



ADMINISTRAÇÃO COMPLEXA: UMA ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA A PARTIR DAS PRÁTICAS EMPREENDIDAS PELOS PRÓ-REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

LETÍCIA LEITE DOS SANTOS
Universidade Federal de Rondônia
leticialeitesantos@gmail.com

JOSÉ MOREIRA DA SILVA NETO
Universidade Federal de Rondônia
msilva@unir.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fazer uma análise teórico-empírica da teoria da Administração Complexa na Universidade Federal de Rondônia, a partir da atuação dos Pró-Reitores que se encontravam em exercício durante o período de realização da pesquisa (entre abril e maio de 2016). Para atingimento dos fins da pesquisa foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com o quadro de pró-reitores em exercício na Universidade Federal de Rondônia no período supracitado e para coleta e tratamento dos dados, a técnica utilizada foi análise de discurso. Metodologicamente a pesquisa pode ser classificada como descritiva de abordagem qualitativa. Os resultados encontrados apontam que há no discurso dos pró-reitores evidências que demonstram proximidade em relação a alguns princípios estabelecidos na teoria da Administração Complexa, porém, muito ainda pode ser feito para que os recursos humanos, financeiros e materiais utilizados na Universidade sejam melhor aproveitados. Ações simples que podem fazer a diferença no dia a dia dos pró-reitores, os quais têm o desafio de empreender políticas e estratégias na Instituição e que consequentemente influenciam no resultado final do trabalho desenvolvido na Universidade, que tem como foco oferecer um ensino superior com qualidade à sociedade.

Palavras chave: Administração e organizações complexas, Universidade Federal de Rondônia.

1. INTRODUÇÃO

As universidades desempenham papel fundamental na vida em sociedade, sendo *locus* de produção e disseminação de conhecimento e instituição formadora dos profissionais que exercerão as competências apreendidas na academia, em diversos contextos no mercado de trabalho. Dentro destas Instituições, a atuação dos gestores é essencial para criação de ambientes que oportunizem aos acadêmicos, docentes e demais profissionais, o ambiente necessário para o desenvolvimento intelectual humano e o aproveitamento de todas as oportunidades que ali podem ser criadas.

Os processos e as interações que ocorrem dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm sido objeto de estudo crescente dentro da chamada Teoria da Complexidade. A Teoria, que começou a ser discutida a partir de meados dos anos 1980 do século XX, através dos estudos do filósofo e sociólogo francês Edgar Morin, veio contribuir com o processo de formação de conhecimento dominante. Até então, o paradigma cartesiano, originado da Teoria de René Descartes, era o único considerado “científico” para o processo de construção do conhecimento. Descartes consagrou o método dedutivo, que afirmava que o caminho para obtenção do conhecimento seria o raciocínio partindo do geral para o particular. Apesar de sua importância, o paradigma cartesiano tem sido cada vez mais questionado, pois observa-se que este já não é suficiente para explicar a complexidade do mundo e suas relações, surgindo assim a necessidade de desenvolvimento de novos paradigmas.

A partir do trabalho de pesquisadores como Tomas Kuhn, nos anos 80, o enfoque sistêmico passou a afetar toda comunidade científica, implementando a necessidade da exploração científica de totalidades, de organização, de relações e das dimensões holísticas do mundo (GRZYBOWSKI, 2005). Diante das ideias da Teoria Sistêmica surgiu a Teoria Complexa. Para Morin (1993), o pensamento complexo busca ao mesmo tempo distinguir e unir, existindo assim uma interdependência entre ordem e desordem, sendo esses elementos simultaneamente complementares, gerando uma interação denominada multidimensional. Pode-se resumir que o pensamento complexo propõe uma forma de ver o mundo como um todo indissociável, sugerindo uma abordagem multidisciplinar para construção do conhecimento.

A Teoria Complexa tem sido aplicada em diversas Disciplinas como: serviço social, filosofia, matemática, estatística, sociologia e também nos estudos acerca das organizações. No contexto organizacional o paradigma baseia-se na ideia de que as organizações são ambientes complexos e dinâmicos constituídos de sistemas sociais econômicos e políticos, que interagem entre si em diversos níveis. Nesse cenário, a partir dos estudos de Axelrod & Cohen (1999), Kelly & Allison (1999), Bauer (1999), Gleizer (2002) e Agostinho (2003) surge a Teoria da Administração Complexa, abordagem gerencial que visa trazer para o universo das organizações contemporâneas os conceitos dessa nova Ciência. Com base no funcionamento dos chamados "sistemas complexos adaptativos", são estabelecidos quatro conceitos-chave: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização sendo estes sugeridos como os princípios da "Administração Complexa" (AGOSTINHO, 2003). Tais princípios são tratados nesta pesquisa como “categorias de análise”, imprescindíveis às ações estratégicas e operacionais dos gestores públicos, face ao momento de complexidade em que passam as instituições públicas atualmente. Na abordagem da Administração Complexa, o olhar sobre os membros da equipe resulta de uma análise abrangente do ser humano, não apenas como um recurso de trabalho. Desse modo, o esforço do gestor deve estar voltado para essas quatro categorias, visando a criação de condições propícias para a emergência do desempenho desejado.

A hipótese que se apresenta para este estudo, face a complexidade e o processo de gestão da Universidade pública é que a ausência de gestores comprometidos com os objetivos institucionais traz problemas de ordens diversas às entidades públicas de ensino, que vão desde a má utilização dos recursos públicos, até a insatisfação e/ou falta de comprometimento por parte dos demais membros das equipes de trabalho.

