipes, proporciona economicidade, agilidade e motivação no ambiente organizacional.</p> <p>36- Percebo um relacionamento favorável entre o Cesnors e a comunidade externa.</p> <p>38 - Percebo que as demandas da comunidade/sociedade são consideradas na tomada de decisões do Centro.</p> <p>40- Acredito que através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva, para poder responder ás demandas internas e externas.</p>

continuação...

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Percepção	12- Percebo que há o compartilhamento das informações no ambiente interno. 18- Percebo a inovação contínua dos processos da Instituição visando obter vantagem competitiva. 20- Existe uma política de assistência estudantil capaz de atender as demandas da comunidade acadêmica, considerando apenas 09 anos de Centro. 22- Percebo que os conflitos são gerenciados com democracia e diálogo. 27 - Os servidores têm acesso ao conhecimento residente em todos os setores. 29- Percebo uma permanente busca pela melhoria do sistema de tecnologia de informação. 30- Procuo contribuir com o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela instituição. 33- Percebo uma instituição que exerce a visão de futuro, planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados expressos pelo seu bom desempenho. 35- Acredito que o meu comprometimento com os objetivos do Cesnors contribui para o crescimento institucional.

Quadro 03 – Questionário da pesquisa quantitativa
Elaborado pela autora.

4.5.2 Abordagem Qualitativa

Segundo Jung (2004), a pesquisa qualitativa é utilizada como instrumento ou ferramenta para a descoberta de novos conhecimentos, serve para que se possa examinar a fundo o objeto de estudo. O mesmo autor explica que, quando o objetivo é construir teorias, as evidências qualitativas permitem compreender mais profundamente o fenômeno, dentro do seu próprio contexto. Yin (2001) destaca que questões do tipo “como” e “por que” apresentam natureza mais explanatória, não podendo ser tratadas simplesmente por dados quantitativos, enquanto questões do tipo “quem”, “o que”, e “onde” têm melhor tratamento com dados quantitativos.

Assim, na segunda etapa deste estudo, ou seja, na pesquisa qualitativa, cujo objetivo foi aprofundar a investigação referente às práticas de gestão universitária, considerando a configuração da estrutura organizacional, os limites, as estratégias e a percepção com relação à gestão do Cesnors, considerou-se relevante incluir no roteiro das entrevistas, também questionamento referente ao desmembramento do CESNORS, Resolução n. 022/15 de 06 de outubro de 2015.

A partir dessa data as unidades universitárias que formavam o CESNORS, passaram a serem duas unidades independentes uma da outra. A unidade de Palmeira das Missões agora é UFSM *campus* de Palmeira das Missões e o Cesnors continua existindo somente com a unidade de Frederico Westphalen, já com processo aprovado para troca de nome de Cesnors para UFSM *campus* Frederico Westphalen. Nessa direção, uma mudança importante, trazendo novos desafios, dificuldades e oportunidades ora se apresentam para as duas unidades. Justificam-se tais aprofundamentos com base nos ensinamentos de Michel (2005), quando afirma que na pesquisa qualitativa é fundamental a análise feita de forma detalhada, abrangente, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações.

Na abordagem qualitativa, as principais técnicas utilizadas na pesquisa foram entrevista semiestruturada, observação e análise de material bibliográfico. Com relação à entrevista, Gasparetto (2008) destaca que a mesma traz resultados bastante satisfatórios quando realizado nos altos escalões hierárquico, pois possibilita levantar opiniões, comentários e pontos de vista que geralmente não estariam disponíveis em questionários. Triviños (2010) destaca que a entrevista semiestruturada é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo.

Para as entrevista foi utilizado gravador com a devida autorização dos participantes. Segundo os autores Marconi; Lakatos: “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 168).

Os roteiros de entrevistas foram construídos a partir da base conceitual teórica, e com base na análise da pesquisa quantitativa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Nessas entrevistas semiestruturadas, os informantes tiveram a possibilidade de discorrer com tranquilidade sobre o tema proposto. A pesquisadora seguiu um conjunto de questões previamente definidas, porém, utilizadas em um contexto bastante semelhante ao de uma conversa informal. Com base nas ideias de Gomes (2000) sobre a análise de pesquisas qualitativas, realizou-se a análise e interpretação de forma conjunta, fazendo parte de um mesmo movimento.

Nessa direção, no entendimento de Lüdke e André (1986), a análise qualitativa envolve todo o material da pesquisa, desde relatos de observação, passando-se por transcrições, análises de documentos e demais informações disponíveis. Assim, a pesquisadora procurou aproveitar as visitas de pesquisa não apenas para entrevistar os gestores, mas também, para buscar toda a documentação correspondente ao tema da pesquisa. Nesse sentido, Freitas e Janissek (2000) reforçam que a análise de conteúdo é uma técnica que requer muita dedicação, paciência e tempo.

A pesquisadora optou por entrevistar a direção, e os integrantes dos órgãos colegiados e administrativos que participam do processo decisório na Instituição. A pesquisadora procurou preocupar-se com o processo e não simplesmente com os resultados finais da pesquisa. Os dados foram coletados em fontes primárias, através de entrevistas e, em fontes secundárias, por meio da pesquisa documental em periódicos, documentos, leis, decretos, portarias, regimentos, estatutos, atas do conselho do centro, relatórios de gestão e planos institucionais. O clima de cordialidade entre a pesquisadora e os entrevistados possibilitou, na maioria dos encontros, que a conversa se alongasse aos limites de uma hora, em que a entrevista era gravada. Nesses casos, várias informações relevantes foram anotadas com a prévia autorização dos entrevistados. Utilizou-se um código (A, B, C...) para proteger o anonimato dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre dezembro a janeiro de 2016, nas cidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Em razão dos órgãos das universidades federais serem classificados quanto à natureza: administrativa ou acadêmica; quanto aos níveis: superior, unidade e subunidade; e quanto às funções: deliberativas e executivas; optou-se em construir roteiros específicos, visando atender suas especificidades. Assim, foram construídos roteiros diferenciados para: direção, chefias administrativas, chefias acadêmicas e representantes discente no conselho do centro. Dessa forma, a pesquisa contou com a participação do diretor e do vice-diretor do Centro, chefes da seção de apoio administrativo, chefes de departamentos, coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação representantes dos servidores docentes e dos representantes dos estudantes no conselho do Centro, das Unidades de Frederico Westphalen e de Palmeira das Missões, totalizando 09 entrevistas. Apenas um sujeito da pesquisa, representante dos discentes da unidade de Palmeira das Missões, por motivo de

férias e viagem para outro estado, não participou do referido estudo.

A revisão de literatura constituiu-se em uma etapa contínua para que se pudessem relacionar os achados da pesquisa de campo com as teorias. Para melhor visualização dos resultados, foram elaborados quadros contendo os principais aspectos favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas de gestão, considerando os limites, as estratégias e a percepção da gestão do Cesnors, de acordo com as percepções dos entrevistados. Assim, as contribuições do referido estudo para a gestão universitária, foram construídas a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo e com o apoio do referencial teórico.

4.6 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE

Com relação ao questionário elaborado com o propósito de identificar os limites, as estratégias e a percepção dos servidores quanto à gestão do Cesnors, as questões de 1 a 7 evidenciam o perfil dos respondentes, com as seguintes variáveis: qual unidade universitária está lotado, gênero, idade, escolaridade, se possui cargo de direção ou chefia, tempo de casa, categoria (professor, técnico). Quanto ao questionário foi construído em forma de proposições a respeito da configuração organizacional do Centro, divididos em três dimensões: limites, estratégias e percepção, que foram analisados a partir dos fatores propostos, conforme explicado na figura 10 abaixo, e aplicada uma escala de Likert. A referida escala é de fácil construção e compreensão e, por utilizar números de 1 a 5, fornece informações sobre as percepções dos pesquisados a respeito da variável investigada de um extremo a outro, variando do discordo totalmente a concordo totalmente. A próxima etapa compreendeu a codificação, alocando um número para cada resposta dada a cada pergunta do questionário, e a entrada dos dados no sistema eletrônico para posterior análise estatística dos mesmos.

A figura 10 mostra a representação do questionário da pesquisa.

Parte 1- Dados sócio demográficos e ocupacionais	Parte 2 - Estudo da Gestão do Cesnors.
Itens de 01 a 07. Mostra os aspectos de identificação tais como: gênero, idade, tempo na instituição, escolaridade, categoria, cargo de chefia e lotação.	Dimensões: <i>Limites:</i> itens 9, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 24 e 28. <i>Estratégia:</i> itens 8, 10, 11, 13, 14, 25, 26, 31, 32, 34, 36,38 e 40. <i>Percepção:</i> itens , 12, 18, 20, 22, 27, 29, 30, 33, 35, 37 e 39.

Total de Itens:40

Figura 10 – Representação do questionário
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a realização das entrevistas, foi feito a preparação dos dados para as análises. As entrevistas foram transcritas na íntegra, seguida de revisão dos textos das respostas. Para preservar as relações pessoais e profissionais dos sujeitos da pesquisa, seja dentro ou fora das instituições, além de sua integridade profissional, a cada um foi atribuído aleatoriamente um código (A, B, C, etc...). Estes códigos poderão ser indicados na descrição das análises e conclusões caso se façam necessárias a ilustração de determinados fatos na descrição.

A transcrição de dados, compreendida como a parte da organização e da administração de dados qualitativos, estabelece uma técnica de documentação do material coletado e consiste em uma das formas mais utilizadas de reproduzir entrevistas (gravações, instrumentos estruturados ou não, diários de campo, fichas de documentação, discursos ou análise de conversação) em cópia digitada claramente definida, com maior ou menor grau de detalhamento. A transcrição constitui-se em uma das formas de análise de conteúdo que, como exposto por Bardin (2005), define um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo.

Vergara (2005), enfatiza que a análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema. Neste contexto, a transcrição envolveu um conjunto de aspectos que compreendem a precisão, a fidelidade e a interpretação dos dados,

para que não ocorresse a descontextualização do conteúdo em parte ou na sua totalidade.

A seguir, a descrição da análise dos dados realizada na referida pesquisa.

4.7 ANÁLISES DOS DADOS

Os procedimentos de análises dos dados aplicados neste estudo foram a estatística descritiva para a análise quantitativa dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, através de sistema eletrônico Programa Excel e do Software SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Com relação a abordagem qualitativa, utilizou-se da análise documental para as entrevistas e os relatos da observação participante. Optou-se pela análise conjunta dos dados.

A pesquisa foi dividida em **quatro fases**: levantamento das informações referentes ao tema em documentos e na revisão da literatura, formulação de problema e objetivos, fundamentação teórica, observação participante, aplicação de questionário, realização das entrevistas, preparação dos dados para as análises e efetivação das análises dos dados, apresentação dos resultados, considerações finais e indicação de limites do presente estudo.

Na **primeira fase** realizou-se o levantamento das informações junto a instituição objeto de estudo, em Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, e da observação participante das reuniões do Conselho do Centro. Em seguida, foi aplicado um questionário, digitado e enviado via e-mail, através do google drive, para todos os sujeitos da pesquisa (*stakeholders*), que compreende todos os servidores das unidades que formam o Cesnors.

A **segunda fase**, a realização de uma entrevista semiestruturada, com perguntas fechadas e abertas. As entrevistas foram realizadas de forma individual, pré-agendadas com os sujeitos selecionados, com o objetivo de levantar informações sobre a configuração da gestão do Centro, os limites ou obstáculos enfrentados, as estratégias adotadas pela gestão para a implantação e concretização do Cesnors, bem como identificar a percepção dos servidores da gestão das unidades. Neste contexto e objetivando um aprofundamento maior da pesquisa, visto ser um estudo de caso, optou-se pela inclusão na pesquisa qualitativa de questionamento sobre o desmembramento do Cesnors. Para a

realização das entrevistas foi utilizado gravador com a devida autorização dos participantes.

Na **terceira fase** da pesquisa, procedeu-se a preparação dos dados para posterior análise. As entrevistas foram transcritas, com posterior revisão dos textos das respostas. Com relação ao questionário foi conferido se todas as questões foram respondidas, se o número de questionário respondido é satisfatório para a análise. Em seguida, foi realizada a codificação, alocando um número para cada resposta dada a cada pergunta do questionário, e a entrada dos dados no sistema eletrônico para realização das análises.

Por fim, na **quarta fase** a realização das análises e a exposição dos resultados, considerações finais e limitações do estudo, conforme Figura 11.

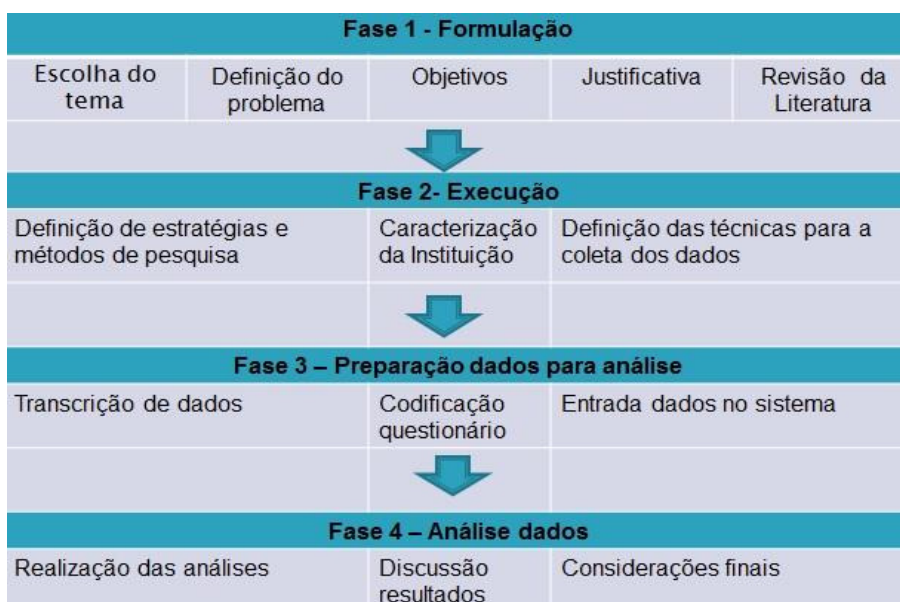


Figura 11 - Fases da Pesquisa.
Fonte: elaborada pela autora.

