



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



UNIVERSIDADE: UMA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA OU UM SISTEMA POLÍTICO ?

Vitor Francisco Schuch Jr - Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Luterana do Brasil – vfschuch@uol.com.br

Ivonisa Maria Castagna de Abreu – Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Luterana do Brasil – icabreu@smail.ufsm.br

Debora Bobsin – Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Luterana do Brasil – deborabobsin@gmail.com

Rosaura Albuquerque Leão - Universidade Luterana do Brasil e Faculdade Palotina – tuka@infoway.com.br

RESUMO

O estudo da gestão universitária tem suscitado nos meios acadêmicos uma grande controvérsia. Muitos gestores tentam implementar estruturas, sistemas e métodos utilizados na gestão empresarial. Os defensores dessa orientação entendem a universidade como uma organização burocrática, de forma semelhante a empresas e órgãos públicos. Este artigo pretende questionar essa concepção e propor uma alternativa para se conceber a universidade que demanda estruturas, sistemas de gestão e métodos organizacionais e de trabalho diferenciados dos dominantes nas burocracias, tanto públicas como privadas e tanto tradicionais como modernas. A universidade, ainda que pese seu caráter de aparelho ideológico do Estado e, particularmente no Brasil, a influência de uma cultura marcada pela submissão e dependência, é a instituição que melhor pode, democraticamente, promover a produção e disseminação do conhecimento e assumir, no mais alto nível, um papel crítico na sociedade. Estas unidades sociais com finalidades científicas e educacionais assumem o caráter de uma organização burocrática. A universidade é vista como um tipo singular de organização que exige uma concepção própria, diferenciada da maioria das organizações que são empresariais. A universidade exige uma concepção organizacional específica diferenciada das demais organizações empresariais ou burocracias públicas, bem como, que existe um corpo de fundamentos conceituais que permitem o delineamento de uma estrutura organizacional diferenciada. As universidades são organizações que possuem



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



estruturas complexas, nas quais as pressões exercidas para a tomada de decisão estão diluídas em todos os níveis da organização, através de vários conselhos e colegiados. O caráter pedagógico do processo de produção e disseminação do conhecimento acarreta em termos organizacionais para a universidade a valorização do corpo operacional. A especificidade da universidade faz com que a mesma assemelhe-se muito mais a um sistema político do que com uma organização burocrática. Conclui-se, portanto que as universidades demandam estruturas, sistemas e métodos diferenciados daqueles desenvolvidos nas burocracias tradicionais. Seus dirigentes, além das competências para gestão, comuns às demais organizações necessitam de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a sistemas políticos, porque a universidade, como aqui procurou-se demonstrar, é muito mais um sistema político do que uma organização burocrática.

INTRODUÇÃO

O estudo da gestão universitária tem suscitado nos meios acadêmicos uma grande controvérsia. Muitos gestores acreditam, afirmam e tentam implementar estruturas, sistemas e métodos comumente utilizados na gestão empresarial. Os defensores dessa orientação entendem a universidade como uma organização burocrática, de forma semelhante a empresas e órgãos públicos.

Este artigo pretende questionar essa concepção e propor uma alternativa para se conceber a universidade que demanda estruturas, sistemas de gestão e métodos organizacionais e de trabalho diferenciados dos dominantes nas burocracias, tanto públicas como privadas e tanto tradicionais como modernas.

A Universidade, como instituição formal, existe já há quase nove séculos. Evidentemente, ela evoluiu muito desde a fundação de Bolonha, Paris ou Oxford. Tanto em influências civis, religiosas, sociais, econômicas quanto no desenvolvimento da ciência inspiraram ou tornaram obrigatória esta evolução.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



No Brasil, a Universidade surgiu, tardiamente, com características bem peculiares e se consolidou em escolas superiores isoladas com orientação precipuamente voltada à preparação profissional naquelas áreas mais tradicionais que as elites emergentes do país demandavam. As universidades não foram mais do que a reunião desses estabelecimentos isolados que relutaram em se articularem numa nova instituição, mantendo seu status particular e características originárias. As reitorias surgiram sem poder acadêmico, relegadas às questões burocráticas e de relações com o Governo para a obtenção de recursos. As poucas tentativas de criação de uma verdadeira Universidade, onde a geração e disseminação do conhecimento não sejam restritamente profissionalizantes, mas que fossem a orientação principal, logo cederam às pressões vigentes, tornando-se lugar comum com as demais instituições que começaram a se disseminar pelo país.

A Universidade tem um papel inalienável na geração e disseminação do conhecimento em todo o Sistema Educacional, pelo seu papel na preparação de seus recursos humanos e geração de alternativas para o desenvolvimento autônomo da nação.

Antes de entender a questão organizacional, é necessária uma reflexão aprofundada sobre os fundamentos histórico-filosóficos da educação como um todo. O ponto de partida consiste na explicitação do que se entende por educação. Essa concepção para ser mais precisamente configurada envolve a consciência dos condicionantes histórico-sociais da educação. Esta consciência possibilita entendê-la na sua complexa relação com todos os aspectos da vida humana e suas contradições, com a compreensão da problemática atual da educação, destacando, neste quadro histórico, a questão crítica da universidade. Sem uma profunda consciência histórica



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



não se compreende, em toda a sua complexidade, a problemática educacional da educação superior. Uma sólida base de história e filosofia educacional é indispensável para se apreender plenamente, também, a especificidade organizacional da universidade e poder contrapor-se ao sistemismo funcionalista vigente, tratando-a antes como instituição educacional do que como organização social.