Com enfoque voltado para a gestão universitária, portanto, esta pesquisa visa avaliar a atuação dos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia a partir de categorias de análise estabelecidas na teoria da Administração Complexa, identificando se há convergência entre o comportamento adotado por eles e o indicado na Teoria, apontando em que aspectos as práticas poderiam ser revistas para melhor atuação desses gestores. A pesquisa tem como objetivos específicos: a) avaliar se existem elementos que possam evidenciar a presença dos constructos da Administração Complexa na atuação dos pró-reitores; b) identificar se a atuação dos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia estimula os elementos existentes nas categorias de análise estabelecidas na Administração Complexa; c) indicar em quais aspectos poderia haver uma maior proximidade do comportamento relatado pelos pró-reitores e o comportamento apontado pela Teoria.

2. PROCESSO DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na atual “sociedade do conhecimento”, as Instituições de Ensino Superior são entidades de extrema importância para o desenvolvimento do ambiente onde atuam, por serem lugar de produção e disseminação de conhecimento e por responsabilizarem-se pela formação acadêmica de profissionais que atuarão em diversos segmentos da sociedade. Essas organizações são consideradas poderoso mecanismo de ascensão social, cabendo valorização para o ensino ofertado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), pois apesar de possuírem menor quantidade de alunos matriculados (28,6%- CENSO,2013) em relação às universidades privadas, tem se destacado na expansão de unidades e no número de acadêmicos matriculados com o passar dos anos. No Brasil, ano de 2001, foi elaborado o Plano Nacional de Educação, o qual fixava metas que exigiam aumento considerável dos investimentos realizados nessa área, assim como do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior.

A atuação dos gestores dentro dessas organizações não se diferencia em importância das demais, pois é por meio das ações deles que os recursos públicos investidos na instituição poderão ser utilizados de forma eficaz e eficiente sendo efetivamente aplicados, proporcionando aos alunos e a sociedade o pleno atingimento de seus objetivos institucionais: ensino, pesquisa e extensão. Silva Filho (1998) conceitua gestão universitária como uma atividade cujo objetivo é encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição, para o cumprimento de sua missão.

Lobo & Filho (1998) definem que é “na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside a ciência da gestão universitária”:

(...) mescla que permita o controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias. É um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança (LOBO & FILHO,1998, p.5).

Nas universidades públicas o desafio da gestão é maior que nas universidades privadas, pois além de terem o compromisso social do ensino, pesquisa e extensão, por vezes essas instituições estão condicionadas à legislação como modelo de gestão e defrontam-se com a necessidade de romper com modelo estrutural e burocrático que as enrijece, pois quando inserida no contexto da administração pública, encontra obstáculos para implementar inovações que ela própria desenvolve. Esse desafio para melhor gestão requer transformações profundas. Face ao perfil diferenciado de administração das IFES é necessário discutir um estilo gerencial que contemple a sua complexidade e objetivos, pois essas instituições são destacadas pelo caráter político, burocrático e colegiado, que torna ainda maior o desafio para gerencia-las.

Novos conceitos como: governança, eficiência, produtividade e competitividade, vem sendo aos poucos inseridos na realidade das instituições universitárias públicas, principalmente após a expansão dessas organizações, ocorridas no Brasil no final do século XX. Ao longo dessa década surgiram vários desafios e novos paradigmas a serem compreendidos e adaptados para gestão universitária, sendo alguns deles:

[...] necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais; o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo [...]. (SOUZA *apud* COLOMBO & RODRIGUES, 2011, p.3).

Nas organizações fundadas no conhecimento, como é o caso das universidades, o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais. As mudanças mais que conjunturais, necessitam ser estruturais, na medida em que a longevidade da instituição universitária no Ocidente parece estar associada a uma rigidez funcional e organizacional, que causa uma relativa impermeabilidade a pressões externas, até mesmo uma aversão a mudanças (SANTOS,1999).

2.1 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Ao longo de sua história, as instituições de ensino superior têm evoluído na sua essência (organização, missão, visão, valores) em função de diversos motivos. Baldrige *et al* (1982) destaca que as universidades são organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas, tendo, simultaneamente, a função básica de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade. Assim como ocorre em outras organizações, as universidades necessitam para seu pleno funcionamento, utilizar-se de uma série de recursos (materiais, humanos), formular estratégias e desenvolver meios para executá-las. Segundo Morin *apud* Audet e Maloin (1986), de um modo geral, pode-se dizer que quanto mais uma organização é complexa, mais ela admite a desordem. Essa condição lhe fornece vitalidade, porque os indivíduos são capazes de tomar iniciativas para regular esse ou aquele problema sem ter de consultar a hierarquia superior. Essas perspectivas fazem com que as universidades se caracterizem como organizações complexas e constituam-se em um interessante campo para os estudos da teoria das organizações. Tachizawa e Andrade (1999, p.262) afirmam que:

[...] a sua análise, quando realizada sob esse enfoque, possibilita o estudo das suas dimensões estruturais, observadas como um sistema composto de partes que interagem com o meio ambiente e que, nos

tempos modernos, tem-se caracterizado pelo surgimento de grandes organizações burocráticas que conquistaram, à moda de controle social, todas as áreas da sociedade. (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.262).