No capítulo seguinte a explanação da análise dos dados e apresentação dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo de acordo com os objetivos propostos, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura. Na primeira parte, apresenta-se uma breve contextualização do perfil dos participantes da pesquisa. Em seguida, os resultados obtidos com o referido estudo sobre limites, estratégias e percepção, no contexto da gestão universitária do Cesnors. A pesquisadora optou pela análise conjunta dos dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

No intuito de caracterizar o perfil dos participantes, utilizaram-se as tabelas de frequências e medidas descritivas. Nesta pesquisa participou o total de 93 servidores. No quadro quatro, apresenta-se o perfil geral dos participantes:

Quadro 04 – Caracterização do perfil dos Participantes da Pesquisa

PERFIL	TOTAL(n = 93)		
Categoria de servidor	DOCENTE TOTAL: 52	TAE TOTAL: 41	GERAL TOTAL: 93
	52 (56%)	41 (44%)	93 (100%)
Unidade de lotação			
Frederico Westphalen	36	29	65
Palmeira das Missões	16	12	28
Gênero			
Feminino	21	21	42
Masculino	31	20	51
Faixa de Idade			
De 18 a 30 anos	3	17	20
De 31 a 40 anos	26	17	43
De 41 a 50 anos	20	6	26
Acima de 51 anos	3	1	4
Tempo de Carreira na Instituição			
Até 1 ano	6	1	7
De 2 anos a 3 anos	16	21	37
De 4 anos a 5 anos	7	17	24
De 6 anos a 9 anos.	23	2	25

continuação...

PERFIL	TOTAL(n = 93)		
	DOCENTES TOTAL: 52	TAE TOTAL: 41	GERAL 93
Escolaridade			
Graduação	-	4	4
Especialização	-	20	20
Mestrado	9	16	25
Doutorado	43	1	44
Cargo de Chefia			
Direção	2	-	2
Chefe de Departamento	5	-	5
Coordenador de Curso	8	-	8
Chefe se Setor	-	4	4
Não possui Cargo de Chefia	36	37	73

Fonte: Dados da Pesquisa
Elaborado pela autora.

No quadro 4, observa-se que tanto a categoria dos Docentes quanto a categoria dos Técnicos Administrativos em Educação participaram dessa pesquisa, sendo que Docentes tiveram a maior participação com (56%) e os Técnicos Administrativos (44%), o que, provavelmente, nos leva a acreditar que os servidores nas duas categorias, tanto na gestão administrativa quanto na gestão acadêmica, se mostraram dispostos a discutir a temática da pesquisa.

Com relação à unidade de lotação, a grande concentração dos participantes é da Unidade de Frederico Westphalen, sendo 65 servidores, um percentual de (70%) e da Unidade de Palmeira das Missões participaram da pesquisa 28 servidores, um percentual de (30%). Cabe destacar aqui, que a mesma mobilização, os mesmos esforços para sensibilizar e motivar a participação da população objeto do referido estudo, dado a importância da temática, foi realizado tanto na Unidade de Palmeira das Missões, quanto em Frederico Westphalen.

Quanto ao gênero dos participantes, (45%) são do sexo feminino e (55%) são do sexo masculino. A respeito da faixa de idade dos participantes da pesquisa, entre 18 a 30 anos (21%), de 31 a 40 anos apresentou um percentual de (47%), de 41 a 50 anos (28%) e acima de 51 anos (4%). Observa-se que a média predominante está na faixa de idade dos 31 a 40 anos.

Com relação ao tempo de carreira na Instituição, até 1 ano (7%), de 2 a 3 anos (40%), de 4 a 5 anos (26%) e de 6 a 9 anos (27%). Destaca-se aqui que houve uma rotatividade bastante grande de servidores, conforme explica os entrevistados (A, D

e F) pelo motivo de que o Cesnors é um campus novo, em construção, ainda com pouca infraestrutura, localizado no interior do Estado do RS, com unidades em municípios diferentes, distante das capitais e da sede da UFSM.

Referente ao grau de escolaridade observa-se que com graduação apenas (4%), com especialização (22%), com mestrado são (27%) e com doutorado (47%) dos participantes do estudo. Estes percentuais mostram que os servidores são bastante qualificados, o que é muito favorável para a Instituição, principalmente por ser um Centro de Educação Superior com apenas nove anos, em fase de expansão.

Com relação a cargo de chefia, verifica-se que a maior concentração dos participantes, (79%) não possuem cargo de chefia, na direção (2%), Chefe de Departamento ou Setor (10%), e Coordenador de Curso são (9%). Quanto a esta variável, destaca-se que o Cesnors apresenta uma estrutura organizacional que se inclina para um modelo enxuto de gestão, no qual o foco é o de fazer mais com menos.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

São aqui apresentados os dados coletados através da aplicação do questionário. Participaram da referida pesquisa 93 servidores. Nas tabelas 3, 4 e 5 são relatados os resultados da pesquisa quantitativa, por dimensões, considerando os objetivos deste estudo:

- Compreender como se configura a gestão do CESNORS;
- Investigar os limites encontrados na gestão do Centro;
- Conhecer as estratégias adotadas pela gestão para atingir os objetivos da instituição;
- Verificar a percepção dos servidores com relação á gestão do Cesnors;
- Fornecer subsídios para a discussão e contribuir com o aprimoramento contínuo da gestão universitária

Na tabela 1 são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, considerando a dimensão limites, com inferências da análise qualitativa para melhor compreensão dos resultados.

Tabela 1 – Dimensão limites

VARIÁVEIS	DISCORDO		NEUTRO	CONCORDO	
	PARCIAL	TOTAL		PARCIAL	TOTAL
Considero que a legislação é um limitador para a tomada de decisão	7,50%	26%	23,50%	33%	10%
A distância entre o Cesnors e a sede é um fator que gera dificuldades nos processos do Centro.	5,50%	11%	5,50%	32%	46%
Existe e conheço o Planejamento estratégico da Instituição	17%	28%	14%	36%	5%
Os objetivos, as estratégias do Centro são conhecidas pela comunidade acadêmica.	27%	30%	20,50%	22,50%	
Quando convidado, participo das reuniões administrativas do Centro	3%	2%	6,50%	33,50%	55%
Percebo a geração de valor para todas as partes interessadas, através do aprimoramento de relações com qualidade, de forma a assegurar o desenvolvimento da instituição.	12%	21%	18%	44%	5%
As exigências, do mundo globalizado, pressionam a instituição para mudanças.	2%	4%	18%	40%	36%
Percebo que o Cesnors possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento institucional sobre processos e rotinas de suas atividades.	9%	31%	24%	30%	6%
Percebo uma cultura de inovação e adaptações á mudanças.	15%	29%	20,50%	28%	7,5%

Na Tabela 1, Dimensão Limites, observa-se que com relação à legislação, 43% (Concorda Parcial + Total), afirmam que é um limitador para a gestão. Já 23,50% não concordam e nem discordam e 33,50% (Discordam Total + Parcial) discordam parcialmente dessa afirmação. Estes resultados vêm corroborar com os entendimentos dos autores que fundamentam este estudo, bem como vem ao encontro das colocações dos entrevistados desta pesquisa. Todos concordam que o aparato legislativo é um limitador para a gestão universitária, porém ao mesmo tempo em que limita, a legislação funciona como uma proteção ao administrador, ela respalda o gestor na tomada de decisões. A Constituição Brasileira, artigo 37, estabelece que: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes

da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade”. Com relação a esse princípio, Santos (2006, p.13) ressalta que “está associada á gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor”. Nessa direção, o mesmo autor explana que os limites impostos pela legislação, apesar de necessários, muitas vezes não permite ao gestor executar aquilo que planeja e julga ser mais apropriado diante desse novo cenário mundial, pois depende de mudanças na legislação e geralmente, elas ocorrem de forma lenta, incompatível com os acelerados avanços da sociedade contemporânea.

Outro aspecto importante verificado na pesquisa foi com relação se a distância do Centro da Sede da UFSM. A maioria dos participantes 78% (Concordam Parcial + Total) afirma que é um limite para a gestão. Este fator foi abordado em todas as entrevistas, e, segundo os entrevistados a distância do Cesnors da sede da UFSM, gera muitas dificuldades, tais como: de comunicação, morosidade e muitas despesas, principalmente de transporte, devido aos deslocamentos a trabalho na sede da UFSM em Santa Maria. O entrevistado B, salienta que esta distância faz parte da descentralização, concorda que a mesma traz algumas dificuldades, porém não é um limite para a gestão.

Referente ao planejamento, apenas 5% dos participantes afirma existir e conhecer o planejamento estratégico da Instituição, já 36% conhece parcialmente, demonstrando que pode ser considerado um obstáculo para a gestão, pois a instituição precisa ter nortes claros, metas definidas e o envolvimento de toda a comunidade acadêmica. Para Maximiano (2004) o planejamento estratégico é um processo que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. No entendimento de LIMA et al. (2004) vários benefícios proporcionados pela ferramenta “planejamento estratégico”. O autor diz que o planejamento faz com que os gestores executem melhor a sua função. Isso irá proporcionar melhor trabalho em equipe, aumentando a capacidade produtiva e melhor direcionamento dos esforços na busca dos objetivos. Com a mesma visão, Stoner e Freeman (1994, p.136) afirmam que o planejamento estratégico é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”.

Com relação se a missão e os objetivos da Instituição são conhecidos pela

comunidade acadêmica, observa-se que a maioria (Discordo Total + Parcial) 57% discorda dessa afirmação, o que demonstra que a gestão poderia investir em desenvolver o planejamento estratégico na Instituição. Para Oliveira (2006) o mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Quanto à participação nas reuniões administrativas do Centro, 78% (Concordam Parcial + Total) afirmam que participam das reuniões. No entendimento do entrevistado C, este achado da pesquisa pode ser considerado um fator importante e que não indica um limite para a gestão, pois onde há o interesse e a participação, naturalmente acontece os processos e as realizações. Na mesma temática, o entrevistado A explana que precisa muito mais a participação ativa dos servidores no planejamento e nas tomadas de decisões na Instituição.

Com relação à geração de valor para todas as partes interessadas, objetivando assegurar o desenvolvimento da Instituição como um todo, 21% discordam parcialmente e 44% concordam parcialmente, o que demonstra que existe uma dificuldade para a gestão neste aspecto, porém também indica que pode ser trabalhado pela gestão, buscando aprimorar as relações entre todos os segmentos considerando o ambiente interno e externo da instituição, visando, dessa forma, a geração de melhores resultados para toda a instituição.

No que diz respeito às exigências do mundo globalizado, a maioria dos participantes 76% (Concordam Parcial + Total), afirmam que estas pressionam a instituição para mudanças. Com relação à cultura de inovação e adaptação a mudanças, observa-se que a Instituição precisa trabalhar muito ainda estes aspectos e que é um obstáculo para a gestão. Ao mesmo tempo em que as pessoas estão cientes que as exigências do mundo globalizado pressionam a Instituição Universidade, efetivamente não refletem estas características no ambiente interno. Neste sentido, Hruschka et al. (2004), entende que a pressão por mudanças nas Instituições de Ensino Superior se deve ao fato de as mesmas possuírem a função de intermediar o setor produtivo e, sendo assim, é fundamental a constante

atualização dos processos e a interação com o ambiente interno e externo, para possibilitar aos seus egressos um perfil proativo e inovador, que se adapte às constantes alterações econômicas e sociais, bem como aos avanços tecnológicos.

Em seguida, na tabela 2, são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, considerando a dimensão estratégias, com inferências qualitativas para melhor compreensão das análises.

Tabela 2 – Dimensão estratégias

VARIÁVEIS	DISCORDO		NEUTRO	CONCORDO	
	TOTAL	PARCIAL		PARCIAL	TOTAL
A configuração (a forma) da gestão do Cesnors é descentralizadora/participativa.	20%	29%	22%	26%	3%
Conheço a Missão e a Visão do Cesnors	14%	11%	18%	41%	16%
Sempre que preciso, não tenho dificuldades para me comunicar com a Direção do Centro.	11%	6%	10%	26%	47%
O sistema de tecnologia de informação é adequado às demandas da Instituição	25%	19%	17%	33%	6%
A comunicação entre as unidades é eficaz e transparente	29%	27%	21%	22%	1,00%
O Cesnors incentiva a formação continuada de seus servidores	10%	5%	17%	34%	34%
Percebo que há na instituição um ambiente favorável á criatividade e inovação	18%	16%	16%	29%	21%
Percebo que os processos informais agilizam a tomada de decisões e a efetividade dos serviços prestados.	11%	9%	21%	39%	20%
Acredito que é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados.	1%	2%	4%	40%	53%
Acredito que o trabalho em equipes, proporciona economicidade, agilidade e motivação no ambiente organizacional.		2%	2%	26%	70%

continuação...

VARIÁVEIS	DISCORDO		NEUTRO	CONCORDO	
	TOTAL	PARCIAL		TOTAL	PARCIAL
Percebo um relacionamento favorável entre o Cesnors e a comunidade externa.	9%	14%	17%	18%	42%
Percebo que as demandas da comunidade/sociedade são consideradas na tomada de decisões do Centro.	11%	23%	26%	6%	34%
Acredito que através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva, para poder responder às demandas internas e externas.	1%	1%	11%	50%	37%

Na Tabela 2, Dimensão Estratégias, considerando o ambiente interno e externo da Instituição foco deste estudo, observa-se que com relação à forma da gestão do Cesnors se é descentralizadora/participativa, 29% discordam totalmente, 20% discordam parcialmente, 22% dos participantes são neutros, 26% concordam parcialmente e apenas 3% concordam totalmente. Nesta direção, Souza (1982), explica que a descentralização torna-se necessária nas organizações quando, muitas vezes, a informação para a tomada de decisão está presente na base da hierarquia, com pessoas que têm o conhecimento da situação real, e não no topo da administração; nesse caso a centralização torna-se um entrave para a organização.

Ainda nessa temática, Mintzberg (1995) afirma que a descentralização permite a organização responder mais rapidamente às condições locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro, demanda tempo na estrutura centralizada. Na estrutura descentralizada, esse processo pode se tornar mais ágil e exigir menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe. De acordo com explanação dos entrevistados (B, C e E), estes entendimentos verificados pela pesquisa, se deve ao fato de que a estrutura organizacional do Cesnors apresenta algumas características que lhe são peculiares. O organograma do Cesnors segue a mesma estrutura organizacional da Sede a UFSM para a gestão acadêmica, ou seja: Departamentos, Colegiado de Cursos, Coordenadores de Curso. Já a estrutura administrativa é centralizada, no que diz respeito à lotação dos servidores técnicos administrativos

em educação. Toda esta categoria está lotada na direção do Centro, e estão a serviço dos departamentos didáticos, das Coordenações de Cursos e em outros órgãos setoriais existentes no centro. Este aspecto, segundo os entrevistados (B, D e G), sempre foi um divisor de concepções de gestão no ambiente interno da instituição. Um grupo considera que é um modelo burocrático, ultrapassado, e que esta centralização beneficia somente aos interesses da gestão administrativa, em detrimento das demandas acadêmicas e dos departamentos. Outro grupo entende que essa forma de estrutura administrativa se deve ao modelo enxuto de gestão criado já com vistas a atender os princípios da nova gestão pública, o de fazer mais com menos. O entrevistado A, explica que esta configuração de gestão proporciona economia de infraestrutura e de equipamentos, já que as equipes dividem o mesmo espaço físico, os mesmos armários, o mesmo aparelho de telefone, além de favorecer ao aprendizado e a motivação.

