



GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O ESTABELECIMENTO DE ESTRUTURAS FLEXÍVEIS NA UNIVERSIDADE COMO DETERMINANTES DA QUALIDADE E COMPETITIVIDADE

PAULO ROBERTO CHAVARRIA NOGUEIRA¹

RESUMO: O presente trabalho visa a oferecer as Universidades um modelo de gestão que permita o redirecionamento prospectivo. Trata-se de um modelo de gestão estratégica para o estabelecimento de estruturas flexíveis nas Universidades. O modelo de transformação da estrutura de gestão da Universidade que este trabalho propõe é um sistema que partiu de quatro categorias amplas de identificação que foi denominado de “sistema quatro Rs da transformação”, desenvolvido por Francis Guillard e James Kelly, bem como o desenvolvimento de um quinto R (Redirecionamento). O modelo proposto contempla a análise da complexidade da universidade em sua estrutura, bem como o redesenho da arquitetura organizacional e a tradução das idéias em ação em todos os níveis da Universidade, onde foram examinados seus diferentes sistemas simultaneamente.

Palavras Chave: estratégia; gestão universitária, universidade.

ABSTRACT: This current work looks to offer to universities a management model that allows prospective redirection. It is a strategic management model to establish flexible structures in universities. The university management structure transformation model that this work proposes is a system that had its origins in the four ample identification categories that were denominated as “four Rs transformation system”, developed by Francis Guillard and James Kelly, as well as the development of a fifth R (Redirection). The proposed model contemplates the university’s complexity analysis in its structure, as well as the redesigning of the organizational architecture, and the translation of the ideas into actions in all of the university levels where its different systems were examined simultaneously.

Key Words: strategy, university, management, university

1 INTRODUÇÃO

A Universidade é uma instituição que possui estrutura central, orientada para aspectos de condução global e de coordenação de seu negócio oferecendo certos serviços de apoio em suas tarefas básicas. Como uma organização acadêmica relativamente descentralizada, a Universidade é constituída em unidades que gozam de certa autonomia e que estão constituídas por suas próprias hierarquias e linhas de autoridades.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a administração de uma Universidade implica a participação de um número de pessoas comparativamente maior que em outras organizações, independentemente de sua estrutura organizacional. Intervêm, por uma parte, profissionais e especialistas, tanto docentes quanto técnicos administrativos, que ocupam cargos na estrutura e estão incumbidos de desenvolver um rol de atividades específicas em seu nível e de contribuir para um funcionamento eficiente de seus serviços. Por outro lado, participam e atuam pessoas da área acadêmica e técnicos administrativos, que habitualmente, participam de atividades limitadas pelos seus planos de carreiras, mas que intervêm tanto nos órgãos colegiados, como nas suas próprias unidades administrativas.

O funcionamento efetivo das Universidades apresenta tendência a direcionar uma segmentação ou fragmentação de suas atividades em direta correspondência com a execução descentralizada destas

¹ Doutor, Professor do Curso de Administração, campus Cascavel, UNIOESTE, Cascavel, PR.

atividades. Os níveis de desenvolvimento das unidades básicas podem ser em centros, faculdades e institutos, que apresentam diferenças relativas de importância e que se traduzem em realidades, estilos de trabalho, expectativas e necessidades diferentes. O mesmo tende a se suceder entre os órgãos da administração central e a acadêmica.

Estas diferenças podem ser explicadas, em parte, como resultado da forma com que as atividades administrativas são executadas pelos responsáveis bem como, a forma de sua execução, tais como níveis de preparo, experiência dos docentes e técnicos administrativos.

As Universidades devem desenvolver esforços de formação e de capacitação de quem atua nos diferentes planos de sua administração, preparando equipes de trabalho congruentes com uma perspectiva institucional, os quais, com base em um marco teórico conceitual comum, se envolvam na determinação e execução de políticas adequadas com as características de sua respectiva identidade e com uma visão profissional da Universidade como um todo, de suas necessidades de modernização e desenvolvimento. Isto exige um adequado entendimento da organização universitária, em seu processo de tomada de decisões, de seu dinamismo e sua capacidade de ajuste diante dos eventos e circunstâncias que a pressionam. Cabe compreender, também, seus processos administrativos de modo a conhecer melhor sua realidade, e a identificar as diferentes formas de mudá-la, bem como as diferentes formas de se adaptar ou intervir na sociedade em que atua.