Diante deste cenário, a atuação do gestor universitário estruturada nos princípios da ciência da Administração e no pleno desempenho dos recursos humanos que atuam no ambiente acadêmico (docentes e técnicos-administrativos), sem prejuízo das particularidades da estrutura acadêmica, como por exemplo o cumprimento da legislação, coloca-se como um dos grandes desafios.

2.2 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

As intensas e contínuas transformações que ocorrem na sociedade têm modificado as relações sociais e de trabalho, visando superar a antiga visão fragmentada e unitária. Observa-se uma inter-relação cada vez maior entre os fatores organizacionais e alguns acontecimentos fomentaram a expansão da complexidade, como por exemplo: o expressivo desenvolvimento das tecnologias de informação, a internacionalização da economia, e o desenvolvimento das relações entre as empresas e o seu entorno, aumentando a interdependência entre produtores e consumidores (BOTERF, 2013). Todos esses fatores contribuíram para modificação no modo de organização e distribuição do trabalho. Esse novo cenário impôs as organizações a necessidade de reformularem sua forma de atuação, envolvendo todas as suas relações, sejam internas (colaboradores) ou externas (clientes, fornecedores e sociedade). Para Morin (2003, p.193) o advento da complexidade impõe as organizações pensar de forma organizacional, ou seja:

[...] compreender que a organização não se resume a alguns princípios de ordem, a algumas leis; a organização precisa de um pensamento complexo extremamente elaborado. Um pensamento de organização que não inclua a relação auto-ecoorganizadora, isto é, a relação profunda e íntima com o meio ambiente, que não inclua a relação hologramática entre as partes e o todo, que não inclua o princípio de recursividade, está condenado à mediocridade, à trivialidade, isto é, ao erro. (MORIN, 2003, p.193).

Pela enorme quantidade de relações existentes dentro das organizações, pelo próprio limite da racionalidade e mesmo pelo processo de complexificação do mundo, observa-se que cada vez mais o controle rigoroso dessas instituições torna-se impraticável. A Ciência da Complexidade pode trazer uma solução para os gestores ao abordar uma importante característica dos sistemas adaptativos complexos: a capacidade de auto-organização. A Teoria, segundo Agostinho (2003), nasceu da observação de fenômenos como a formação de cardumes ou revoadas, sugerindo que, uma vez que certas condições estejam presentes, a ordem pode emergir de situações aparentemente caóticas. Para a autora esses sistemas (células, organismos, sociedades, organizações e ecossistemas) são compreendidos pelos cientistas da complexidade como “complexos adaptativos” pois possuem um tipo de dinamismo que os torna capazes de responder ativamente ao que ocorre ao seu redor (Agostinho, 2001). Ou seja, o sistema é capaz de ajustar seu comportamento a partir do que percebe sobre seu desempenho e as condições do ambiente no qual se estabelece, podendo-se dizer, em resumo, que sistemas complexos adaptativos são sistemas que aprendem. Agostinho (2003) conclui que:

Em resumo, sistemas complexos adaptativos são organizações em rede formadas por inúmeros agentes, os quais são elementos ativos e

autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações a respeito do seu desempenho e das condições do ambiente imediato. Estes agentes aprendem e adaptam seus comportamentos a partir das pressões de seleção presentes. O comportamento global do sistema emerge, então, como efeito da combinação das interações (não-lineares) entre os diversos componentes (AGOSTINHO,2003, p.15).

Desse modo, na Administração Complexa o olhar da organização perante os membros da equipe não deve restringir-se a um recurso de trabalho e sim de partir de uma análise abrangente do ser humano, sendo considerado em suas dimensões biológicas, psíquicas e sociais.

Para Agostinho (2003) dentro dos Sistemas Adaptativos Complexos existem pontos nos quais uma ação pode gerar um efeito amplificador, considerados “pontos de alavancagem”, que são importantes quando se pretende intervir no comportamento do sistema. No caso das organizações, espera-se influenciar o seu comportamento por meio de ações gerenciais nesses pontos, gerenciando-se desta forma o processo de auto-organização.

Sobre o papel do gestor nessas organizações, a tradição administrativa e a experiência de grande parte das organizações contemporâneas, Agostinho (2003, p. 121) sugere que, seja ele formal ou informal, ao líder caberia a ‘personificação’ das relações de fronteira as quais tenderia a se dedicar exclusivamente. Seu papel seria, tipicamente, o de desempenhar as seguintes funções:

- a) discutir desdobramento de objetivos superiores e assumir objetivos específicos do agregado;
- b) traduzir objetivos e restrições (condições ambientais) para os componentes do agregado;
- c) favorecer integração interna;
- d) responder pelo desempenho do agregado (AGOSTINHO,2003, p. 121).

A partir do funcionamento dos Sistemas Adaptativos Complexos foram desenvolvidas quatro conceitos-chaves que operam como princípios da Administração Complexa: autonomia, agregação, cooperação e auto-organização (AGOSTINHO, 2001). Para a autora, esses princípios relacionam-se da seguinte maneira:

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno). (AGOSTINHO 2001, págs. 8 e 9).

Bauer (1999) defende a ideia de que gerenciar organizações é, em essência administrar relações entre as pessoas – e que isso “é muito mais arte que ciência”. Em resumo, para criação de condições propícias para surgimento do desempenho desejado o esforço de atuação deve ser concentrado em quatro constructos: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização.