Com a variável seguinte, observa-se que a maioria dos participantes, 57% (Concordo Parcial + Total) conhecem a missão e a visão da Instituição. Assim, provavelmente, existe na estrutura interna do Centro uma ação, uma estratégia de comunicação, que informa, divulga a missão e visão e da mesma forma as pessoas envolvidas no processo buscam este conhecimento, daí este resultado muito positivo para a gestão. Nesta perspectiva, os entrevistados (D e H) explanam que é uma realidade das instituições federais, pouco se consegue trabalhar com planejamento estratégico, na realidade se trabalha com planos e ações de curto prazo. No entanto observa-se que existe a estratégia de que os servidores conheçam a missão e a visão que são o propósito da instituição.

Com relação à facilidade em se comunicar com a direção 73% (Concordo Parcial + Total) concordam que existe um canal aberto de comunicação com a mesma. Cabe destacar novamente que estes achados vêm reforçar que a gestão do Cesnors se inclina mais para um modelo de gestão participativo do que para um modelo burocrático e centralizado. Neste enfoque, os autores Rizzatti e Dobes (2002) corroboram, afirmando que nas organizações fundamentadas em conhecimento, o gestor precisa atuar de maneira que facilite os processos organizacionais e isto pode se dar, simplesmente, através de um processo de comunicação ajustado e usado por todos, seja nas instituições universitárias, na sociedade, ou mesmo nas organizações privadas. Assim, é fundamental que os

gestores universitários façam uso de mecanismos mais eficazes que a moderna administração oferece, para auxiliar no processo decisório nas universidades.

No que diz respeito a uma tecnologia de informação adequada às demandas da Instituição verifica-se que 19% discordam totalmente, 25% discordam parcialmente, 17% nem concordam e nem discordam, 33% concordam parcialmente e 6% concordam totalmente. Nesta direção, observa-se que há uma demanda por melhorias, porém demonstram que existe um sistema de tecnologia atendendo as demandas do centro parcialmente, e segundo os entrevistados (B, C, E) muito esforços e investimento financeiro foram feitos para se chegar a um nível de parcial a bom neste aspecto, visando melhorar o sistema de comunicação interno e externo do Centro, principalmente considerando o ambiente organizacional ser de universidade, as complexidades aumentam gerando diferentes demandas internas e externas, para as quais a universidade precisa fornecer respostas e resultados.

Nesta mesma temática, com relação à eficácia e transparência na comunicação entre as unidades, 27% discordam totalmente, 29% discordam parcialmente, 21% nem concordam e nem discordam e 22% concordam parcialmente, o que representa que o sistema de comunicação entre as unidades necessita ser revisto com bastante atenção, desenvolvendo estratégias específicas nesta temática. Também, nesta direção, os entrevistados (G e H) afirmam que a burocracia derivada da legislação e dos mecanismos formais, nos quais a Instituição está inserida, traz a morosidade nos processos, conseqüentemente atraso no retorno de informações para a gestão interna do Centro e isso se reflete na demora da tomada de decisões do gestor, acarretando maior prazo para fornecer as respostas para os envolvidos nos processos.

A respeito da formação continuada de seus servidores, 68% dos respondentes concordam que existe investimento na formação continuada de seus servidores. Neste sentido, os entrevistados (A, B, H e I) explicam que tanto docentes quanto técnicos administrativos são incentivados a se qualificarem e acreditam que o próprio ambiente de universidade, geradora de conhecimentos, pressiona os indivíduos a se qualificarem e se atualizarem para atender as demandas internas e externas da Instituição e evoluírem junto com a expansão da Instituição. Os entrevistados deste estudo destacam ainda que até o final do primeiro semestre de 2016, mais oito servidores técnicos administrativos na unidade de Frederico Westphalen e mais seis servidores técnicos administrativos na unidade de Palmeira

das Missões terão concluído seu curso de mestrado em Gestão de organizações Públicas. Além desses, destaca o entrevistado H, atualmente três servidores técnicos administrativos em educação estão cursando doutorado.

Com relação ao ambiente favorável à criatividade e inovação 50% (Concordam Parcial + Total) concordam que no Centro existe um ambiente que favorece à criatividade e a inovação. Nesse sentido, os entrevistados (C, H e I) corroboram explanando que embora o ambiente da administração pública tenha uma estrutura formal, com a legislação a frente de todas as decisões, existem situações específicas e particulares que não está previsto na legislação e nem conta com resoluções a respeito. E, são nessas situações que a gestão precisa ser criativa e inovar, para que essas demandas sejam atendidas. Dessa forma, gerando aprendizado e experiências tanto favoráveis quanto desfavoráveis, e preparando a gestão para as próximas ações.

Quanto aos processos informais agilizarem a tomada de decisões 60% (Concordam Parcial + Total) dos sujeitos da pesquisa, concordam que esses processos informais inferem maior agilidade nas tomadas de decisões e na efetividade dos serviços prestados. Nessa direção os entrevistados (B, D e H) explicam que a forma de estrutura administrativa em equipes, e o fato de a Instituição ter apenas nove anos, há uma interação maior entre os servidores, facilitando a troca de informações, o auxílio nas atividades entre os setores, favorecendo a uma maior rapidez na chegada das informações e/ou reclamações, bem como das atividades administrativas na direção, na chefia dos departamentos, na chefia das coordenações de Cursos, e com isso, agilizando a resolução de assuntos que por vezes não necessitam de passar por várias instâncias, e sim com processos simplificados pode-se obter resultados rápidos e efetivos.

Com relação ao conhecimento aplicado como gerador de capacidade de produzir resultados, constata-se que a grande maioria dos respondentes 93% (Concordam Parcial + Total) concorda com essa afirmação. Neste contexto, os entrevistados (A, C, F e I), explanam que na Instituição Cesnors isso é uma prática na gestão, que tem servido de estratégia para o melhoramento e a agilidade dos processos administrativos.

No que diz respeito ao trabalho em equipes, proporcionar economicidade, agilidade e motivação no ambiente organizacional, 96% (Concordam Parcial + Total) dos respondentes concordam. De acordo com os entrevistados (B, D e H) esse

resultado da pesquisa, mostra que esse modelo de gestão na administração pública, no caso do Cesnors, foi uma estratégia que deu totalmente certo e que é um dos fatores que impulsionou a consolidação das Unidades tanto em Frederico Westphalen quanto em Palmeira das Missões. Neste contexto, citamos Munk (1999, apud Bejarano, 2006), para a autora tanto a Instituição quanto as pessoas que formam as equipes são favorecidas, pois as equipes podem romper com as barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura, melhorando as comunicações, favorecendo a integração e, dessa forma, impondo um tempo de reação mais rápido, agilizando as atividades e os processos. Ainda, a autora explana que as equipes trazem maior envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, bem como maior entendimento nos assuntos da Instituição, maior comprometimento e em consequência maior motivação.

Com relação ao relacionamento entre o Cesnors e a comunidade externa, 60% (Concordam Parcial + Total) concordam que a Instituição e a comunidade externa tem um relacionamento favorável. Para os entrevistados (A, B, E, F) a UFSM está implantada e consolidada na região do Médio Alto Uruguai. A comunidade interna procura corresponder às demandas da comunidade externa e esta por sua vez, tem auxiliado o Cesnors em suas necessidades sejam no Campus de Frederico Westphalen, através de parcerias com a Prefeitura, com o CDL, com os agricultores do interior do município, com as empresas da região. No Município de Palmeira das Missões, através de parcerias com a Prefeitura, ACI, Hospital e Coordenadoria de Educação do Estado. De acordo com Trigueiro (1995): “a mídia é acionada pela população; o político, por suas bases; o governo federal, pela sociedade civil e o contexto internacional; e o resultado é a imensa quantidade de novas demandas projetadas sobre as universidades”.

Outro aspecto importante no contexto externo da universidade refere-se ao setor produtivo, que apresenta várias possibilidades de articulações e parcerias, desenvolvimento de projetos, que se amplia com o aumento da importância estratégica e da prática de novos conhecimentos advindos das universidades. Trigueiro (1995) considera fundamental a participação das universidades no incremento da produtividade e de eventuais benefícios referente às pequenas e microempresas, contribuindo para o crescimento da economia local e regional e para o crescimento profissional do aluno, aliando a teoria com a prática.

Quanto às demandas da comunidade/sociedade serem consideradas na

tomada de decisões do Centro, observa-se que 34% concordam parcialmente, 6% concordam totalmente, 26% nem discordam e nem concordam, 23% discordam parcialmente e 11% discordam totalmente. Segundo os entrevistados (A, D e F) esses resultados mostram que apenas parcialmente são consideradas estas demandas nas decisões da Instituição, constatando-se que é um fator muito importante, haja vista que um dos objetivos do Cesnors é atender as demandas da comunidade acadêmica e da comunidade onde está inserida. Neste enfoque, o Gespública (2009) considera que a organização tem que alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

Com relação se através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva, para poder responder às demandas internas e externas, 87% (Concordam Parcial + Total) concordam com esta afirmação demonstrando que a Instituição está no caminho do que o GesPública propõe. Pavarini (2009) destaca que o aprendizado organizacional se traduz pela busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, está colocando em prática o aprendizado organizacional. Nesta perspectiva, preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

Na Tabela 3, são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, considerando a dimensão percepção, trazendo inferências qualitativas para melhor compreensão das análises.

Tabela 3 – Dimensão percepção

VARIÁVEIS	DISCORDO		NEUTRO	CONCORDO	
	PARCIAL	TOTAL		PARCIAL	TOTAL
Percebo que há o compartilhamento das informações no ambiente interno	26%	13%	16%	32%	13%
Percebo a inovação contínua dos processos da Instituição visando obter vantagem competitiva.	17%	13%	15%	44%	11%
Existe uma política de assistência estudantil capaz de atender as demandas da comunidade acadêmica, considerando apenas 09 anos de Centro.	21%	11%	30%	30%	8%
Percebo que os conflitos são gerenciados com democracia e diálogo	22%	14%	24%	29%	11%
Os servidores têm acesso ao conhecimento residente em todos os setores	27%	14%	22%	27%	10%
Percebo uma permanente busca pela melhoria do sistema de tecnologia de informação.	18%	13%	16%	41%	12%
Procuro contribuir com o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela instituição.		1%	13%	40%	46%
Percebo uma instituição que exerce a visão de futuro, planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados expressos pelo seu bom desempenho.		1%		15%	84%
Acredito que o meu comprometimento com os objetivos do Cesnors contribui para o crescimento institucional.		1%	4%	28%	67%

Na Tabela 3, considerando o ambiente interno e externo do Cesnors, observa-se que com relação ao compartilhamento de informações no ambiente interno, 45% dos respondentes tem esta percepção, 13% discordam totalmente, 26% concordam parcialmente e 16% nem discordam e nem concordam. Nesta direção, os entrevistados (B, D e F) explicam que existe um ambiente favorável a troca de informações, e consideram um aspecto importante da gestão da Instituição,

pois a troca de informações favorece o aprendizado e o melhoramento contínuo nos processos, além de agilizar a tomada de decisões pela gestão.

No que diz respeito à inovação contínua dos processos da instituição 55% (Concordam Parcial + Total) tem esta percepção que há a inovação contínua dos processos da Instituição no intuito de obter vantagem competitiva. Com relação a este item os entrevistados (A, B e C) explicam que esta é uma estratégia do Centro, pois com a inovação adotada a partir do aprendizado e das experiências anteriores, houve um melhoramento dos processos, conseqüentemente uma maior agilidade nas tomadas de decisões e no retorno aos envolvidos. Dessa forma, proporciona um aumento da satisfação e da confiança dos clientes tanto internos quanto externos.

Com relação a política de assistência estudantil capaz de atender as demandas do Centro, 38% (Concordam Parcial + Total) tem esta percepção que a assistência estudantil é uma realidade no Cesnors, porém, 30% são neutros, 26% Discordam Parcialmente e 13% dos respondentes discordam totalmente. Para dirimir estes achados da pesquisa, os entrevistados (D, E e F) colocam que a assistência estudantil é um dos aspectos sempre em pauta na gestão das unidades, dado a importância do assunto pois garante a permanência do estudante na Universidade.

Ainda sobre o tema, o entrevistado A complementa que o Cesnors disponibiliza um setor de Apoio Pedagógico com profissionais como Assistente Social e Psicóloga e um Núcleo de Assistência a Saúde - NAS com duas enfermeiras, conta com uma Casa de Moradia e outra em Construção tanto no *campus* de Frederico Westphalen, quanto no *campus* de Palmeira das Missões. Todos os entrevistados têm ciência que estas condições precisam ser melhoradas, porém consideram que muito já se alcançou em tão pouco tempo de Instituição, apenas nove anos.

No que diz respeito ao gerenciamento dos conflitos, 40% dos respondentes concordam que os conflitos são dirimidos com democracia e diálogo, 24% são neutros, 22% discordam parcialmente e 14 % dos sujeitos discordam totalmente. De acordo com os entrevistados Gestores A e B, o ambiente da instituição já demonstra a complexidade de relações entre os departamentos, cursos e administração, gerando muitas vezes uma falta e/ ou falha de comunicação. Continuam explanando que acreditam que no geral, há um bom entendimento e que a maioria trabalha para o crescimento da Instituição como um todo.

Com relação a ter acesso ao conhecimento residente nos setores, observa-se

que 37% (Concordam Parcial + Total) concordam que é assegurado que o conhecimento residente em todos os setores do trabalho é acessível a todos os integrantes da instituição. Todavia, é uma área que merece a atenção dos gestores, pois 22% dos respondentes se colocaram neutros e 41% discordam (sendo 27% parcialmente e 14% totalmente). Nesta direção, os entrevistados (B e C e F) comentaram que embora a Instituição tenha esta cultura organizacional de se trabalhar em equipes, o ambiente de universidade é complexo, e que muitas vezes as equipes não conversam entre si, e, neste caso, a comunicação não funciona e conseqüentemente esta estratégia falha. Explicam ainda que há o incentivo ao compartilhamento do conhecimento, e que esta prática de gestão é relevante para auxiliar a integração do conhecimento e das atividades envolvidas, com a finalidade de acelerar e melhorar a transferência para os novos servidores.