Para Hammer (1977 p. 48), “a organização do século XXI se caracteriza pela responsabilidade, pela autonomia, pelo risco e pela incerteza”. Existe um mercado cheio de confusões, desafios e insucessos característicos do mundo verdadeiramente humano, o que influencia de forma direta ao modelo de gestão universitária. Mais ainda, a Universidade desempenha um papel crucial na transformação da sociedade. Para tal, se faz necessário um novo redirecionamento das funções da Universidade brasileira enquanto agente de transformação, ou seja, que a Universidade interfira de modo intencional nas mudanças sociais.

Para que as Universidades se redirecionem, faz necessário responder aos anseios da sociedade de forma ágil, que só será possível pela flexibilidade de seus propósitos tanto de ensino quanto de pesquisa e extensão. Um modelo de estrutura flexível universitária, é uma forma organizacional que objetiva a identificação e propagação do processo produtivo do conhecimento e dos processos de apoio e, para o primeiro, a identificação do que é realmente estratégico. Esta definição leva em conta as áreas das ciências da Universidade, de forma a subsidiar a delimitação dos processos de produção de conhecimento e estratégias. Aliado a este fator, leva-se em conta a permanente interação com a sociedade, para correlacionar os clientes, produtos/serviços e processos produtivos.

2 OBJETIVOS, HIPÓTESES E RESULTADOS ESPERADOS

O estudo propôs, implantar, avaliar e consolidar um modelo que identifique as prioridades e oportunidades de melhoria que permitisse o redirecionamento prospectivo da estrutura organizacional em Universidades buscando: determinar os subsistemas para a avaliação de como a Universidade se reestrutura; estabelecer os sistemas para a determinação da reconfiguração da Universidade no atingimento de níveis de competitividade e desempenho desejados; estabelecer uma escala de valor para a avaliação dos parâmetros das categorias: Reconfiguração, Revitalização, Renovação, Reestruturação e Redirecionamento; propor elementos que permitam priorizar ações de melhoria.

A hipótese geral adotada para a execução deste trabalho foi de que as Universidades possuem estrutura hierárquica departamentalizada ou colegiada, por forças de seus estatutos, bem como, a forma de intervenção do Estado, o que a torna burocrática e pouco ágil em responder aos anseios da sociedade. Como complemento à formulação da hipótese geral, são as seguintes as hipóteses secundárias:

- a) a Universidade foi considerada como uma organização com pouca flexibilidade e que suas ações são adaptativas às necessidades da sociedade;
- b) a Universidade foi considerada como uma organização com mínima flexibilidade e que suas ações são perspectivas, não se preocupando com as necessidades da sociedade;

- c) o modelo proposto, permite que a Universidade, priorize suas ações de forma prospectiva, consubstanciada com as necessidades da sociedade.

Os objetivos e as hipóteses fixados objetivou aos seguintes resultados esperados:

- a) identificar os subsistemas necessários da mobilização dos docentes e técnicos administrativos e a visão estratégica da estrutura da Universidade no estabelecimento de valores, bem como as expectativas de públicos de interesse;
- b) determinar os subsistemas necessários à construção de um sistema de medição de desempenho da Universidade;
- c) antecipar a necessidade de um sistema com foco no mercado, procurando manter-se a frente das demais Universidades no relacionamento com o ambiente externo;
- d) direcionar o uso de tecnologia da informação pela Universidade de forma compatível com suas necessidades de redirecionamento;
- e) gerar a base para a contribuição de um sistema de remuneração e recompensa, alinhado com as metas estabelecidas pela Universidade;
- f) disponibilizar à Universidade, no tocante a construção do aprendizado individual, condições para que os docentes e técnicos administrativos se comprometam com as metas da Universidade;
- g) permitir que a Universidade identifique seus pontos fortes e pontos fracos, visando estabelecer seu redirecionamento estratégico.