2.2.1 Autonomia

A autonomia pode ser conceituada como a possibilidade do indivíduo de orientar suas ações partindo de sua própria capacidade para julgá-las. Para Morin (2003, p. 282) quanto mais um sistema desenvolve sua complexidade, mais desenvolverá sua autonomia, tendo assim mais dependências múltiplas. O princípio da Autonomia, segundo Agostinho (2003, p. 110) “estabelece que maior parcela dos membros da organização, antes simples executores de ordens, seja incluída no papel de tomadores de decisão, sendo orientados por sua própria capacidade de julgamento a respeito do que apreendem do ambiente ao seu redor”.

Os integrantes de uma equipe, segundo Bauer (1999), devem ter um razoável grau de autonomia para estabelecer tanto os objetivos de seu trabalho como a própria forma de trabalhar, dispondo de alguma margem para adotar decisões e ações com as quais seus gerentes possam eventualmente não concordar. As decisões que forem consideradas operacionais devem ser delegadas aos níveis inferiores, até chegarem à instância que lhes dê valor, em que, serão tratadas criativamente.

A diminuição do clássico controle hierárquico traz certas vantagens para a organização: a) benefícios da autonomia para as empresas; b) adaptabilidade; c) redução drástica do número de pessoas em cargos de comando (as quais, teoricamente, tem uma remuneração maior) e a conseqüente diminuição do número de atividades que não agregam valor ao produto ou serviço. Todos esses fatores, em maior ou menor grau implicam significativa redução dos custos ou melhor aproveitamento dos recursos existentes.

Além disso, uma maior autonomia das equipes de trabalho tende a diminuir o número de pessoas envolvidas e aumentar a intensidade das relações entre elas, favorecendo a velocidade e a qualidade das informações compartilhadas. (AGOSTINHO, 2003). Assim, a redução de custos e a maior agilidade aumentam a adaptabilidade da organização frente a mudanças. O aumento da diversidade e da autonomia permite a criatividade, aumentando a probabilidade de geração de ideias novas que otimizem os produtos e processos. Dessa forma, novas soluções são inventadas, aperfeiçoadas e reproduzidas a todo instante, aumentando a diversidade das soluções a ser selecionada.

Quando é permitido que o indivíduo seja autônomo, estimula-se sua capacidade de observar as conseqüências de seu comportamento e ajustar seus atos para atingir os propósitos desejados (AGOSTINHO, 2001). Testando a eficácia ou não de suas ações o liderado pode aumentar a velocidade de aprendizado, tanto individual quanto organizacional ocasionando assim a redução de erros. Desse modo considera-se então, que a autonomia é erro-supressora. Além disso modelos organizacionais baseados na autonomia, ao contrário das estruturas rigidamente hierárquicas, conseguem fazer com que o conflito seja resolvido local e imediatamente, evitando que tome maior vulto (AGOSTINHO,2001).

2.2.2 Cooperação

O termo cooperação Morin (1996, p. 215) “é coerente com o próprio sentido de complexidade, isto é, complexus = aquilo que é 'tecido' junto". A partir de Agostinho (2002, p.112) a direção da organização deve empenhar-se para gerar as condições propícias para que um padrão de relações colaborativas emerge internamente, sem a necessidade de mecanismos de autoridade. Porém não basta que os líderes abdicuem da autoridade, mas deve-se estabelecer um padrão de comportamento que dê suporte a legitimação da atuação autônoma da equipe, promovendo a melhor capacidade de julgamento de seus membros (AGOSTINHO, 2003). Em resumo Bauer (1999) corrobora que a produtividade e os resultados de pessoas trabalhando em grupo são potencialmente maiores que a soma de seus esforços, se tomados

individualmente. Para sustentação de um sistema de Gestão autônoma podem surgir dúvidas por parte dos gestores sobre que comportamentos podem ser adotados. Agostinho (2003, p.55) indica alguns como:

[...] a) encorajar as emoções; b) inspirar uma visão compartilhada; c) capacitar os outros a agir; d) modelar o caminho pelo exemplo; e) desafiar e questionar os processos estabelecidos, além capacidade de reconhecer estratégias dos demais integrantes da equipe, ajustando-as de forma que o resultado seja benéfico para todos. (AGOSTINHO, 2003, p.55).

O trabalho em equipe e o planejamento das metas a serem alcançadas são práticas que podem promover a capacidade de reconhecimento das estratégias individuais e coletivas. Ao longo do processo, os possíveis conflitos e desafios deverão ser trabalhados por meio da agregação em torno de um objetivo comum, da formação de relações duradouras que não só favoreçam a cooperação, como também permitam que suas habilidades e conhecimentos sejam compartilhados e enriquecidos (PACHECO, 2004). Desse modo a cooperação é tida como fator crítico para as organizações que queiram aproveitar o conhecimento produzido e espalhado na organização. É possível dizer que quanto maior capacitação dos membros da equipe maior é a necessidade de uma cooperação espontânea para o fluxo desses conhecimentos.

2.2.3 Agregação

Para Bauer (1999) o processo de agregação é contínuo e serve para identificação de relações vantajosas para a emergência da competência de um agregado. Quando um grupo é formado para atingir objetivos, os indivíduos atuam autonomamente, porém é importante que cada um esteja integrado aos objetivos globais para que saiba a exata medida em que seu trabalho pode contribuir para concretização dos mesmos. A clareza quanto aos objetivos mais gerais e as metas de desempenho que devem ser cumpridas pelos agregados e suas equipes é imprescindível para que o indivíduo possa tomar parte deles (AGOSTINHO, 2003). Ter uma visão global da organização permite uma maior visualização das restrições sofridas tanto pelo sistema como pelo agregado.