Dentro dessa temática, quanto a busca pela melhoria do sistema de tecnologia de informação, 53% dos sujeitos concordam que existe esta preocupação na gestão, 16% são neutro e 31% discordam (sendo 18% parcialmente e 13% totalmente). Com relação a esse assunto, os entrevistados colocaram que há uma constante busca na melhoria do sistema de tecnologia de informação, pois consideram uma área vital para a gestão e para toda a instituição. Demonstram a necessidade de avanços nos *campus* em relação à Tecnologia de Informação. Continuando o entrevistado C, explica que no início das atividades nas unidades, enfrentaram muitos problemas estruturais, de localização, de falta de sinais e de quedas constantes do sistema de internet e de telefonia, deixando os Centros totalmente sem comunicação. Atualmente houve avanços significativos nesta área, com boas práticas e conhecimentos e experiências aprendidas.

Com relação à disponibilidade de contribuir com o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela instituição, 86% (CP + CT) concordam que procuram contribuir com a melhoria contínua dos serviços prestados pelo Cesnors. Nesta direção os entrevistados (A, C, D e I) corroboram afirmando que esta é uma prática que a gestão sempre pode contar e que é muito favorável em qualquer ambiente organizacional.

Com relação à visão de futuro, uma instituição que planeja, age e aprende, obtendo resultados expressos pelo seu bom desempenho, 99% (Concordam Parcial + Total) concordam, sendo que Concordo totalmente são 84%. Neste contexto, o Documento de referência do GesPública (2009), expõe que a visão de futuro, indica

o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado, que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Nesta direção, segundo os entrevistados (A, B, D e G), sim a instituição Cesnors tem visão de futuro, destacam que com suas ações e aprendizados tem obtido excelentes resultados. Atualmente, de 11 unidades universitárias que compõem a UFSM, o Cesnors ocupa a sexta posição em distribuição de recursos (com apenas nove anos de instituição). Os cursos avaliados pelo MEC tiveram a nota máxima, os egressos das unidades tem se destacado na comunidade e na sociedade em geral. A Instituição já tem implantado um curso de Pós-graduação na área de Agronomia Agricultura e Ambiente. Até o final do semestre de 2016, a gestão do Cesnors contará com 14 mestres, servidores técnicos administrativos em educação que concluirão o mestrado profissional em gestão de organizações públicas - uma ação estratégica inovadora - implantado na UFSM visando à qualificação de seus servidores. A pesquisadora desse estudo faz parte do referido grupo de novos mestres.

Com relação ao comprometimento com os objetivos do Cesnors contribuir para o crescimento da instituição, a maioria dos sujeitos 95% acredita que o seu envolvimento e empenho, subsidiam, reforçam o crescimento institucional. Nesta direção os entrevistados (A, B, F e G), explanam que esta é uma cultura organizacional implantada no Cesnors e que contribuiu e contribui definitivamente para que as unidades tenham concretizado a sua missão de levar educação de nível superior para o interior do estado e, acreditam que tanto na região de Frederico Westphalen, tanto na região de Palmeira das Missões a UFSM está consolidada, impactando significativamente o desenvolvimento local e regional.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Serão aqui apresentados os dados coletados nas entrevistas realizadas com diretor e vice-diretor do Cesnors, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, representantes dos docentes, dos técnicos e dos estudantes no conselho do centro, tendo em vista complementar os achados da pesquisa quantitativa, visando responder aos objetivos, foco deste estudo. Optou-se pela análise conjunta dos dados. A seguir retomam-se os objetivos da presente pesquisa:

- Compreender como se configura a gestão do CESNORS;
- Investigar os limites encontrados na gestão do Centro;
- Conhecer as estratégias adotadas pela gestão para atingir os objetivos da instituição;
- Verificar a percepção dos servidores com relação à gestão do Cesnors;
- Fornecer subsídios para a discussão e contribuir com o aprimoramento contínuo da gestão universitária.

Optou-se por agrupar os dados segundo os objetivos propostos na pesquisa: configuração da gestão do centro, limites, estratégias e percepção no contexto da gestão universitária do Cesnors. A estrutura de apresentação ao longo do trabalho constitui-se de: considerações iniciais, onde se reforça os pontos e conceitos que sustentam a referida dimensão. Seguem-se com a apresentação dos aspectos favoráveis identificados, aspectos desfavoráveis identificados, e as considerações finais dos achados da pesquisa.

5.3.1 Configuração da gestão do Cesnors

A estrutura administrativa de uma organização refere-se à representação das relações existentes entre os indivíduos que a constituem, envolvendo a sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes tarefas (divisão do trabalho), normas, regulamentos e níveis de autoridade e responsabilidade. Mintzberg (1995) recomenda, para a organização do futuro, estruturas orgânicas, autocráticas, próprias para um ambiente dinâmico e imprevisível, centradas no planejamento para

a inovação (FREITAS, 2008). Assim, novas estruturas organizacionais e formas de trabalho são necessárias para estimular uma atitude criativa das pessoas.

No que diz respeito ao Cesnors, uma unidade universitária criada através do REUNI, já possui estrutura mais flexível. No atual cenário que aponta para mudanças e inovações, é necessário simplificar processos de tomada de decisão, acompanhar procedimentos, trazer as modernas técnicas de administração, e oferecer alternativas para todo o segmento da universidade, harmonizando diferentes interesses.

a) Aspectos favoráveis referentes à configuração da gestão

Diante da complexidade estrutural das universidades federais, o Cesnors conseguiu inovar na parte administrativa de sua estrutura. Criou as secretarias unificadas ou conjuntas, com a ideia que se possa atender às demandas de modo mais amplo e mais racional. Outra experiência é a colaboração interna entre professores de departamentos diferentes, e entre as unidades Frederico Westphalen e de Palmeira das Missões, o que auxilia na formação de grupos de pesquisadores, favorece a troca de conhecimentos e experiências, além da otimização dos recursos.

Existe também, na universidade, uma liberdade muito grande para se captar recursos, inclusive independentemente da reitoria, com a finalidade de se realizar projetos, disseminando-se dentro da universidade a cultura da inovação, do trabalho conjunto, do investimento em pesquisa, o que tem dado bons frutos. Isso é uma realidade no Cesnors, visto que boa parte da infraestrutura das unidades tanto de Frederico Westphalen, quanto de Palmeira das Missões, foi construída com projetos realizados pelos grupos de docentes que viram nessa ideia uma estratégia para trazer melhorias consideráveis, principalmente na parte de infraestrutura, para as unidades que formam o Cesnors.

No entendimento de Terra (2000), as estruturas organizacionais devem procurar romper com a tradição hierárquico-burocrática. Essas novas formas têm as seguintes características: trabalho em equipe; a liderança muda conforme as necessidades dos projetos; redução da hierarquia ao mínimo possível; competências múltiplas devem ser perseguidas pela grande maioria dos componentes das equipes; as equipes ou unidades de trabalho têm ampla gama de responsabilidades; as equipes de trabalho são apoiadas por sistemas inteligentes de informação que

garantam a captação, codificação, transferência e rápido acesso ao conhecimento acumulado pela organização.

b) Aspectos desfavoráveis da configuração da gestão

Na direção dos resultados da pesquisa quantitativa e dos depoimentos dos entrevistados, constata-se que a falta de autonomia dificulta inovações estruturais nas unidades. Ao contrário da estrutura administrativa flexível, a estrutura departamental na área acadêmica segue os padrões tradicionais e burocráticos das Universidades, impondo morosidade e dificuldades de comunicação. A departamentalização cria a fragmentação dos departamentos, que não auxilia a pensar em atividades integradoras. Falta uma conexão, uma interação maior entre os segmentos docentes e técnicos administrativos das unidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Neste contexto, outra dificuldade apresentada é a de lidar com os interesses corporativistas dos docentes e técnicos administrativos, de modo que, às vezes, as decisões são mais políticas do que acadêmicas. É difícil agregar ações que envolvam docentes, discentes e técnicos administrativos, principalmente entre as unidades que formam o Cesnors. Embora existam, na instituição, objetivos finais comuns, as informações, muitas vezes, são repassadas aos demais colegas de departamento, de forma divergente e até equivocada. Apesar de tão pouco tempo de instituição as unidades já apresentam individualismo e falta de integração, decorrentes do próprio ambiente complexo de universidade e de interesses específicos de cada unidade universitária. Verificou-se que existe a preocupação de que por decisões somente políticas, pessoas não qualificadas venham a assumir postos estratégicos nas unidades.

A flexibilidade estrutural requerida pelos entrevistados é defendida por Terra (2000), o qual afirma que, cada vez mais, os espaços de trabalhos ou *layout* estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Para esse autor, devem ser descartadas as estruturas hierárquico-burocráticas e devem ser adotadas estruturas com alto grau de autonomia. Gerir a universidade não implica atender apenas a um determinado grupo de interesse. Ao contrário, uma universidade é povoada por diversos centros de poder, que de algum modo precisam ser conciliados. Nesse

sentido, Trigueiro (1999) defende a elaboração de um projeto institucional, que significa o conjunto dos interesses, necessidades, demandas, objetivos, diretrizes e ações planejadas pela universidade, capazes de dar sentido, coesão, fundamentação ao próprio desenvolvimento da organização.

Com relação à Resolução 022/15 que cria o *campus* de Palmeira das Missões, por meio do desmembramento do Cesnors, constata-se pelos resultados do presente estudo, que as duas unidades já esperavam pelo que denominam de separação das unidades que formam o Cesnors. Também conclui-se da pesquisa que todo o trabalho de implantação do centro de forma conjunta, desenvolvendo conhecimentos e experiências, dessa forma, fortalecendo as duas unidades nos respectivos municípios, contribuiu de forma decisiva para que as unidades atualmente possam seguir seus objetivos e metas de forma autônoma.

No decorrer desses nove anos, explana o entrevistado (D), muitas conquistas foram alcançadas e muitas dificuldades e limites foram enfrentados e superados, para que a educação de nível superior da UFSM fosse trazida mais perto de quem ansiava por uma oportunidade de cursar um curso superior de qualidade e gratuito. Na mesma direção, os entrevistados A e F, revelam que foi uma decisão tomada pelo Conselho do Cesnors, não foi uma decisão unânime, e que certamente novos desafios, novas conquistas se colocam nos propósitos das unidades. Espera-se que as duas unidades estejam prontas para a expansão dos agora campi da UFSM em Frederico Westphalen e em Palmeira das Missões.

Desse tema, infere-se da pesquisa que a estrutura administrativa, a gestão do Cesnors é um modelo de gestão que desperta ainda mais a investigação, o estudo de suas características e práticas.

O Quadro 5 mostra, sinteticamente, os principais aspectos favoráveis e desfavoráveis referentes à configuração da gestão extraídos da presente pesquisa.

ONFIGURAÇÃO DA GESTÃO	ASPECTOS FAVORÁVEIS	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS
	<p>Já existe inovação na estrutura administrativa</p> <p>A unidade, criada no âmbito do REUNI, possui estrutura flexível, diferente em vários fatores da estrutura tradicional das universidades.</p> <p>Criação das secretarias unificadas, e das equipes de trabalho.</p> <p>Viabilização do atendimento mais amplo racional.</p> <p>Colaboração interna dos docentes e dos servidores técnicos administrativos entre as unidades e entre os departamentos.</p> <p>Formação de grupos de pesquisas favorece a troca de conhecimentos e experiências.</p> <p>Otimização dos recursos.</p> <p>Captação de recursos, independentemente da reitoria, através da realização de projetos, disseminando dentro das unidades a cultura da inovação, do trabalho conjunto, do investimento em pesquisa</p> <p>Busca-se harmonizar diferentes interesses.</p> <p>Atendimento pela gestão das demandas das duas unidades de forma coesa e com igualdade.</p> <p>Desmembramento do Cesnors, criação do <i>campus</i> de Palmeira das Missões e <i>campus</i> Frederico Westphalen – Novos desafios, novas possibilidades e conquistas.</p>	<p>A estrutura departamental na parte acadêmica segue os padrões tradicionais e burocráticos, junto a morosidade e as dificuldades de comunicação.</p> <p>A fragmentação não auxilia a pensar em integrações.</p> <p>O interesse político nas decisões tem mais força do que o interesse acadêmico.</p> <p>É difícil casar ações que envolvam docentes, técnicos, estudantes entre as duas unidades.</p> <p>Repasse de informações de forma divergente e até equivocadas</p> <p>Apesar de tão pouco tempo de Cesnors, as unidades já apresentam conflitos e divergências decorrentes do próprio ambiente complexo de universidade e de interesses específicos de cada unidade universitária.</p> <p>Existe a preocupação de que por decisões somente políticas, pessoas não qualificadas venham a assumir postos estratégicos nas unidades.</p>

Quadro 5 - Aspectos favoráveis e desfavoráveis referentes à configuração da gestão do Cesnors
Elaborado pela autora.

A partir das análises da pesquisa realizada, constata-se que o cenário atual do mundo globalizado e da sociedade contemporânea, exige das universidades estruturas flexíveis e com alto grau de autonomia, para dar conta das inúmeras demandas que recai sobre a instituição universidade. Nessa direção, a hierarquia e

a burocracia devem ceder lugar ao conhecimento. As unidades criadas no âmbito do REUNI, por exemplo, possuem estruturas diferentes da estrutura tradicional, como é o caso do Cesnors. Observam-se algumas inovações estruturais nas unidades que compõem o Centro. Infere-se como fatores positivos a inovação na estrutura administrativa, com a criação de secretarias unificadas, com equipes de trabalho, viabilizando um atendimento mais amplo e racional das atividades administrativas. Nesta perspectiva há uma simplificação dos processos e um canal aberto para a comunicação.

Nesta direção, outro aspecto muito favorável é a colaboração interna dos docentes e dos servidores administrativos entre os departamentos e entre as unidades, aumentando a otimização dos recursos. Cabe destacar também a liberdade e a iniciativa de captação de recursos, independente da reitoria, através da realização de projetos, os quais trouxeram para a instituição a possibilidade concreta de expansão de sua infraestrutura, a cultura da inovação, do trabalho em conjunto, fortalecendo a pesquisa e a instituição como um todo. Quanto aos aspectos desfavoráveis, constata-se basicamente a estrutura departamental na área acadêmica, unidade fora de sede que traz algumas dificuldades, principalmente de comunicação e de aumento das despesas, os interesses corporativistas que tornam lentas as decisões e fazem prevalecer o interesse político ao acadêmico.