O alcance dos resultados esperados propiciaram indicadores para estabelecer uma estrutura flexível possibilitando o redirecionamento estratégico de Universidade de forma prospectiva.

3 A METODOLOGIA O MODELO PROPOSTO

A primeira subjacente da transformação de propósito da estrutura organizacional universitária capaz de redirecioná-la, consiste em determinadas coletividades que possuem objetivos ou finalidades pré-estabelecidas e sistemas formais e normativos de conduta, além de outras características específicas, com fronteira relativamente identificável com divisões de tarefas bem definidas e um sistema de comunicação.

Por outro lado, deve-se considerar que a complexidade da Universidade moderna não permite que se faça uma mera descrição mecanicista, ou seja, é preciso que a Universidade seja vista como um organismo vivo, a Universidade biológica. É necessário pensar nas Universidades em termos de seres vivos e volitivos, como as pessoas, completos, dotados de corpo, mente e espírito. Por analogia, pode-se dizer que as Universidades nascem, crescem, adoecem, recuperam-se, amadurecem e envelhecem. Universidades pensam, fazem escolhas, aprendem e trabalham.

O modelo proposto deve oferecer à Universidade as condições de desenvolver uma gestão competitiva, pela descentralização das decisões, bem como a flexibilização estrutural e a sensibilidade na forma de intervir no meio ao qual esta integrada.

Baseado nestes condicionantes, a seguir apresenta-se com mais detalhes a configuração das cinco categorias (5 Rs) que possibilitaram construir o instrumento de pesquisa.

3.1 Configuração das Cinco Categorias

O modelo proposto procurou contemplar a análise da complexidade da Universidade em sua estrutura, bem como o redesenho da arquitetura organizacional e a tradução das idéias em ações em todos os níveis da Universidade, onde foram examinados seus diferentes sistemas simultaneamente, mantendo-os coesos durante o redimensionamento. Apresenta-se aqui o retrato de como os sistemas

encontram-se interconectados e alinhados nas organizações universitárias, e de que forma sistemas desalinhados podem ser reunidos em um todo mais uniforme.

O tal arranjo permite identificar o que funciona e o que não funciona na Universidade, conduzindo à elaboração de novas estratégias. Para tanto, o modelo a ser proposto implica em cinco categorias, a saber:

- 1) **Reconfiguração:** para atingir níveis competitivo de desempenho e refere-se aos docentes e técnicos administrativos da Universidade;
- 2) **Reestruturação:** representa o ato de assumir a nova empreitada da Universidade preparando-a para atingir níveis competitivos de desempenho;
- 3) **Revitalização:** trata da causa do crescimento dos docentes e técnicos administrativos da Universidade e sua interação com o meio do qual faz parte;
- 4) **Renovação:** trata dos valores e a forma com que o conhecimento é disseminado na Universidade, ou seja, trata do clima e do ambiente organizacional;
- 5) **Redirecionamento:** que trata do processo decisório compartilhado e o direcionamento estratégico pró-ativo da organização universitária, ou seja, o novo rumo.

As quatro primeiras categorias permitem uma análise intra-organização, procurando identificar as necessidades localizadas quanto a seu funcionamento. A quinta categoria permite uma análise inter-organização, ou seja, a análise da Universidade com as organizações que compõem a sociedade, propiciando o redirecionamento da Universidade em busca de uma estrutura organizacional mais pró-ativa e flexível.

A figura 1 apresenta um quadro descritivo dos sistemas e subsistemas que compõem cada uma das categorias apresentadas.