O líder, mais do que representante da equipe, é o ponto de conexão com os níveis de agregação superiores, devendo traduzir os objetivos mais gerais em metas para os demais componentes (PACHECO, 2004). Desse modo o líder deve atuar esclarecendo os prováveis impactos do trabalho individual, do trabalho da equipe, assim como as implicações destes para as atividades globais da organização, compartilhando seu conhecimento e viabilizando a recepção e compreensão de feedback, dando a cada indivíduo a oportunidade de ajustar seu comportamento de forma autônoma, contribuindo para alcance dos objetivos da organização.

2.2.4 Auto-organização

A ação gerencial constitui, segundo Carvalho (1999) um dos mais importantes suportes à implementação de novas abordagens no trato das questões de recursos humanos, uma vez que um dos papéis dos gerentes nas organizações inovadoras é o de favorecer o ambiente para o aprendizado e no papel de educador, têm o desafio de potencializar o desenvolvimento das pessoas.

Portanto, caso os indivíduos influentes de uma organização queiram tirar proveito do potencial auto-organizante desses sistemas, sua atuação estará voltada para a geração das condições propícias para isso, afastando-se da prescrição e do controle. Considerando que o

desempenho global é conseguido a partir da coerência das ações de indivíduos que cooperam entre si, tais condições se referem àquelas capazes de:

- **atrair** indivíduos com competências relevantes e permitir que tenham autonomia para utilizá-las;
- **estimular** o surgimento de um padrão de relações predominantemente cooperativas;
- **fazer** com que as percepções individuais sejam mutuamente compartilhadas, promovendo o aprendizado conjunto;
- **garantir** que o resultado das ações seja reportado aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seu comportamento. Em outras palavras, garantir a eficiência e eficácia do feedback.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A técnica utilizada para investigação e análise dos dados foi análise de discurso, através da interpretação dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, com o fim de identificar no discurso dos entrevistados características da Administração Complexa. A análise do discurso é um método cujo objetivo é não somente compreender uma mensagem, mas reconhecer qual é o seu sentido, ou seja, o seu valor e sua dependência com um determinado contexto (EITERER, 2008, p.20). Putnam e Fairhurst (2001), definem análise do discurso como sendo o estudo de palavras e expressões: tanto a forma quanto o uso no contexto, além dos significados ou interpretações de práticas discursivas.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais semiestruturadas com os cinco ocupantes do cargo de pró-reitor na Universidade Federal de Rondônia. O caráter semiestruturado das entrevistas permitiu que durante a realização das mesmas fossem inseridas perguntas ao longo da conversação que não estavam previstas no roteiro e assim elucidar algumas respostas por parte dos entrevistados.

Os dados coletados nas entrevistas foram interpretados de acordo com a categorização feita com base no referencial teórico da pesquisa, conforme descrito no Quadro 1 - Definição das categorias de análise e elaboração do roteiro de pesquisa.

Quadro 1: Definição das categorias de análise e elaboração do roteiro de pesquisa

	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	PERGUNTAS ROTEIRO DA PESQUISA
Categoria analítica I: AUTONOMIA	Indivíduos autônomos, capazes de aprender e se adaptar, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. A legitimação da autonomia também passa por diminuir a distância entre operação e gerência, tornando mais simétricas as relações entre eles. (AGOSTINHO, 2001,	Identificar se o (a) pró-reitor (a) estimula a autonomia nos liderados, avaliando os seguintes pontos: aproximação do Pró-reitor a equipe, abertura do líder em relação as ideias dos liderados, se os líderes inspiram uma visão compartilhada e capacitam os colaboradores para ação autônoma.	1) Pessoas que não atuam no cargo de gestão costumam opinar sobre os processos de trabalho? Se sim, de que forma? 2) Houve alguma inovação implantada no trabalho que partiu de uma ideia emitida por alguém da equipe? Se sim, cite exemplos. 3) De que forma o (a) Senhor (a) vislumbra essa interferência? 4) A equipe é estimulada pelo (a) senhor (a) a participar de cursos para capacitação