Observa-se, também, que as pessoas ainda não demonstram estar preparadas para agir de forma democrática, sendo difícil casar ações que envolvam docentes, técnicos e discentes e, entre as unidades de Frederico Westphalen e de Palmeira das Missões. Finalmente, infere-se da pesquisa que estruturas flexíveis melhoram os processos de gestão, facilitam a tomada de decisão, proporcionam autonomia para iniciativas, projetos e propostas inovadoras. De fato, constata-se que o Cesnors possui uma estrutura organizacional diferenciada, com aspectos favoráveis importantes na atual conjuntura do mundo globalizado, na qual requer das universidades assumir o papel de agente transformador do conhecimento e do pensamento dos indivíduos tanto para crescimento pessoal e profissional. Assim, é fundamental aprofundar estudos e pesquisas para obtenção de novos referenciais teóricos e empíricos, a fim de se subsidiar a construção de estruturas inovadoras que de fato atendam às especificidades das instituições universitárias.

5.3.2 Limites de gestão universitária no contexto do Cesnors

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores muita criatividade na formulação de abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo, caracterizado por objetivos disseminados em várias áreas do conhecimento, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Neste particular, os modelos gerenciais racionais e analíticos disponíveis não têm sido muito úteis aos gestores universitários ao lidarem com a complexidade, ambiguidades, paradoxos e subjetividade que estão disseminados nas organizações universitárias. Nesta perspectiva, esta pesquisa buscou conhecer os limites ou obstáculos enfrentados pela gestão do Cesnors, no contexto da gestão universitária.

a) Limites da gestão do Cesnors

A Constituição Brasileira, artigo 37, estabelece que: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade”. Com relação a esse princípio, Santos (2006, p. 13) ressalta que “está associada á gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor”. Nessa direção, o mesmo autor explana que os limites impostos pela legislação, apesar de necessários, muitas vezes não permite ao gestor executar aquilo que planeja e julga ser mais apropriado diante desse novo cenário mundial, pois depende de mudanças na legislação e geralmente, elas ocorrem de forma lenta, incompatível com os acelerados avanços da sociedade contemporânea.

No que tange a gestão do Cesnors, os principais limites ou dificuldades identificados na pesquisa dizem respeito aos princípios da legislação, que impedem a flexibilização dos processos, pois não permite que o gestor execute aquilo que planeja e julga ser o mais apropriado diante das novas exigências da sociedade moderna, pois quando a mudança depende da legislação, geralmente essas ocorrem de forma lenta, incompatível com a agilidade requerida pelo novo cenário do mundo globalizado.

Nesta direção outro obstáculo é a morosidade nos processos, um entrave a agilidade nas tomadas de decisões e na implementação de estratégias que respondam de forma mais rápida as demandas da instituição. Ainda, o Cesnors apresenta um caso particular de gestão: uma instituição universitária com duas unidades em municípios distantes 70 km. Já a distância das unidades, da sede da UFSM está em torno de 270 Km. Nesse aspecto, a distância traz dificuldade referente ao atraso no recebimento de informações importantes, maior o tempo de deslocamentos e maior as despesas, para a participação de reuniões e manter-se em sintonia com a reitoria, pró-reitorias, enfim manter o Cesnors em contínua interação com a sede, para que as unidades fora de sede estejam contempladas nas tomadas de decisões da UFSM.

Observou-se que a falta de um planejamento estratégico é outra dificuldade apontada pela pesquisa. No entendimento de LIMA (2004) o planejamento faz com que os gestores executem melhor a sua função. Isso irá proporcionar melhor trabalho em equipe, aumentando a capacidade produtiva e melhor direcionamento dos esforços na busca dos objetivos. Com a mesma visão, Stoner e Freeman (1994, pg. 136) afirmam que o planejamento estratégico é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Neste contexto os entrevistados com base em seus próprios conhecimentos e experiências em gestão de universidades, colocam que não existe um planejamento estratégico formal. Em alguns casos, a estrutura colegiada da Instituição, no Conselho do Centro, é que acontece o processo decisório.

Outro aspecto que indica uma dificuldade para a gestão do Cesnors é que falta um maior conhecimento da missão e dos objetivos da instituição. Nesta direção, novamente em questionamento o planejamento estratégico. No entendimento de Oliveira (2006) o mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Neste contexto, alguns dos entrevistados também mencionaram que não há motivação para planejar porque é o Governo Federal que decide as políticas da

universidade, dessa forma, tirando sua autonomia. Outro aspecto salientado é a dificuldade em se trabalhar com planejamento na universidade no geral, porque não se tem um orçamento garantido e porque não há uma cultura de planejamento dentro das universidades. O entrevistado coordenador de curso destaca que se observa isso, pelo próprio fato da autonomia intelectual do professor, ele pretende sempre fazer as coisas do jeito que quer fato que ocorre no próprio planejamento das disciplinas, onde mesmo tendo um plano de ensino, o professor não o segue.

A partir da análise dos resultados, constata-se que os limites, as dificuldades apontadas na presente pesquisa, inicialmente referem-se à legislação que rege a administração pública, gerando morosidade no andamento dos processos, incompatível com a velocidade imposta pelas transformações da sociedade contemporânea. Por outro lado, os princípios da legislação, dão subsídios à administração pública, assim respaldam os atos do gestor.

O Cesnors apresenta um caso particular de gestão: uma instituição universitária com duas unidades em municípios distantes 70 km. Já a distância das unidades, da sede da UFSM está em torno de 270 km. Nesse aspecto, a distância traz dificuldade referente ao atraso no recebimento de informações importantes, maior o tempo de deslocamentos e maior as despesas, para a participação de reuniões e manter-se em sintonia com a reitoria, pró-reitorias, enfatizam os entrevistados D e I, enfim manter o Cesnors em contínua interação com a sede, para que as unidades estejam contempladas nas tomadas de decisões da UFSM. Constatou-se também, que existe o conhecimento, por parte dos entrevistados, das dificuldades e das possibilidades da descentralização universitária.

Por fim a falta de planejamento estratégico formal no Centro também foi elencada como uma dificuldade para a gestão. Porém, verificou-se a existência de um plano que é o PDI, que norteia as ações do Cesnors. Em alguns casos, por meio da estrutura colegiada da Instituição, no Conselho do Centro, é que acontece o processo decisório. Nesta perspectiva, um dos aspectos positivos dos achados da pesquisa é que no Cesnors pretende-se criar uma política de planejamento, que propicie uma continuidade administrativa, independentemente dos diretores que estejam nos cargos. Observa-se que as pessoas estão cientes de que precisam estar abertas para entender a conjuntura, e que a implantação desse projeto de forma eficiente requer tempo, clareza e participação.

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de

fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

b) Aspectos favoráveis referentes aos Limites da gestão do Cesnors

Os atos do administrador público estão sujeitos aos mandamentos da lei, através de um dos princípios da Administração Pública que é o princípio da legalidade. Santos (2006, p. 13) destaca que “está associada á gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor”. Segundo os achados da pesquisa, todos os sujeitos participantes, concordam que o aparato legislativo é um limitador para a gestão universitária, porém ao mesmo tempo em que limita, a legislação funciona como uma proteção ao administrador, ela respalda o gestor na tomada de decisões.

Com relação ao planejamento estratégico, no contexto do Cesnors, observa-se que existe o planejamento estratégico na instituição, mas de forma parcial, somente em níveis de direção e departamentos. O PDI, que não é planejamento estratégico, mas é o plano de desenvolvimento da instituição é que mostra o “norte” (rumo) da universidade. Continuando com os achados da pesquisa, um dos aspectos positivos do planejamento estratégico é a possibilidade de espaço para discussão a favor de uma visão global da instituição. Em função disso, os entrevistados ressaltam que no Cesnors pretende-se criar uma política de planejamento, que propicie uma continuidade administrativa, independentemente dos diretores que estejam nos cargos. Observa-se que as pessoas estão cientes de que precisam estar abertas para entender a conjuntura, e que a implantação desse projeto de forma eficiente requer tempo, clareza e participação. São muitos órgãos de decisão, o que gera a lentidão, pois se precisa de tempo para discutir questões importantes, principalmente no caso do Cesnors que envolve duas unidades, em municípios diferentes, com cursos diferentes, com interesses específicos da sua região de abrangência. É necessário ter nortes claros, metas claras. Nesse sentido, entende-se que a conjugação de esforços é que permite construir um projeto de planejamento estratégico eficiente.

Quanto á participação nas reuniões administrativas do Centro, a maioria dos sujeitos participam, um fator importante e que não indica um limite para a gestão, pois onde há o interesse e a participação, naturalmente acontece os processos e a possibilidade de êxito é muito maior.

Diante disso, Araújo (2008, p. 12) afirma que para a Administração pública realmente se modernizar será preciso vencer alguns desafios “recriar uma racionalidade macroeconômica; incentivar um maior compromisso com a gestão; procurar o equilíbrio entre a flexibilidade e os regulamentos; estabelecer uma nova relação com a sociedade; e revitalizar o sentido da administração pública”.

O Quadro seis mostra, sinteticamente, os principais limites evidenciados e os aspectos favoráveis referentes aos limites acerca da gestão, extraídos da presente pesquisa.

LIMITES ACERCA DA GESTÃO	LIMITES	ASPECTOS FAVORÁVEIS
	<p>Aparato legislativo que rege seus processos, gerando morosidade nos processos.</p> <p>Distância entre as unidades e com a sede da UFSM, gerando demora no atendimento das demandas, além de elevados custos de transporte.</p> <p>Inexistência de um planejamento estratégico, por falta de uma cultura de planejamento nas universidades no geral, já que é o Governo Federal que define as políticas da Universidade, tirando sua autonomia.</p> <p>Estrutura acadêmica departamental-fragmentação dos segmentos</p>	<p>Gestão flexível e participativa na parte administrativa.</p> <p>Visão da legislação como forma de respaldo dos atos da gestão pública.</p> <p>Ciência das dificuldades e das potencialidades da unidade fora de sede.</p> <p>No lugar do planejamento formal, existe o PDI que norteia os rumos da instituição.</p> <p>Pretende-se criar uma política de planejamento, que propicie uma continuidade administrativa.</p> <p>Existe participação nas ações da gestão.</p>

Quadro 06 – Limites evidenciados e aspectos favoráveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.3 Estratégias de gestão universitária no contexto do Cesnors

Segundo Mintzberg (2000), o papel da estratégia nas organizações é resolver as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. A estratégia pode ser entendida como o caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização no longo prazo. É o conjunto de ações estabelecidas, visando ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro da organização. O mesmo autor, afirma que a visão de futuro cria a imagem de destino e a estratégia define a lógica de concretização dessa visão.

O modelo de gestão adotado pela instituição, expressa a estratégia da organização. No que se refere ao Cesnors, universidade com origem no REUNI, foi criada com uma estrutura mais flexível que os modelos tradicionais. Neste enfoque, estrutura descentralizada, participativa, as atividades, os processos administrativos se tornam mais ágeis e exigem menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe. .

a) Estratégias adotadas pela gestão do Cesnors

De acordo com os dados obtidos pela pesquisa, constatou-se que a estrutura organizacional do Cesnors apresenta algumas características que são inovadoras na gestão universitária. O cesnors teve origem no programa REUNI e foi criado como um Centro de Educação Superior, com duas unidades universitárias, em municípios diferentes e distantes 70 km e com um diretor e um vice-diretor. No regimento do Cesnors ficou formalizado que Frederico Westphalen seria a sede do Cesnors. Assim, o diretor realiza suas atividades de gestor no *campus* de Frederico Westphalen, e o Vice-diretor atua no *campus* de Palmeira das Missões. O diretor atende sempre que necessário e especificamente um dia por semana na unidade de Palmeira das Missões.

Com base no Manual de Oslo (2006), a inovação pode também melhorar o desempenho da organização, pois ela faz aumentar sua capacidade de inovar. Por exemplo, novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade organizacional de adquirir e criar novos conhecimentos que poderão ser usados

para o desenvolvimento de outras inovações. Nessa visão, a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento de produto ou para melhorar a eficiência.

No que diz respeito ao Cesnors, a criação de secretarias unificadas e o trabalho em equipes é uma estratégia da gestão das unidades universitárias, promovendo um atendimento mais amplo e racional das atividades administrativas. Nesta perspectiva há uma simplificação dos processos e um canal aberto para a comunicação. Outro aspecto muito favorável é a colaboração interna dos docentes e dos servidores administrativos entre os departamentos e entre as unidades, viabilizando a otimização dos recursos. Nessa direção ressalta-se a autonomia e a iniciativa de captação de recursos, independente da reitoria, através da realização de projetos pelos docentes dos diferentes departamentos, os quais possibilitaram num curto prazo, a expansão de sua infraestrutura, juntamente com uma cultura organizacional do trabalho em grupo, da inovação, fortalecendo a pesquisa e a instituição como um todo.

Pela sua responsabilidade social, a universidade precisa estar em sintonia com as grandes transformações mundiais, buscando a melhoria na gestão de suas atividades, com o propósito de atingir a excelência na sua missão de desenvolver o ensino a pesquisa e a extensão. Nesta direção, Souza e Franzoni (2007) afirmam que repensar a filosofia de organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários atuais.

Destacam-se, outros fatores positivos, tais como o alto índice de participação dos servidores nas reuniões administrativas, favorece a comunicação aberta e direta, com isso, um maior conhecimento dos objetivos, dos planos da instituição. Também, destaca-se que a UFSM adotou uma prática inovadora, com relação à criação de um mestrado profissional em gestão de organizações públicas, com o objetivo de incentivar e proporcionar dentro da instituição a capacitação continuada dos servidores técnicos administrativos em educação.

Nessa visão, o Cesnors inovou novamente e buscou junto à sede da UFSM, uma turma de mestrado profissional em gestão de organizações públicas, presencial nos campus de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, para capacitação de servidores técnicos administrativos da Instituição. Cabe salientar, que em nenhuma unidade na sede da UFSM, haveria a viabilidade de conceder afastamento mesmo que parcial a 16 servidores ao mesmo tempo para capacitação. No Cesnors isso foi

possível, pelo modelo de estrutura administrativa com a criação de equipes, na qual os servidores fizeram um revezamento de horários, possibilitando que todos os aprovados pudessem cursar o mestrado. Até o final do segundo semestre de 2016, o Cesnors contará com mais 16 mestres em seu quadro de servidores técnicos administrativos.