CATEGORIA	SISTEMA	SUBSISTEMAS
4.2 Reconfiguração	4.2.1 Obtenção da Mobilização 4.2.2 Criação da visão	1. Desenvolvimento da intenção estratégica 2. Priorizar as expectativas de públicos de interesse 3. Estabelecimento de valores
	4.2.3 Construção do Sistema de Medição	1. Desenvolvimento de indicadores e metas do topo 2. Construção de conectores entre as metas do topo
	4.3 Reestruturação	4.3.1 Construção de um modelo econômico
4.4 Revitalização	4.4.1 Foco no mercado	1. Exigência do desenvolvimento de proposições de valor 2. Segmentação da base de clientes/benefícios 3. Orientação do projeto de um sistema de entrega de valor
	4.4.2 Invenção de novos negócios	1. Promoção da interligação cruzada das competências centrais 2. Construção de alianças
	4.4.3 Tecnologia da Informação	1. Guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia 2. Redefinição da área e atuação da Universidade por meio da tecnologia
4.5 Renovação	4.5.1 Remuneração e Recompensa	1. Promoção de alinhamento de remuneração e recompensa com as metas da Universidade 2. Ampliação de benefícios para além das fronteiras da Universidade
	4.5.2 Construção do aprendizado individual	1. Comprometimento com o desenvolvimento das pessoas e o valor criado pela Universidade 2. Criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades guiados por mentores e direcionados a pessoas



	4.5.3 Desenvolvimento da organização universitária	de grande potencial 3. Identificação de habilidades cruciais 1. Projeto organizacional 2. Uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional 3. Criação de um aprendizado global
4.6 Redirecionamento	4.6.1 Redirecionamento estratégico 4.6.2 Processo Decisório	

Figura 1 - Quadro descritivo dos sistemas e subsistemas que compõem as categorias ou 4 Rs (GOUILLART e KELLY, 1996, p. XXIII - adaptado), bem como a proposta de melhoria que é o 5 R, o Redirecionamento.

Na figura 2 a seguir, pode-se ter uma visão geral da configuração pretendida envolvendo as cinco categorias ou 5 Rs.

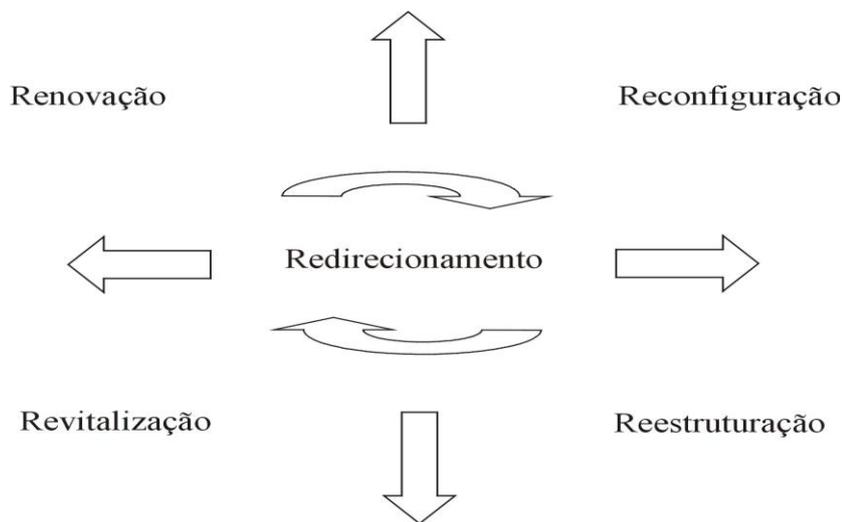


Figura 2 - Visão geral da configuração das cinco categorias ou 5 Rs (Adaptado de GOUILLART e KELLY, 1996, p. 25)

A figura 2 mostra uma visão das cinco categorias na forma de um ciclo contínuo, permitindo identificar os diferentes graus de necessidades das categorias isoladas, bem como sua identificação no conjunto, tendo o Redirecionamento como o eixo norteador.

3.3 Aplicação do Instrumental

O questionário foi entregue a vinte e cinco pesquisados, assim distribuídos: reitor, quatro pró-reitores, cinco diretores de campus e quinze diretores de centro, com retorno de cem por cento que depois de analisados e interpretados.

O objetivo do instrumental da pesquisa era o de identificar se a universidade encontrava-se na forma Prospectiva, denominada de V3; Reativa, denominada de V2 ou Perspectiva, denominada de V1; em cada um dos Rs pesquisados e por último a configuração geral da universidade.