	2003)		relacionados ao trabalho? Se sim, de que forma?
Categoria Analítica II: COOPERAÇÃO	A direção da organização deve empenhar-se em gerar as condições propícias para que um padrão de relações colaborativas emergja internamente, sem a necessidade de mecanismos de autoridade. É a cooperação entre indivíduos de uma equipe, ou mesmo entre equipes, que permite o fluxo de conhecimentos capaz de contribuir para o desempenho da organização (AGOSTINHO, 2003)	Identificar se o (a) pró-reitor (a) trabalha em colaboração com seus liderados, e como estes colaboram uns com os outros, verificando se compartilham conhecimento e habilidades e se há promoção dessa interação pelo líder.	1) Como o (a) senhor (a) avalia o seu relacionamento com a equipe? Por que? 2) O (a) senhor (a) considera que sua equipe trabalha unida? Por que? 3) Na sua opinião há compartilhamento dos conhecimentos e habilidades aprendidas? Se sim, de que forma? 4) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas? 5) Há conflitos entre os membros da sua equipe? Se sim, com que frequência? Como costumam ser equacionados?
Categoria Analítica III: AGREGAÇÃO	Estabelece que as fronteiras de um agregado – seja ele uma equipe, um setor, um departamento ou assim por diante - definem o universo de ação autônoma. (AGOSTINHO, 2001).	Identificar se a equipe conhece os objetivos setoriais e globais da Universidade assim como as implicações do seu trabalho para os demais colegas da equipe e para os demais setores da instituição.	1) O (a) senhor (a) considera que os integrantes da sua equipe possuem papéis bem definidos e complementares entre si? Justifique. 2) Sua equipe tem conhecimento acerca das metas e objetivos globais da Universidade? 3) O (a) senhor (a) estimula o conhecimento desses objetivos pelos colaboradores? Se sim, de que forma?
Categoria Analítica IV: AUTO-ORGANIZAÇÃO	Estabelece que a direção da organização deve garantir que o resultado das ações seja reportado aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seus comportamentos autonomamente (AGOSTINHO, 2003)	Identificar como o pró-reitor fomenta a criação de mecanismos eficientes de <i>feedback</i> , garantindo a legitimidade da autonomia dos indivíduos.	1) É realizado feedback sobre o trabalho realizado pela equipe em relação a importância do mesmo para o atingimento dos objetivos globais e setoriais? Se sim, de que forma e com que frequência? 2) Em sua equipe o (a) senhor (a) consegue observar algum (a) colaborador (a) que se destaca na interação com os demais? Se sim, quais as principais evidências? 3) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas? 4) Qual o posicionamento adotado pelo (a) senhor (a) quando alguém da equipe comete um erro?

Fonte: desenvolvido pelos autores da Pesquisa.

Através da análise interpretativa dos discursos obtidos nas entrevistas, foi possível apontar características da gestão relatadas pelos pró-reitores que corroborem ou refutem com os preceitos da teoria da Administração Complexa.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 AUTONOMIA

Por meio de análise das respostas obtidas, observa-se que em todas as pró-reitorias há uma certa abertura para opinião ou sugestão dos membros da equipe que não possuem cargos de gestão, em relação a melhoria dos processos de trabalho. No discurso dos pró-reitores foram citados exemplos pontuais sobre as contribuições dos membros para melhoria dos processos e no desenvolvimento do trabalho e, no geral, todos consideram essa interferência positiva. Em relação ao incentivo para capacitação com vistas a realização de ações autônomas, apenas o Entrevistado Cinco demonstrou pelas respostas não acreditar nem priorizar a capacitação para o desenvolvimento dos membros da equipe, considerando a experiência prática como mais válida para resolução dos problemas relacionados ao trabalho. A abertura do (a) pró-reitor (a) às sugestões da equipe somada ao incentivo e permissão para capacitação, induz o comportamento autônomo dos indivíduos, diminuindo a distância entre a operação e gerência e facilitando a troca de informações e compartilhamento das rotinas do trabalho. As capacitações para realização do trabalho são de extrema importância para que o servidor aprenda de maneira correta a desempenhar suas funções e tenha autonomia para desempenhá-las.

Quadro 2 - Relação entre os princípios da Administração Complexa e o comportamento adotado pelos pró-reitores em relação a AUTONOMIA

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir membros da organização no papel de tomadores de decisão; - Estimular e legitimar a ação autônoma; - Utilizar a criatividade dos membros para melhoria de serviços e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Em todas as pró-reitorias, em menor ou maior grau foi possível identificar incentivo por parte do pró-reitor em relação a participação dos membros da equipe em cursos de formação ou qualificação; - Com exceção do Entrevistado 5, em todas as pró-reitorias foi possível pontuar exemplos práticos da melhoria de processos ou rotinas de trabalho que foram sugeridas pelos membros da equipe que não ocupam cargo de gestão, indicando a legitimação da ação autônoma e permissão de utilização da criatividade dos membros.

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 COOPERAÇÃO

O que se pôde notar acerca do estímulo ao comportamento cooperativo foi que todos os entrevistados consideram que as equipes trabalham de forma unida. As evidências variam desde a resolução pacífica de eventuais conflitos, até a realização de reuniões para troca de informações e eventos de confraternização entre a equipe, conforme relatado pelos entrevistados 1 e 3 respectivamente. Em relação ao compartilhamento de conhecimentos os resultados evidenciam que os pró-reitores consideram que este fato ocorre, com exceção do entrevistado 5, que considerou que em virtude da peculiaridade do trabalho realizado por cada um e das constantes mudanças ocorridas na legislação, esse compartilhamento só ocorre em parte do trabalho. Todos os entrevistados relataram que a equipe enfrenta/enfrentou conflitos e o modo de resolução destes variou desde o diálogo do pró-reitor com as partes envolvidas, conforme relatado pelo entrevistado 4, até a resolução por parte dos próprios envolvidos, conforme relatado pelos entrevistados 1, 2 e 3. O entrevistado 5 relatou que age preventivamente ao conflito, escalando as pessoas para que trabalhem em áreas nas quais o risco de haver conflitos é menor.

Quadro 3 - Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento relatado pelos pró-reitores, em relação ao princípio COOPERAÇÃO.