Outras estratégias provenientes das equipes são a agilidade das atividades através dos processos informais, ou seja, a forma de estrutura administrativa em equipes, e o fato de a Instituição ter apenas nove anos, há uma interação maior entre os servidores, facilitando a troca de informações, o auxílio nas atividades entre os setores, favorecendo a uma maior rapidez na chegada das informações e/ou reclamações, bem como das atividades administrativas na direção, e com isso, agilizando a resolução de assuntos que por vezes não necessitam de passar por várias instâncias, ao contrário, com processos simplificados pode-se obter resultados rápidos e efetivos.

Outra prática que é um diferencial na gestão é com relação ao conhecimento aplicado como gerador de capacidade de produzir resultados. Neste contexto, constata-se na pesquisa que no Cesnors isso é uma prática da gestão, que tem servido de estratégia para o melhoramento e a agilidade dos processos administrativos. Nesta mesma temática, esse modelo de gestão na administração pública, no caso do Cesnors, foi uma estratégia que deu totalmente certo e que é um dos fatores que impulsionou a consolidação das Unidades tanto em Frederico Westphalen quanto em Palmeira das Missões.

Neste contexto, citamos Munk 1999, para a autora tanto a Instituição quanto as pessoas que formam as equipes são favorecidas, pois as equipes podem romper barreiras, facilitar o funcionamento administrativo, melhorando comunicações, favorecendo a integração e, dessa forma, agilizando as atividades e os processos. Na visão da autora, as equipes, ainda, trazem maior envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, bem como maior entendimento nos assuntos da Instituição, comprometimento e maior motivação.

b) Aspectos desfavoráveis referentes às estratégias de gestão do Cesnors

Nesta perspectiva, os resultados da pesquisa apontam, entre os aspectos que trazem desvantagem com relação às estratégias de gestão do Cesnors, a forma de

gestão ser considerada centralizada. Neste contexto, os entrevistados explicam que esses entendimentos verificados pela pesquisa, se deve ao fato de que a estrutura organizacional do Cesnors apresenta algumas características que lhe são peculiares. O organograma do Cesnors segue a mesma estrutura organizacional da Sede a UFSM para a gestão acadêmica, ou seja, Departamentos, Colegiado de Cursos, Coordenadores de Curso. Já a estrutura administrativa é centralizada, no que diz respeito à lotação dos servidores técnicos administrativos em educação. Toda esta categoria está lotada na direção do Centro, e estão a serviço dos departamentos didáticos, das Coordenações de Cursos e em outros órgãos setoriais existentes no centro. Esta forma de organização administrativa sempre foi um divisor de concepções de gestão no ambiente interno da instituição. Para alguns, é um modelo burocrático, ultrapassado, e que esta centralização beneficia somente aos interesses da gestão administrativa, em detrimento das demandas acadêmicas e dos departamentos. Outros entendem que essa disposição administrativa se deve ao modelo enxuto de gestão criado desde o REUNI, já com vistas a atender os princípios da nova gestão pública, o de fazer mais com menos.

Nessa visão, os resultados da pesquisa explanam que esta configuração de gestão proporciona economia de infraestrutura e de equipamentos, já que as equipes dividem o mesmo espaço físico, os mesmos armários, o mesmo aparelho de telefone, equipamentos viabilizados pelo orçamento da direção, não onerando os departamentos, além de favorecer ao aprendizado e a motivação. Neste contexto, a fragmentação não favorece pensar em integrações. Dessa forma, fica difícil realizar ações que envolvam todos os segmentos, docentes, técnicos e estudantes e entre as duas unidades.

Outro aspecto é que não se conseguiu desenvolver um planejamento estratégico formal, de fato na instituição se trabalha com planos e ações de curto prazo. No entanto observa-se que existe a estratégia de que os servidores conheçam a missão e a visão que são o propósito da instituição, e que trabalham de forma conjunta para obter os melhores resultados.

Albuquerque (2002, p. 41) ressalta que a formulação da estratégia trata-se de um processo, de uma sequência de etapas que permite à instituição refletir, discutir e definir/redefinir seus propósitos e suas estratégias. A participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional é adotada como forma de tornar esse processo mais interativo e

contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento. Ao fim desse processo, o plano estratégico responde aos questionamentos: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem; e onde. Dessa forma, explicitando os rumos a serem seguidos pela organização e priorizando as ações estratégicas a serem empreendidas.

No que diz respeito a uma tecnologia de informação adequada às demandas da Instituição, constatou-se que o atendimento a esta demanda é de forma parcial. Nessa direção, os entrevistados ressaltam que muitos esforços e investimento financeiro foram feitos para se chegar a um nível de parcial a bom neste aspecto, visando melhorar o sistema de comunicação interno e externo das unidades do Cesnors. No ambiente organizacional de universidade, diferentes demandas são geradas a todo o momento, tanto internas quanto externas, para as quais, a universidade precisa fornecer respostas e resultados de forma muito rápida.

Com relação à eficácia e transparência na comunicação entre as unidades, constatou-se pelos resultados do estudo que estratégias específicas necessitam serem desenvolvidas para melhorar a comunicação entre as unidades. Constata-se que por ser uma instituição pública, a forma de comunicação ainda é centralizada e muito baseada no papel. Por outro lado, a comunicação perde força também quando as pessoas priorizam a busca de informações, apenas em casos específicos da sua área. Nessa direção, os entrevistados explicam que a burocracia derivada da legislação e dos mecanismos formais, nos quais a Instituição está inserida, traz a morosidade nos processos, conseqüentemente atraso no retorno de informações para a gestão interna do Centro e isso se reflete na demora da tomada de decisões por parte do gestor, acarretando maior prazo para fornecer as respostas aos envolvidos nos processos.

Nessa mesma temática, outro aspecto é quanto às demandas da comunidade/sociedade serem contempladas na tomada de decisões da gestão. Os entrevistados explanam que em função de a instituição ainda não trabalhar com um planejamento estratégico formal, e sim com planos e ações de curto prazo, nem sempre a instituição, em tempo, conhece todas as demandas da sociedade, assim como, a sociedade nem sempre procura a instituição para fazer parcerias. Assim é um fator importante levantado pela pesquisa, haja vista que um dos objetivos do Cesnors é atender as demandas da comunidade acadêmica e da sociedade, na qual está inserida. Nessa direção, o Gespública (2009) considera que a organização tem

que alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

O cenário atual do mundo globalizado e da sociedade contemporânea exige das universidades, resposta rápida as demandas do mercado e da sociedade. Diante disso, faz-se necessário implementar novas tecnologias e constantes inovações, exigindo a transformação da maneira de desenvolver e difundir o conhecimento. As estratégias de gestão precisam evoluir, buscando maior flexibilidade a partir das constatações de que os modelos de rigidez organizacional, com base somente nos ideais burocráticos e de controle administrativo, estão sendo substituídos por uma proposta embasada em uma temática que contemple informação, integração, decisão e visão sistêmica das atividades.

De acordo com os dados obtidos pela pesquisa, constatou-se que a estrutura organizacional do Cesnors apresenta algumas características que são inovadoras na gestão universitária. Destaca-se a criação de secretarias conjuntas e o desenvolvimento de uma cultura organizacional de trabalho em equipes, promovendo um atendimento mais amplo e racional das atividades administrativas, bem como a simplificação dos processos e um canal aberto para a comunicação e a aprendizagem contínua. Outro aspecto muito favorável é a colaboração interna dos docentes e dos servidores administrativos entre os departamentos e entre as unidades, viabilizando a otimização dos recursos.

Neste contexto, outra estratégia proveniente das equipes é a agilidade das atividades através dos processos informais, possibilitando uma maior interação entre os servidores, facilitando o fluxo de informações, agilizando a tomada de decisões. Nessa temática, observou-se que o Cesnors investe na capacitação de seus servidores, o que favorece a prática da aplicação do conhecimento como gerador de resultados.

Com base nos resultados da pesquisa, também foi possível levantar e compreender aspectos que necessitam de formulação de estratégias de melhorias, tais como: efetivação de um planejamento estratégico formal, que contemple os propósitos da instituição, considerando a análise dos ambientes internos e externos, contemplando as demandas da comunidade/sociedade. Na mesma direção, investir no desenvolvimento de estratégias, objetivando estabelecer canais eficazes de

comunicação com o ambiente interno e externo é fator essencial para as instituições. As atividades organizacionais são viabilizadas pela comunicação. Nessa visão, Pimenta (2000), ressalta que há a necessidade de diversos canais, meios e maneiras que tornem seus processos de comunicação eficazes.

O Quadro sete mostra, sinteticamente, as estratégias adotadas e os aspectos desfavoráveis com relação às estratégias de gestão no contexto do Cesnors.

	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	Estrutura organizacional flexível na parte administrativa	Inexistência de planejamento estratégico formal
	Modelo enxuto de estrutura administrativa	Estrutura departamental na parte acadêmica
	Inovação na criação de equipes na gestão pública universitária.	Morosidade nos processos envolvendo decisão dos colegiados
	Agilidade e racionalidade administrativa	Sistema de comunicação deficiente entre as unidades
	Maior conhecimento dos processos da instituição	Sistema de tecnologia de informação com capacidade de atendimento parcial das demandas da instituição
	Sistema de comunicação aberto	
	Incentivo a capacitação dos servidores	As tomadas de decisões e planos da instituição pouco consideram as demandas externas (Universidade e sociedade não estão conseguindo conversar).
	Comprometimento e motivação Investimento na qualidade do ensino, pesquisa e extensão.	

QUADRO 07 – Estratégias de gestão do Cesnors e Aspectos desfavoráveis
Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.4 Percepção de gestão universitária no contexto do Cesnors

As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Dessa forma, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo, para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações, considerando o ambiente interno e externo da instituição.

Nessa direção, verificar a percepção, a visão dos servidores a respeito da gestão do Cesnors, objetiva uma análise mais aprofundada da configuração da gestão da instituição, no entendimento, na assimilação das pessoas que contribuem com esse processo e que fazem parte do processo decisório do Cesnors. Outro aspecto pesquisado foi a percepção referente ao desmembramento do Cesnors, com a criação do *campus* de Palmeira das Missões, conforme Resolução da UFSM 022/15 da Pró-reitoria de planejamento, e posterior troca do nome do Cesnors na unidade de Frederico Westphalen, para UFSM *campus* Frederico Westphalen.

a) Percepção da gestão na conjuntura do Cesnors.

A partir da análise dos resultados, constata-se que na gestão do Cesnors, existe um ambiente que possibilita a troca de informações e do conhecimento, favorecendo a aprendizagem contínua e o melhoramento dos processos, e com isso, agilizam as tomadas de decisões no âmbito da gestão. Com relação a assistência estudantil, a percepção é que é uma realidade no Cesnors, uma questão sempre em pauta na gestão das unidades, dado a relevância do tema, pois a garantia de permanência do estudante na universidade passa pelas políticas de assistência estudantil. Segundo dados da pesquisa, o Cesnors disponibiliza os serviços de atendimento pedagógico e de assistência á saúde com profissionais da área, como assistente social, psicóloga e enfermeira. Também as unidades contam com quatro casas de estudantes, sendo duas na unidade de Frederico Westphalen e duas na unidade de Palmeira das Missões. Considerando apenas nove anos de Cesnors, acreditam que muito já se alcançou e que é preciso buscar inovar e melhorar de forma contínua.

Outro aspecto analisado é quanto ao gerenciamento dos conflitos pela gestão. Constatou-se que conflitos fazem parte do ambiente de toda instituição, nas universidades, considerando o ambiente e as funções que desempenha ensino, pesquisa e extensão. No contexto do Cesnors, com duas unidades universitárias em município diferentes, aumenta o grau de complexidade nesse tema. Infere-se da pesquisa que os conflitos e divergências são resolvidos com democracia e diálogo.

Nessa direção o Gespública (2009), salienta o comprometimento com as pessoas, melhorando a qualidade nas relações de trabalho, viabilizando a autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências, criando

práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável. Dando sequência, uma estrutura flexível, na qual as pessoas atuam em equipes, favorece a uma maior integração dos servidores, favorecendo o acesso ao conhecimento residente em todos os setores da Instituição. Outro aspecto destacado pela pesquisa é a disponibilidade das pessoas de contribuir para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pelo Centro.

Com relação à visão de futuro, os resultados da análise demonstram que o Cesnors possui visão de futuro, que a instituição planeja, age e aprende, e que através dessa visão tem alcançado excelentes resultados. Atualmente, de 11(onze) unidades universitárias que compõem a UFSM, o Cesnors ocupa a sexta posição em distribuição de recursos (com apenas nove anos de instituição). Os cursos avaliados pelo MEC tiveram a nota máxima, os egressos das unidades tem se destacado na comunidade e na sociedade em geral. A Instituição já tem implantado um curso de Pós-graduação na área de Agronomia Agricultura e Ambiente. Também, infere-se da pesquisa, que a qualificação de seus servidores merece destaque.

Com relação ao comprometimento com os objetivos do Cesnors contribuir para o crescimento da instituição, os dados da pesquisa qualitativa corroboram os resultados da pesquisa quantitativa. Constata-se que o envolvimento e empenho, de cada um dos indivíduos que compõem o Cesnors, subsidiam, desenvolvem e reforça o crescimento institucional, tanto de infraestrutura, espaço físico, em conhecimento e das pessoas.

b) Aspectos desfavoráveis com relação á percepção de gestão, no Cesnors.

A partir da análise dos resultados, constata-se que segundo a percepção apontada pela pesquisa, destacam-se alguns aspectos que requerem melhorias, inovações, possibilitando a expansão da instituição em tamanho e em conhecimento. Destaca-se a estrutura flexível e descentralizada também na parte acadêmica, constata-se que a departamentalização fragmenta e não favorece a ações integradoras. Nessa mesma direção destaca-se da pesquisa que a comunicação é um importante fator estratégico de gestão e nesse contexto, precisa ser melhorado e desenvolvido um sistema de comunicação que possibilite integrar

todos os setores e pessoas na instituição, bem como, favoreça o relacionamento da instituição com o ambiente externo.

Nessa visão, Cardoso (2006) salienta a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos internos e externos. Isso significa que as instituições precisam repensar, complementar e aprimorar suas formas de comunicação institucional.

O Quadro oito mostra, sinteticamente, os principais aspectos favoráveis e desfavoráveis que descrevem a percepção da gestão na conjuntura do Cesnors.