A Universidade pesquisada apresentou na soma das partes obtidas somente trinta e cinco por cento, conforme este score, pode-se afirmar que a Universidade pouco interage com o meio, ou seja, encontra-se mais ocupada com questões internas, com alguma tendência a reagir as necessidades da comunidade, com ações voltadas para reproduzir as necessidades determinadas pelo meio. Os instrumento foi referendado pela figura 03 a seguir:

Score	Abordagem / Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10% A Universidade está preocupada com ela mesma, de forma prospectiva.
	20% Encontra-se evidência que a Universidade esta preocupada com ela mesma de forma prospectiva.
	30% Evidência que a Universidade encontra-se preocupada com ela mesma de forma prospectiva.
V.2	40% A Universidade está preocupada em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.
	30% Encontra-se evidência da Universidade na busca de mudanças institucionalizada, visando o futuro de forma adaptativa.
	60% Evidência que a Universidade está preocupada com o futuro, visando mudança institucionalizada, de forma adaptativa.
V.3	70% A Universidade está preocupada com o futuro procurando mudança institucionalizada de forma prospectiva.
	80% Encontra-se evidência bastante acentuada da Universidade com seu futuro e na busca de mudanças institucionalizada de forma prospectiva.
	90% Evidência que a Universidade esta voltada para o futuro, visando mudança institucionalizada de forma prospectiva.
	100% Evidência que a Universidade está voltada para o futuro, visando mudanças institucionalizadas de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Figura 3 - Tabela da Pontuação Geral dos 5 Rs, elaborada pelo autor.

Utilizando-se análise estatística, após todos os cálculos os dados demonstraram, que o desvio padrão de 1,4005 foi muito pequeno, o que significa que as médias estão muito próximas. O intervalo de confiança foi de 95% (33,34 / 35,81). Os dados confirmam uma uniformização dos pontos obtidos por cada categoria de forma isolada. Indicaram que cada categoria encontra-se em V.1, na forma **prospectiva**, ou seja, a universidade está preocupada apenas, com ela mesma, havendo um pequeno percentual na forma adaptativa.

Conforme Kimberly (1980), as propriedades dinâmicas das organizações universitárias devem ser analisadas de forma diferente, por possuírem peculiaridades que as diferenciam de outras organizações. Na situação de desenvolvimento alcançadas pelas Universidades e suas perspectivas futuras, influem aspectos próprios de cada instituição (origem, tamanho, funções, formas de financiamento e modelos de administração e de gestão), tendências de longo prazo que afetam a educação superior, políticas de governo e, por último, condições próprias de evolução seguida por cada entidade, denominada de ciclo de vida.

As trocas e transações ocorrem no todo, quando se dá um desajuste entre as demandas do meio, os atributos institucionais e estratégias a serem alcançadas. Estas trocas podem ser auto-geradas, isto é, a própria Universidade desenvolve uma capacidade de resposta apropriada ante as eventualidades que a afetam, o surgir impulsionado, preponderantemente, por ajustes e fatores exógenos. A capacidade de se regenerar a qualquer momento e ante a qualquer pressão presente tanto interna quanto externa, gerando uma resposta adequada em termos de proteger e fomentar interesses identificados com os mais importantes, se denomina adaptabilidade (VERGORA, 1997).

Assim, o modelo proposto neste trabalho detectou a necessidade de um redirecionamento da Universidade para responder rapidamente as mudanças do ambiente onde a mesma está inserida.

5 AÇÕES PARA O REDIRECINAMENTO

Em face aos resultados, a Unioeste deve desenvolver ações objetivando seu redirecionamento de forma prospectiva. Para a Categoria Reconfiguração se viabilizar se faz necessário que seus sistemas de mobilização, visão e medição desenvolvem ações prospectivas.

O sistema Mobilização se viabiliza quando ocorrerem as seguintes ações:

- a) desenvolvimento de líderes – aqueles que lideram o processo de transformação são os que mais amplamente determinam seu curso;
- b) criação de uma comunicação interativa e de faixa ampla - consiste na criação de um processo de comunicação de faixa ampla, envolvendo toda a Universidade nesse esforço, e não alguns poucos interessados;
- c) incentivo à formação de equipes naturais de trabalho - o componente ascendente da mobilização é estabelecido por meio do trabalho de um número relativamente grande de

pequenos grupos, ou grupos naturais de trabalho, que se concentram na solução de problemas específicos;

- d) preparação de pessoas para o ciclo de mudanças - para que a transformação corporativa possa ocorrer, é necessário que uma massa substancial de pessoas experientes numa transformação pessoal.