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
Cooperação	<ul style="list-style-type: none">- trabalhar em cooperação com a equipe;- estimular a cooperação entre os membros da equipe;- estimular o compartilhamento de conhecimentos e habilidades apreendidos;- resolver conflitos de forma franca e negociada.	<ul style="list-style-type: none">- todos os entrevistados consideraram por meio de evidências diversas que a equipe a qual fazem parte trabalha unida e em cooperação;- com exceção do entrevistado 5, que julgou peculiar e variável as atividades que a equipe desempenha para que haja compartilhamento das dos conhecimentos e habilidades apreendidas, todos os demais apresentaram evidências de que a há esse compartilhamento na equipe;- em relação a maneira de resolver conflitos apenas o entrevistado 4 demonstrou resolvê-los de forma negociada.

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 AGREGAÇÃO

Para Agostinho (2003), agregação é o processo pelo qual um sistema se torna mais do que um conjunto de partes, uma equipe mais do que um simples agrupamento de pessoas. Deste processo surgirão no ambiente capacidades e competências que não se poderiam atribuir a cada membro da equipe, de forma individual. Para concretização desse princípio é importante que a equipe tenha conhecimento acerca dos objetivos globais da organização assim como a maneira pela qual a participação de cada membro contribuirá para alcance desses objetivos. Quanto mais clara for a compreensão de cada membro acerca de seu papel perante a equipe, maior será a disposição para contribuir. Nesse contexto o papel da

hierarquia é essencial para desdobrar esses objetivos a equipe, esclarecendo o papel de cada um bem como a importância dos mesmos nesse processo.

A partir da análise dos relatos pode-se perceber que não há uma certa uniformidade entre os setores acerca do conhecimento dos membros da equipe acerca das metas e objetivos globais da organização. Os entrevistados utilizam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição como balizador de conhecimento das metas e os membros que participaram na elaboração do Plano são considerados “conhecedores” das mesmas e dos objetivos globais da Unir, porém não foi observado nos relatos de nenhum entrevistado, algum mecanismo que seja regular e ressalte a importância de conhecer esses objetivos para o trabalho realizado pelos membros.

Quadro 4 - Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento prático adotado pelos pró-reitores em relação ao princípio AGREGAÇÃO

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
Agregação	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o conhecimento das metas e objetivos globais e setoriais; - Conhecimento dos membros sobre a importância do trabalho que realizam para atingimentos das metas setoriais e globais da Instituição 	<p>- O estímulo que os entrevistados utilizam para fomentar o conhecimento dos objetivos e metas globais da organização é a participação na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR, porém nem todos os membros da equipe participaram da elaboração, com exceção dos entrevistados quatro e cinco que exigem no momento da elaboração do Plano de ação da Unidade seja consultado o PDI para que as ações estejam em consonância com os objetivos presentes neste. Nota-se uma falta de controle sobre as atividades realizadas no dia a dia das pró-reitorias para que se possa verificar se de fato estão de acordo com as metas globais da Instituição. Em virtude dessa falta de acompanhamento regular das atividades os membros da equipe podem “perder de vista” a importância e a função das atividades que realizam.</p>

Fonte: elaborado pelos autores com base nos discursos dos entrevistados.

4.4 AUTO-ORGANIZAÇÃO

A partir dos relatos dos pró-reitores, em relação aos mecanismos de feedback não foi possível observar nas práticas dos entrevistados algo que ultrapasse as reuniões para elaboração do Plano de ação ou para avaliação dos servidores demanda para progressões funcionais, ou seja, não há um retorno regular acerca do resultado dos trabalhos realizados pelas equipes das pró-reitorias, sendo inclusive ressaltado pelo Entrevistado 3 como um “ponto a ser melhorado”. Com exceção da pró-reitoria do entrevistado 5, em todas as outras foi possível constatar que os pró-reitores vislumbram a existência de lideranças informais na equipe, porém, com exceção do entrevistado 1, não foi possível identificar de que forma essas lideranças são aproveitadas pelos gerentes formais. Em relação a continuidade do trabalho na

ausência de algum membro da equipe, o que indica a capacidade da pró-reitoria em se auto-organizar todos os pró-reitores relataram que não há problemas na continuidade, seja pela redistribuição de tarefas conforme relatado pelos entrevistados E3 e E5 seja pela assunção de outro membro da equipe as tarefas do membro que se encontra ausente, sem que haja consideração de desvio de função. Quanto ao comportamento adotado pelo pró-reitor quando alguém da equipe comete algum erro todos os pró-reitores demonstraram que possuem certa flexibilidade em relação aos mesmos, porém somente o entrevistado quatro demonstrou permitir que o erro cometido possa servir de aprendizado para os demais membros, ao pedir que um terceiro membro corrija eventuais desvios do outro.

Quadro 5 - Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento adotado pelos pró-reitores em relação ao princípio AUTO-ORGANIZAÇÃO.