	ASPECTOS FAVORÁVEIS	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS
PERCEPÇÃO DA GESTÃO	<p>Existe um ambiente que possibilita a troca de informações e do conhecimento</p> <p>Aprendizagem contínua e melhoria dos processos</p> <p>Agilidade na tomada de decisões pela gestão</p> <p>Ciência de que a comunicação é fator estratégico e vital para a instituição universidade</p> <p>Os conflitos e divergências são resolvidos com democracia e diálogo.</p> <p>Alto nível de qualificação dos servidores e a disponibilidade e contribuir</p> <p>Possui visão de futuro, a instituição planeja, age e aprende, e através dessa visão tem alcançado excelentes resultados.</p> <p>Novas possibilidades e desafios com o desmembramento do Cesnors.</p> <p>Redução dos custos operacionais.</p>	<p>Estrutura centralizada e burocrática a parte acadêmica,</p> <p>Departamentalização fragmenta e não favorece a ações integradoras.</p> <p>Aumento do nível de complexidade para a gestão</p> <p>Sistema de comunicação deficiente – não integra os setores e pessoas nas unidades da instituição.</p> <p>Reforçar o relacionamento da instituição com o ambiente externo.</p> <p>Pode aumentar a fragmentação, em função do desmembramento do Cesnors</p> <p>Diminuição do orçamento com o desmembramento das unidades</p>

QUADRO 08 - Aspectos favoráveis e desfavoráveis referentes á percepção da gestão do Cesnors. Elaborado pela autora

A partir da análise dos resultados, constata-se que na gestão do Cesnors, existe um ambiente que possibilita a troca de informações e do conhecimento,

favorece a aprendizagem contínua e o melhoramento dos processos, e com isso, as tomadas de decisões no âmbito da gestão são mais ágeis e mais acertadas. Também infere-se da pesquisa que a assistência estudantil está institucionalizada nas unidades e que é necessário manter a busca por melhorias e a ampliação dos programas de atendimento ao estudante. Outro aspecto importante evidenciado pela pesquisa é o alto nível de qualificação dos servidores e a disponibilidade das pessoas de contribuir para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pelo Centro.

Nessa direção, constata-se que a comunicação é um importante fator estratégico de gestão e nesse contexto, precisa ser melhorado, de forma que possibilite integrar todos os setores e pessoas na instituição, bem como, favoreça o relacionamento da instituição com o ambiente externo. Ainda, infere-se do referido estudo, que a na parte acadêmica deve ser adotada uma estrutura flexível, de forma que atenda as demandas de toda a instituição. Os dados apontam que a departamentalização fragmenta e não favorece a ações integradoras.

O próximo capítulo traz as considerações finais do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições de educação superior desempenham, na nova sociedade do conhecimento, um papel essencial, pois tem a função de mediar o processo de construção e transmissão de saberes que dêem conta dessa realidade. Por sua vez, como instituições responsáveis por um importante nível da formação educativa, e pela sua responsabilidade social, as Instituições de Ensino Superior pública, necessitam estar apoiadas em processos de gestão que garantam a aproximação entre sua missão e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento.

A universidade por estar inserida no contexto da administração pública, encontra limites e dificuldades que muitas vezes impedem a implementação das inovações que ela própria desenvolve e incentiva a sociedade a buscá-las e efetivá-las.

Neste contexto esta pesquisa teve como foco principal, um estudo de caso do Centro de Educação Superior Norte – RS, o Cesnors, o qual apresenta um caso particular de gestão: uma instituição universitária com duas unidades em municípios distantes 70 km. Já a distância das unidades, da sede da UFSM está em torno de 270 km. Nessa direção o objetivo geral do presente estudo foi compreender como se configura a gestão do CESNORS, os limites encontrados e as estratégias adotadas, bem como identificar a percepção dos servidores quanto á gestão do Cesnors.

O primeiro objetivo específico teve o intuito de “*compreender a configuração do Cesnors*”. Os dados obtidos nessa análise revelaram que a unidade, criada no âmbito do REUNI, possui estrutura inclinada para o modelo descentralizado e participativo, diferente em vários aspectos da estrutura tradicional das universidades. Constatou-se que existe uma inovação na forma organizacional com a criação de secretarias conjuntas e das equipes de trabalho, viabilizando, dessa forma, um atendimento mais amplo e racional das demandas da instituição. Outro achado da pesquisa é a colaboração interna dos docentes e dos servidores técnicos administrativos entre as unidades e entre os departamentos, otimizando os recursos, além da possibilidade da formação de grupos de pesquisa, favorecendo a troca de conhecimentos e experiências. Na mesma temática, apurou-se que existe a

liberdade para a captação de recursos, independentemente da reitoria, através da realização de projetos, disseminando dentro das unidades a cultura da inovação, do trabalho conjunto, do investimento em pesquisa. Busca-se harmonizar diferentes interesses.

Com relação ao desmembramento do Cesnors constata-se pelos resultados do presente estudo, que as duas unidades já esperavam pelo que denominam de separação das unidades que formam o Centro. Destaca-se, pelos entrevistados C e E, que todo o trabalho de implantação do Cesnors de forma conjunta, desenvolvendo e fortalecendo as duas unidades nos respectivos municípios contribuíram de forma decisiva para que as unidades atualmente possam seguir seus objetivos e metas de forma autônoma. No decorrer desses nove anos, muitas conquistas foram alcançadas e muitas dificuldades e limites foram enfrentados e superados, para que a educação de nível superior da UFSM fosse trazida mais perto de quem ansiava por uma oportunidade de cursar um curso superior de qualidade e gratuito. Os resultados da pesquisa revelam que foi uma decisão do Conselho do Cesnors, embora nem todos estivessem de acordo com essa decisão, e que certamente novos desafios, novos limites, outras estratégias, novas conquistas se colocam nos propósitos das unidades e, esperam que as unidades estejam prontas para a expansão dos agora campi da UFSM em Frederico Westphalen e em Palmeira das Missões.

Outro objetivo traçado para a construção desse estudo teve como finalidade *“identificar os limites encontrados pela gestão”*. A partir da análise dos resultados, constata-se que os limites, as dificuldades apontadas na presente pesquisa, inicialmente referem-se à legislação que rege a administração pública, gerando morosidade no andamento dos processos, incompatível com a velocidade imposta pelas transformações da sociedade contemporânea. Por outro lado, os princípios da legislação, dão subsídios à administração pública, assim respaldam os atos do gestor.

Nesta direção outro obstáculo é a morosidade nos processos, um entrave a agilidade nas tomadas de decisões e na implementação de estratégias que respondam de forma mais rápida as demandas da instituição. Ainda pelas particularidades do Cesnors, estar localizado fora de sede, infere-se da pesquisa que a distância traz dificuldade referente ao atraso no recebimento de informações

importantes, maior o tempo de deslocamentos e maior as despesas para a instituição.

Observou-se que a falta de um planejamento estratégico é outra dificuldade apontada pela pesquisa. No entendimento de LIMA et al. (2004) o planejamento faz com que os gestores executem melhor a sua função. Isso irá proporcionar melhor trabalho em equipe, aumentando a capacidade produtiva e melhor direcionamento dos esforços na busca dos objetivos.

Outro objetivo que norteou o presente estudo teve como finalidade “*identificar as estratégias adotadas pela gestão*”. Para respondê-lo, as análises dos resultados da pesquisa mostraram que no contexto do Cesnors, o modelo de gestão adotado pela instituição, expressa a estratégia da organização. A partir do REUNI, o Centro foi criado com uma estrutura mais flexível que os modelos tradicionais. Assim, o Cesnors apresenta uma estrutura descentralizada na maioria de sua organização administrativa. Constatou-se que esta estratégia de gestão confere maior agilidade aos processos e exigem menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe. Pelos resultados obtidos pela análise, destaca-se como aspecto desfavorável a estrutura departamental na parte acadêmica, trazendo fragmentação e dificultando as ações integradoras.

No intuito de obter resposta para o quarto objetivo da presente pesquisa, “*verificar a percepção dos servidores sobre a gestão da instituição*”, constatou-se pelos dados da pesquisa como aspectos favoráveis que existe um ambiente que possibilita a troca de informações e do conhecimento, possibilitando e incentivando a aprendizagem contínua e a melhoramento dos processos, inferindo agilidade na tomada de decisões pela gestão. Os achados da pesquisa revelaram que existe a ciência de que a comunicação é fator estratégico e vital para a instituição. Nesta visão, Pimenta (2000), ressalta que há a necessidade de diversos canais, meios e maneiras que tornem seus processos de comunicação eficazes.

Outros resultados apontados pela pesquisa referem-se aos conflitos e divergências, próprios do ambiente complexo da organização, os quais são resolvidos com democracia e diálogo; o alto nível de qualificação dos servidores e a disponibilidade em contribuir com a gestão. Ainda, destaca-se da pesquisa que o Cesnors possui visão de futuro, a instituição planeja, age e aprende, e através dessa visão tem alcançado excelentes resultados. Com o desmembramento do Cesnors, amadurecimento para a gestão, novas possibilidades e desafios para as unidades.

Nesse contexto, constata-se que o Cesnors possui uma gestão organizacional diferenciada, com aspectos favoráveis importantes na atual conjuntura do mundo globalizado, na qual requer das universidades assumir o papel de agente transformador do conhecimento e do pensamento dos indivíduos tanto para crescimento pessoal e profissional. Desse modo, é fundamental aprofundar estudos e pesquisas para obtenção de novos referenciais teóricos e empíricos, a fim de subsidiar a construção de estruturas inovadoras que de fato atendam às especificidades das instituições universitárias. Assim, pode-se dizer que é uma fonte de subsídios para os estudos de gestão universitária, através do conhecimento gerado e aplicado, bem como das competências desenvolvidas e as experiências vivenciadas no âmbito do Cesnors.

Finalizando, aponta-se como uma das limitações desse estudo, a coleta dos dados realizada somente na Instituição Cesnors, haja vista ter sido um estudo de caso, porém os resultados não foram comparados com outros estudos de outras unidades descentralizadas.

Indica-se como sugestão de trabalhos futuros com relação ao tema gestão universitária, o estudo das unidades que formavam o Cesnors, agora *campus* de Palmeira das Missões e *campus* de Frederico Westphalen, de forma individual, podendo ser elaborado um comparativo entre os estudos.

Evidencia-se que o estudo não se finda. Espera-se, com base nos resultados obtidos, ter contribuído para a reflexão da gestão do Cesnors bem como para o aprimoramento do tema gestão de universidades.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. P. **Possibilidades e limitações do Planejamento**: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1994, Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSC. 1994
- ARAÚJO, L.C.G. de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARAÚJO, Walber Jericó Rodrigues. **O papel das práticas de Gestão Estratégica no processo de mudança e modernização de uma Organização Pública Federal**. Monografia. Faculdade de Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2008.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BALDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BALDRIDGE, J. Vitor **Estruturação e políticas de uma liderança eficaz no ensino superior**. México: Noema, 1982.
- BEJARANO, V. C. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes**: um estudo de caso da indústria de papel. Dissertação Disponível em <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/31/Dissertacao.pdf>, acessado em 26 de julho, 2015.
- BUNDT, C. F. C. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- CARDOSO, O. O. **Comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, L. A. **Reforma universitária em crise**: gestão, estrutura e território. In TRINDADE, Hélgio (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro: CIPEDDES, 1999.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FINGER, A. P. **Liderança e gestão universitária**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1986.

_____ (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC, 1988.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, sequências e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx-Sagra (distrib.). 2000.

GALBRAITH, J. R. **Projetando a organização inovadora**. In: STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-293, mai/jun, 1995.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. (org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

HRUSCHKA, J. et al. **Inovações e melhoria na administração pública através de resultado de pesquisa de clima organizacional**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 11, 2004. Bauru: SP. Disponível em <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2004/39.pdf>. Acesso em 08 de junho de 2015, às 20:25h

JANNE, H. A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea. In: JUNG, C. G. **A prática da Psicoterapia**: contribuições ao problema da psicoterapia e à psicologia da transferência. Trad. Maria Luiza Appy. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. (Obras completas de C.G. Jung; v. 16).

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: ed. EPU, 1986.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados inovação, 3 ed., Paris: OCDE, 2006.

MAXIMIANO, A. **Introdução a administração**. 3. ed., São Paulo: Editora Atlas, 1992.

McGREGOR, D. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MEYER JR., V. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MILLETT, John D. **Gerenciar as Governança e Liderança**. Nova Iorque: Amacom, 1980.

MINAYO, M. C. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: _____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, A. **Reforma Administrativa**: Emenda Constitucional nº 19/98. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, C. E. B. **A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil**. In SOARES, M. S. A. (Coord.). A educação superior no Brasil. Brasília: Capes, 2002, p. 43-106.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, Z. G.; CASTRO, D. S. P. **Gestão estratégica da tecnologia de informação** em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PALVARINI, B. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/folder> - noticia Acesso em: 15 de julho de 2015 às, às 20:35.

PIMENTA, S. G.; GARRIDO, E.; MOURA, M. O. **A pesquisa colaborativa na escola como abordagem facilitadora para o desenvolvimento da profissão do professor**. In: MARIN, A. J. (org.), Educação continuada. Campinas: Papirus, 2000.

REZENDE; D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. **A Complexidade do Processo Decisório em Universidades**, 2002. Disponível em [rapes.unsl.edu.ar/ Congresos_realizados/RIZZATTI2.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/RIZZATTI2.pdf)> Acesso em 28 de junho de 2015, às 18:40.

ROCHA FILHO, J. M. **A terra, o homem e a educação: universidade para o desenvolvimento**. Santa Maria: Pallotti, 1993.

SAMPAIO, R. M. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação Em Administração - Universidade Federal da Bahia, Salvador - Bahia, 2003.

SANTIAGO, R. A. et al. **Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades**, Revista Portuguesa de Educação, v. 16, n. 1, Braga, Portugal pp. 75-99, 2003.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F.; WOLF, S. M. **Desafios das universidades empreendedoras: universidade tradicional x universidade corporativa x universidade empresa**. 2009. Disponível em http://www.icesi.edu.com/biblioteca_digital/bitstream/item/1880/1/3.pdf 2009> Acesso em 17 de fevereiro de 2015, às 08:19.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990

_____. **A dança das Mudanças**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVEIRA, M. J. **A evolução da concepção de universidade no Brasil**. In TUBINO, M. J. G. (org). A universidade ontem e hoje. São Paulo: IBRASA, 1984.