Para que o sistema da Visão se viabilize, se faz necessário que ocorrem as seguintes ações:

- a) o desenvolvimento da intenção estratégica é a oportunidade que docentes e técnicos administrativos tem de alargar a visão que a Universidade tem de si mesma, de ampliar as fronteiras do setor de atuação, ou seja, é uma aspiração que represente a convergência dos elementos analíticos, emocionais e políticos da mente corporativa;
- b) priorização das expectativas dos públicos de interesse – guiar a Universidade rumo a sua intenção estratégica envolve equilibrar as expectativas dos vários públicos de interesse tanto interno quanto externo quanto aos recursos da Universidade e o quanto pode estar inserida na sociedade;
- c) estabelecimento de valores – por traz de toda intenção estratégica, operando como fator de equilíbrio entre os vários componentes está um conjunto de valores e crenças. Explícita ou intrinsecamente, eles guiam as decisões da vida corporativa.

Para viabilizar o Sistema de Medição se fazem necessárias as seguintes ações:

- a) desenvolvimento de indicadores e metas do topo: a construção de um sistema de medição com base em um conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns às diferentes perspectivas dos docentes e técnicos administrativos, da Universidade;
- b) construção de conectores entre as metas do topo, a construção de conectores lógicos entre as metas do topo serve de alicerce para investigações mais profundas das relações de causa e efeito que regem o desempenho da Universidade;
- c) construção de um plano de mudança de baixo para cima, a ênfase reside na geração de entusiasmo e na descoberta dos recursos que vão alimentar o esforço do relacionamento dos docentes e técnicos administrativos da Universidade.

A Categoria Reestruturação se viabiliza quando o modelo econômico desenvolver suas ações de forma prospectiva, ou seja, o sistema da construção do modelo econômico se viabiliza através das seguintes ações:

- a) administração do portfólio de negócios – os técnicos de análise de portfólios de negócios constituem um meio de se dissecar financeiramente o corpo da Universidade, para separá-lo em negócios que possam ser testados em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico;
- b) estímulo a definição de uma cadeia de valor para cada negócio – fornece uma estrutura lógica dentro da qual o negócio pode ser desmembrado por atividade, para fins de avaliação econômica e estratégica mais profunda da Universidade;
- c) promoção da alocação de recursos por atividade com base em níveis de custo e de serviços - desmembrar atividades em componentes distintos, definir a relação entre o custo de se desenvolver uma determinada atividade e o valor por ele agregado, depois construir uma relação dele com a Universidade inteira, até a base.

A Categoria Revitalização se viabiliza quando as ações do sistema foco no mercado, invenção de novos negócios e tecnologia da informação, assim de forma prospectiva. Para o Sistema Foco no Mercado se viabilizar se faz necessário que ocorram as ações:

- a) exigência do desenvolvimento de proposições de valor de cada Universidade – uma definição de quais benefícios a Universidade pretende oferecer a seus beneficiários denominados clientes, e a que preço, por cada linha de negócio;
- b) segmentação da base de clientes por benefícios - as Universidades devem formar agregações de clientes, ou segmentos de clientes;
- c) orientação do desenho de um sistema de entrega de valor da Universidade – quando todos os sistemas que compõem os 5 Rs tiverem sido alinhados com o conjunto de proposições de valor da Universidade, ela terá criado um sistema de entrega de valor.

O Sistema de Invenção de Novos Negócios se concretiza quando ocorrem as ações:

- a) promoção da interligação cruzada das competências centrais – representam a própria essência da Universidade, elas constituem o pacote de conjuntos de nível de preparo, recursos e capacitações sobre os quais seus negócios são erguidos;
- b) construção de alianças – quando a Universidade não dispõe das competências internas necessárias para exploração de novas oportunidades de negócios.