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
Auto-organização	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o resultado das ações e dos trabalhos realizados sejam reportados aos membros da equipe, criando mecanismos eficientes de <i>feed-back</i> para que esses sejam capazes de compreendê-lo e ajustarem seu comportamento conforme a demanda do trabalho; - verificar a presença de lideranças informais nas pró-reitorias e de que modo elas são aproveitadas; - verificar se existe continuidade no trabalho realizado pela equipe quando algum membro da pró-reitoria se ausenta; - garantir que os erros sejam tratados de forma flexível e negociada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi observado no relato dos pró-reitores mecanismos regulares de feedback além das reuniões para elaboração do Plano de Ação ou os processos de avaliação para progressão dos servidores; - As lideranças informais são identificadas mas com exceção do entrevistado 1 não foi possível verificar o aproveitamento das mesmas para promoção da autonomia da equipe; - A continuidade do trabalho na ausência de algum membro foi identificada em todas as pró-reitorias, seja pela redistribuição das tarefas seja pela assunção da mesma por outro membro da equipe que saiba desempenhá-lo no momento. - Em relação aos erros todos apresentaram ser flexíveis, porém só o entrevistado 4 demonstrou que utiliza o mesmo para o aprendizado pela equipe.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos discursos dos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Questões inerentes a melhor gestão dos recursos públicos, sejam eles físicos, materiais ou humanos têm uma relevância imensurável para melhoria dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos. A sociedade anseia por um ensino superior de qualidade e o trabalho desenvolvido pelos pró-reitores representa em grande parte o esforço para crescimento e melhoria contínua das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Os mesmos têm como atribuições gerir pessoas, conflitos, normas, recursos financeiros, materiais e conforme relatado pela maioria dos entrevistados nessa pesquisa, acumulam essas funções com o papel de docente. São inúmeras as demandas cotidianas desses profissionais, o que caracteriza a complexidade do ambiente nos quais esses gestores estão inseridos. Esta pesquisa teve como pretensão contribuir para o trabalho desses atores, trazendo uma teoria recente para testagem

empírica e com o rigor científico necessário em um trabalho acadêmico. Procurou-se contribuir principalmente na forma como esses servidores conduzem as equipes pertencentes as pro-reitorias a que foram designados, sendo verificado se nas práticas relatadas por eles, poderiam ser encontrados os princípios elencados na teoria da Administração Complexa, fazendo correspondência com as demandas existentes em ambientes complexos, tais como o das Instituições de Ensino Superior. Essas entidades são consideradas complexas por vários motivos, dentre eles: atuarem em suas múltiplas funções- ensino, pesquisa e extensão, pelos vários cursos de formação profissional que oferecem, muitas vezes em variadas áreas de conhecimento, por possuírem relações em vários níveis hierárquicos e profissionais (técnicos, docentes, especialistas, mestres, doutores) entre outros. Apesar de não estarem totalmente alinhados aos elementos da Administração Complexa, notou-se que alguns comportamentos já são adotados pelos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia, sendo possível identificar situações nas quais os princípios estão presentes.

Após os apontamentos registrados no tópico anterior, entende-se atingido o objetivo proposto nesse trabalho. Sabe-se que cada pró-reitoria tem um universo diferente de problemas, demandas e objetivos a cumprir, porém alguns comportamentos padrões podem ser adotados pelos pró-reitores, para facilitar e melhorar a comunicação, processos autônomos, organização, interação, agregação, entre outros, otimizando a utilização dos recursos humanos, materiais e consequentemente financeiros da Universidade. Dessa forma os comportamentos apontados como “passíveis de melhoria” nessa pesquisa podem ser identificados como as contribuições da mesma, para que cada pró-reitor ou gestor possa avaliar o comportamento que adota perante o trabalho desempenhado na Universidade analisando de que forma pode orientar melhor as ações da equipe. O fato de ter uma Universidade Federal como lócus de análise também pode ser apontado como um diferencial do trabalho, pois ainda há uma grande demanda por estudos sobre gestão nesse tipo de organização.

Essa pesquisa não teve como pretensão esgotar as possibilidades de análise sobre o tema, sugerindo-se como continuidade desse trabalho que ele alcance também a visão das demais unidades acadêmicas, assim como dos demais membros que trabalham nas pró-reitorias da Universidade.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. A **Organização Emergente: Gerenciando o Processo de Auto-Organização**, Rio de Janeiro, Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

AGOSTINHO, M. **Complexidade e Organizações: Em Busca da Gestão Autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.

AUDET, Michel; MALOIN, Jean-Louis. **The Generation of Scientific, Administrative Knowledge**. Presses de l'Université Laval, Quebec, 1986, p. 135-154). Disponível em: <http://www.comitepaz.org.br/Morin5.html> Acessado em: junho de 2011. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier**, New York: The Free Press, 1999.

BALDRIDGE, J. Vitor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BAUER, R. *Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 1999.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Penso Editora, 2011.

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. **Curso de formação geral básica para altos executivos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/09/ensino-superior-registra-mais-de-7-3-milhoes-de-estudantes>> Acesso em: 29/03/2016.

EITERER, Luiz Henrique. **O método da análise do discurso, 2008**. Disponível em: <http://lheimerer.blogspot.com.br/2008/07/o-mtodo-da-anlise-do-discurso.html>. Acesso em 13 de julho de 2016.

LOBO, Roberto Leal. SILVA, Filho. Revista TREVISAN, Seção Ideias, edição de 11/1998. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf. Acesso em: 18.04.2015.

GLEISER, I. *Caos e Complexidade: A Evolução do Pensamento Econômico*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002

KELLY, S.; ALLISON, M. A. *The Complexity Advantage*, New York: McGraw-Hill, 1999.

Grzybowski, C. T. (2005). **O pensamento sistêmico e o estudo da teologia**, Vox Scripturae, 14 (1), 98-104.

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003

PACHECO. Patrícia Perovano. **Princípios da administração complexa e células. Semiautônomas: um estudo de caso na embraço**. Joinville, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da ideia de universidade à universidade de ideias**. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. de; **Gestões de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.