SOARES, T. C.; MAZON, G. **Comparação Internacional Entre Instituições Universitárias**. In:IV Colóquio Internacional de gestão universitária, 2006, Blumenau. Anais... IV Colóquio Internacional de gestão universitária, 2006.

SOARES, M. S. A. (Org.) **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem**

fundamentada na Gestão do Conhecimento. Tese, 2009. Disponível em <http://btd.egc.ufsc.br/>. Acessado em 12 de julho de 2015, às 12:42h

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

TAVARES, E.; COSTA, I. **O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos e Tecnologia de Informação.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento:** O grande desafio empresarial. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas:** desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora UNB, 1999.

TOALDO, O. A. **Extensão Universitária:** a dimensão humana da Universidade. Santa Maria: UFSM, 1977.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UFSM. **UFSM em números.** 2015. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/indicadores/select/6>>. Acesso em: 10 março, 2015.

_____. **Breve Histórico da Instituição.** 2015. Disponível em: <http://sucuri.cpd.ufsm.br/_outros/historico_index.php>. Acesso em: 08 abr. 2015.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais:** Conflito em tempos de mudança. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea. v. 8,n. 2, abr./jun. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

Caro(a) Respondente,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa acadêmica de Pós-Graduação em Administração, do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFSM, que tem como objetivo Compreender a Configuração da Gestão do Cesnors, os limites encontrados, bem como as estratégias adotadas, e a análise da estrutura administrativa na percepção dos servidores do Centro.

A pesquisa é de responsabilidade dos pesquisadores:

Orientanda: Terezinha de Fátima Poncio - Mestranda em Gestão de Organizações Públicas - UFSM, e-mail terezinhadefatimaponcio@gmail.com.

Orientador: Dr. Luis Felipe Dias Lopes - Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas - UFSM, e-mail lflopes67@yahoo.com.br

Informamos que a pesquisa garante a confidencialidade dos respondentes, uma vez que os dados serão analisados conjuntamente.

Agradecemos a sua colaboração e nos colocamos á disposição para esclarecimentos, caso ocorram dúvidas sobre o questionário.

Sua opinião é muito importante!

*Obrigatório

Parte superior do formulário

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido *

1.1 Discordo

1.2 Concordo

1- A qual categoria de servidor você pertence? *

1.3 Docente

1.4 TécnicoAdministrativoemEducação

2- Em qual unidade universitária você está lotado? *

1.5 FredericoWestphalen

1.6 Palmeira das Missões

3- Há aproximadamente quanto tempo você é servidor da UFSM/CESNORS *

1.7 Até 1 ano.

1.8 de 2 anos a 3 anos.

1.9 de 4 anos a 5 anos.

1.10 de 6 a 9 anos.

4- Qual o seu gênero?

1.11 Masculino.

1.12 Feminino.

1.13 Prefiro não informar.

5- Qual a sua idade?

1.14 De 18 a 30 anos

1.15 De 31 a 40 anos

1.16 Acima de 41 anos.

6- Qual o seu grau de escolaridade?

- 1.17 Ensino médio
- 1.18 Graduação
- 1.19 Especialização
- 1.20 Mestrado
- 1.21 Doutorado

7- Possui cargo de chefia ou direção?

- 1.22 Direção
- 1.23 Chefe de Departamento
- 1.24 Coordenador de Curso
- 1.25 Chefe de setor
- 1.26 Não possui cargo de direção/chefia

Considere as afirmativas abaixo e assinale a alternativa que reflete o seu grau de concordância com a mesma, sendo 1 Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente. *

	1 – Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3- Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
8- A configuração (a forma) da gestão do Cesnors é descentralizadora/ participativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Existe e conheço .o Planejamento estratégico da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Conheço a Missão e a Visão do Cesnors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Sempre que preciso, não tenho dificuldades para me comunicar com a Direção do Centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Percebo que há o compartilhamento das informações no ambiente interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- O sistema de tecnologia de informação é adequado às demandas da Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- A comunicação entre as unidades é eficaz e transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Percebo que a distância entre o Cesnors e a sede é um fator que gera dificuldades nos processos do Centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Percebo a geração de valor para todas as partes interessadas, através do aprimoramento de relações com qualidade, de forma a assegurar o desenvolvimento da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Os objetivos, as estratégias do Centro são conhecidos pela comunidade acadêmica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Percebo a inovação contínua dos processos da Instituição visando obter vantagem competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 – Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3- Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
19- Quando convidado, participo das reuniões administrativas do Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- Existe uma política de assistência estudantil capaz de atender as demandas da comunidade acadêmica, considerando apenas 08 anos de Centro..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21- Considero que a legislação é um limitador para a tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22- Percebo que os conflitos são gerenciados com democracia e diálogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23- As exigências, do mundo globalizado, pressionam a instituição para mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24- Percebo que o Cesnors possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento institucional sobre processos e rotinas de suas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 - O Cesnors incentiva a formação continuada de seus servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26- Percebo que há na instituição um ambiente favorável á criatividade e inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 - Os servidores têm acesso ao conhecimento residente em todos os setores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 - Percebo uma cultura de inovação e adaptações á mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29- Percebo uma permanente busca pela melhoria do sistema de tecnologia de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30- Procuro contribuir com o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31- Percebo que os processos informais agilizam a tomada de decisões e a efetividade dos serviços prestados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32 - Acredito que é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33- Percebo uma instituição que exerce a visão de futuro, planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados expressos pelo seu bom desempenho. .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34- Acredito que o trabalho em equipes, proporciona economicidade, agilidade e motivação no ambiente organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35- Acredito que o meu comprometimento com os objetivos do Cesnors contribui para o crescimento institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36- Percebo um relacionamento favorável entre o Cesnors e a comunidade externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 – Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3- Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
37- Percebo que existe uma preocupação com o aprimoramento constante do ensino, pesquisa e extensão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38 - Percebo que as demandas da comunidade/sociedade são consideradas na tomada de decisões do Centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39- Acredito que a imagem do Cesnors junto a comunidade externa é positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40- Acredito que através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva, para poder responder às demandas internas e externas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este espaço é para você deixar a sua opinião referente a estrutura organizacional do Centro, pontos positivos e negativos, os quais serão analisados para o melhor andamento das atividades desenvolvidas na Instituição. Sua opinião é muito importante para nós!

APENDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada I

Tema: Limites, estratégias e percepção em gestão universitária - Cesnors

Gestor _____

Data: ____/____/____

Explicar que o objetivo da pesquisa é acadêmico e servirá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações Públicas;

- A entrevista visa levantar informações sobre a configuração da gestão do Cesnors bem como conhecer os limites e as estratégias adotadas pela instituição, dentro desta proposta de gestão (uma direção) para duas unidades universitárias, distantes geograficamente 70 km uma da outra, e a Sede da UFSM distante 270 Km. A finalidade da mesma é conhecer a configuração da gestão do Cesnors e, fornecer subsídios para a discussão e o aprimoramento do tema Gestão Universitária.

A entrevista ocorrerá em um período aproximado de tempo de 1 hora;

- Informar que a entrevista será gravada, sendo que as informações serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora e pelo seu orientador;
- Solicitar a leitura e a assinatura do Termo de Livre Consentimento em participar da entrevista;
- Agradecer a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

Perguntas Norteadoras:

- 1) Como se configura a Estrutura Organizacional do Cesnors?
- 2) Quais as dificuldades e as possibilidades da descentralização universitária.
- 3) Quais os limites encontrados na administração do Cesnors, considerando
 - a) O ambiente interno
 - b) O ambiente externo
- 4) Conhece e adota o planejamento estratégico no Centro?
- 5) Como é a comunicação no processo de gestão nas unidades (PMxFWxSM)
- 6) Quais as estratégias adotadas pela gestão para que o Centro cumpra a sua missão considerando
 - a) Ambiente interno
 - b) Ambiente externo
- 7) A estrutura administrativa formada por equipes, uma inovação na gestão pública, funciona no Cesnors, isto é, contribui de forma favorável á gestão do Centro?
- 8) Como se dá a administração dos conflitos inerentes a um ambiente complexo
- 9) - Quais as influencias internas e externas que influenciam a gestão da Instituição
- 10) Vantagens e desvantagens do desmembramento do Cesnors
- 11) Qual a sua visão sobre a Instituição daqui a 5 ou 10 anos?

APENDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada II

Tema: Limites, estratégias e percepção em gestão universitária - Cesnors

Discente _____

Data: ____/____/____

- Explicar que o objetivo da pesquisa é acadêmico e servirá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações Públicas;
 - A entrevista visa levantar informações sobre a configuração da gestão do Cesnors bem como conhecer os limites e as estratégias adotadas pela instituição, dentro desta proposta de gestão (uma direção) para duas unidades universitárias, distantes geograficamente 70 km uma da outra, e a Sede da UFSM distante 270 Km. A finalidade da mesma é conhecer a configuração da gestão do Cesnors e, fornecer subsídios para a discussão e o aprimoramento do tema Gestão Universitária.
- A entrevista ocorrerá em um período aproximado de tempo de 1 hora;
- Informar que a entrevista será gravada, sendo que as informações serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora e pelo seu orientador;
 - Solicitar a leitura e a assinatura do Termo de Livre Consentimento em participar da entrevista;
 - Agradecer a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

Perguntas Norteadoras:

- 1 - O que representa ser aluno da UFSM/CESNORS,
- 2 - Como identifica a gestão administrativa, em termos de flexibilidade, comunicação e atendimento das demandas do corpo discente da instituição?
- 3 - Comente sobre a atual estrutura física, tendo em vista apenas 08 anos
- 4 - Como é a comunicação e o atendimento no processo de gestão na unidade
- 5 - Quais os limites que podem ser verificados na administração do Cesnors,
- 6 - Quais as dificuldades e as possibilidades da descentralização universitária.
- 7 - Quais as estratégias adotadas pela gestão para que o Centro cumpra a sua missão
- 8 - Existe interação proativa, entre gestão administrativa, gestão acadêmica e com os demais setores da Instituição
- 9 - Como o corpo discente vê o Cesnors daqui a 5 anos ?
- 10 - Qual a visão da comunidade externa sobre a UFSM/CESNORS?
- 11 - Aspectos favoráveis e desfavoráveis do desmembramento do Cesnors.

APENDICE D- Roteiro de Entrevista Semiestruturada III

Tema: Limites, estratégias e percepção em gestão universitária - Cesnors

Técnico Administrativo _____

Data: ____/____/____

- Explicar que o objetivo da pesquisa é acadêmico e servirá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações Públicas;
 - A entrevista visa levantar informações sobre a configuração da gestão do Cesnors bem como conhecer as estratégias adotadas pela instituição, dentro desta proposta de gestão (uma direção) para duas unidades universitárias, distantes geograficamente 70 km uma da outra, e a Sede da UFSM distante 270 Km. A finalidade da mesma é conhecer a configuração da gestão do Cesnors e, fornecer subsídios para a discussão e o aprimoramento do tema Gestão Universitária.
- A entrevista ocorrerá em um período aproximado de tempo de 1 hora;
- Informar que a entrevista será gravada, sendo que as informações serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora e pelo seu orientador;
 - Solicitar a leitura e a assinatura do Termo de Livre Consentimento em participar da entrevista;
 - Agradecer a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

Perguntas Norteadoras:

- 1 - Como se configura a gestão do Cesnors, você conhece claramente a missão do Centro
- 2 - A Gestão é Participativa ou Centralizadora, comente:
- 3 - Comente sobre a atual estrutura física, bem como o quantitativo de servidores docentes e técnicos administrativos do Centro,
- 4 - Como é a comunicação no processo de gestão nas unidades (PMxFWxUFSM Sede)
- 5 - Quais os limites encontrados na sua área de atuação,
- 6 - Quais as dificuldades e as possibilidades da descentralização universitária.
- 7 - Quais as estratégias adotadas pela gestão para que o Centro cumpra a sua missão
- 8 - Como se dá a administração dos conflitos inerentes a um ambiente complexo
- 9 - Quais as influencias internas e externas que influenciam a gestão da Instituição,
- 10 - Qual a sua visão sobre o Cesnors, daqui a 5 ou 10 anos?
- 11- Aspectos favoráveis e desfavoráveis do desmembramento do Cesnors

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido(TCLE)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) Senhor (a):

Você esta sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “Limites, Estratégias e Percepção em Gestão Universitária – O caso do CESNORS”, a qual tem por objetivo compreender como se configura a gestão da Instituição, bem como conhecer os limites encontrados e as estratégias adotadas pelos gestores.

Como benefícios essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, e gerar subsídios para um aprimoramento contínuo de gestão de Universidades.

Ao aceitar participar desse estudo, você respondera as perguntas de um questionário que mede a percepção dos servidores com relação a gestão do Centro, bem como os limites verificados e as estratégias adotadas. O risco que poderá estar presente neste estudo e no momento do preenchimento do questionário, pois o informante poderá sentir algum desconforto devido a sua extensão, o qual poderá desistir a qualquer momento podendo retirar este consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação nesse estudo e livre e voluntaria. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecera em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, na publicação dos resultados. Você terá o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito. O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de duvida, poderá entrar em contato com Professor Dr. Luis Felipe Dias Lopes pelo telefone (55) 3220 9259no ramal 28.

Todos os dados coletados serão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração(NUPEAD) sob a responsabilidade do Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (pesquisador responsável), em armário da sala n 4008, do centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, durante o período de 5 anos, estando a sua disposição a qualquer momento. Apos este período serão incinerados.

Eu, _____ (nome do participante) ciente e apos ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 20____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Se você tiver alguma consideração ou duvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitaria - Bairro Camobi, Av. Roraima, no1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 –Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep

APÊNDICE F - Termo de Confidencialidade

Titulo do Projeto: Limites, Estratégias e Percepção de Gestão Universitária – O caso do CESNORS.

Pesquisador responsável: Luis Felipe Dias Lopes

Telefone para contato: (55) 3220-9259 Ramal 28

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Local da Coleta: Cesnors – Unidades de Frederico Westphalen e de Palmeira das Missões

Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos servidores cujos dados serão coletados por meio de questionário semiestruturado. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, situado na Av. Roraima no 1.000, Prédio 74 C, sala no n 4208, Cidade Universitária, UFSM sob a responsabilidade do Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes por um período de 5 anos. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo comitê de ética em pesquisa da UFSM em 27 de Outubro de 2015 com o numero do CAAE 49619115.5.0000.5346 e do parecer 1.298.672.

Santa Maria, ____ de _____ de.20__.

Luis Felipe Dias Lopes