O Sistema Tecnologia da Informação se viabiliza quando ocorrem as ações:

- a) guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia – as redes de negócios aprimorados pela tecnologia transportam a Universidade para as redes globalizadas;
- b) redefinição da área de atuação da Universidade por meio da tecnologia – a Universidade tem que reconhecer sua própria obsolescência, adotando aplicações inovadoras de tecnologia, alavancando ao mesmo tempo essa inovação para redefinir seu negócio.

A Categoria Renovação se viabiliza pelas ações prospectivas nos sistemas remuneração e recompensa, construção da aprendizagem individual e o de desenvolvimento da organização universitária. O Sistema de Remuneração e Recompensa se viabiliza quando ocorrem as ações:

- a) promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa com as metas da Universidade – reflete as metas da Universidade, conectando os docentes e técnicos administrativos a indicadores multidimensionais que reagem seu próprio desempenho e o da Universidade;
- b) ampliação dos sistemas de remuneração e recompensa para além das fronteiras da Universidade através de pesquisas, convênios, publicações, enquanto modo de atingir seus clientes.

O Sistema de Construção do Aprendizado Individual se viabiliza quando ocorrem as ações:

- a) comprometimento com desenvolvimento do indivíduo – o valor criado por uma Universidade reside no conhecimento acumulado dos docentes e técnicos administrativos que a integram, expresso na forma de produtor ou serviço;
- b) criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial – as pessoas aprendem melhor no próprio trabalho, especialmente na execução de projetos *ad hoc*, da Universidade;
- c) identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa - para serem eficazes os programas devem basear-se no modelo das habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade.

O Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária se viabiliza quando ocorrem as ações:

- a) modelo organizacional da Universidade, tem por finalidade ajudar a concretizar uns poucos objetivos predominantes, mas ao mesmo tempo reconhecer a importância e a

riqueza das redes interconectadas dos docentes e técnicos administrativos, mediante a inexplicável alquimia da motivação individual;

- b) uso de equipes como nó conector básico é o propulsor de adaptação na Universidade - as equipes formadas em torno de objetivos específicos, constituem a melhor fonte de aprendizado individual que é o alicerce do aprendizado organizacional;
- c) criação de um aprendizado global, de modo que a Universidade perceba que cada evento, dentro de cada processo, dentro de cada sistema, represente uma oportunidade de aprendizado que, se devidamente explorada, enriqueça a base de capacitações e competências da Universidade.

Para que a Categoria Redirecionamento se viabiliza desta categoria se faz necessário que as ações dos sistemas de direcionamento e do processo decisório sejam de forma prospectiva. O Sistema de Direcionamento se viabiliza quando ocorrem as ações:

- a) interação com o meio ambiente externo - orienta a Universidade e a integra com o ambiente externo, por suas ações estratégicas;
- b) o envolvimento da Universidade como um todo – abrange a Universidade como um todo, onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente;
- c) gestão pró-ativa – conduz uma postura pró-ativa dos gestores da Universidade.

Daí a importância do processo decisório enquanto sistema compartilhado, pois possibilita aos docentes e técnicos administrativos no tocante às questões institucionais, enfatizar a autonomia em seus diferentes níveis por competência do conhecimento e não somente pelos diferentes níveis hierárquicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o modelo proposto de análise de gestão em universidades, permitiu que a Unioeste pudesse ser visualizada como um todo, em que suas partes foram analisadas de forma isolada e suas ações analisadas e administradas com prévia considerações das conseqüências para a Unioeste.

Esta pesquisa teve como ponto parte de permitir que a Unioeste identificava as prioridades e oportunidades de melhoria e as transformasse de forma prospectiva e vital em relação a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makroon Books, 1996.

HAMMER, M. A essência da nova organização. In: **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1977, p.41-48.

KIMBERLY, J. R. The organizational life cycle: Construtive concept os misguided metaplar? In: KIMBERLY, J. R.; MILES, Y R. (Ed.). **The organizational life eycle, Jessey**. Boss, San Francisco, 1980. p. 78-95.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VERGORA, A. **Planación universitaria**. Trabajo presentado em el programa Fiuckka: México, 1997. Não publicado.