1 - BUSCANDO AS ORIGENS

Esta reflexão inicia pela noção de natureza humana para, posteriormente, chegar-se a especificidade do processo educativo.

O homem como todo o ser vivo possui uma natureza física e biológica, isto é, uma condição natural como todos os animais. No entanto, diferentemente dos demais animais, o homem não tem sua existência garantida pela natureza. A produção de sua existência que consiste na transformação da natureza para libertá-lo desta sua dependência, sem a qual é inconcebível a sua existência, é conceituada como "processo de trabalho" que configura sua verdadeira essência.

Tendo que transformar a natureza para adaptá-la à satisfação de suas necessidades, o homem necessita aprender como transformá-la e com isto cria o mundo da cultura nela, em que o saber liberta de sua dependência ao material.

Nesta perspectiva, entender a educação implica conhecer a história humana. Ao longo do tempo, em diferentes épocas e lugares, o homem foi, aos poucos, inventando diferentes maneiras de garantir a sua existência material. E com novos e complexos modos de produção e toda uma cultura vinculada ao conhecimento, o progresso da humanidade foi sendo superado paulatinamente. Nesse



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



desenvolvimento, que é histórico, a educação sempre esteve presente e variava sempre o conteúdo do saber que interessava e as formas de sua transmissão, mas sempre cumprindo a sua função e exercendo o seu papel na história.

2 - A ESPECIFICIDADE ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE

A universidade, ainda que pese seu caráter de aparelho ideológico do Estado e, particularmente no Brasil, a influência de uma cultura marcada pela submissão e dependência, é a instituição que melhor pode, democraticamente, promover a produção e disseminação do conhecimento e assumir, no mais alto nível, um papel crítico na sociedade. Estas unidades sociais com finalidades científicas e educacionais assumem o caráter de uma organização burocrática, como afirmam Motta e Pereira (1981), a qual é indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais.

Alguns estudiosos das organizações, particularmente estruturalistas, desenvolveram abordagens objetivando demonstrar como algumas organizações diferem entre si. Destaque especial é dado à universidade como um tipo singular de organização que exige uma concepção própria, diferenciada da maioria das organizações que são empresariais. Estes estudos, embora poucos, são suficientes para se demonstrar que a universidade exige uma concepção organizacional específica diferenciada das demais organizações empresariais ou burocracias públicas, bem como, que existe um corpo de fundamentos conceituais que permitem o delineamento de uma estrutura organizacional diferenciada.

Etzioni (1973) é um dos mais destacados teóricos estruturalistas dedicado ao estudo das organizações que tem uma significativa contribuição sobre a especificidade organizacional da universidade. Como estruturalista destaca-se pela atenção que



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



deu à questão do conflito na organização. Sua abordagem sobre o conflito entre a autoridade administrativa e a autoridade de especialista ajuda a compreender-se melhor a universidade.

Mintzberg (1983), num estudo dedicado ao problema do desenho de estruturas organizacionais, apresenta uma abordagem didaticamente muito bem elaborada. Seu enfoque, muito embora fundamentado no sistemismo contingencialista, apresenta algumas contribuições significativas para a discussão da especificidade organizacional da universidade. A abordagem de Mintzberg caracteriza a universidade, diferenciando a das burocracias em geral e delinea uma configuração própria para ela.

Um dos estudos mais destacados e que mais influenciou a literatura especializada que trata da especificidade organizacional da universidade é o de J. Victor Baldrige. Seu trabalho original foi baseado em uma pesquisa sobre a New York University (NYU), publicado em 1971 sob o título "Power and Conflict in the University". Propõe que a universidade seja concebida como um "sistema político" em oposição ao "modelo burocrático" dominante e ao "colegial ou colegiado" tradicional.

Com base nessas abordagens pode-se, então, conceituar a universidade como uma organização que tem sua especificidade decorrente das características do seu nível operacional. Essa singularidade do nível operacional faz com que a universidade diferencie-se radicalmente de todos os outros tipos de organizações.

As universidades são organizações que possuem estruturas complexas, nas quais as pressões exercidas para a tomada de decisão estão diluídas em todos os níveis da organização, através de vários conselhos e colegiados.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Estudos a respeito do funcionamento das universidades exploram a característica de especificidade. Hardy e Fachin (1996) buscaram os fundamentos sobre a estrutura burocrática, a colegialidade, o modelo político e a anarquia organizada, para melhor entender a estrutura organizacional da universidade. Foi buscado os ensinamentos de Weber (1972) para apontar como característica das organizações burocráticas, a dominação em virtude do conhecimento, a coordenação através da divisão do trabalho, as atividades padronizadas, os critérios impessoais, uma hierarquia rígida e regulamentos formais.

Ressalta-se que, ao mesmo tempo em que as universidades apresentam estas características, existem outras como supervisão direta, alto grau de centralização e regras detalhadas que não estão presentes, pois através do controle racional, a burocracia propicia vantagens sobre as formas de organização baseadas em favoritismos, laços familiares, corrupção ou status social. Toda ação, portanto, deveria ser racional.

Segundo Merton (1970), ação racional é toda ação adequada aos fins da organização. Ou seja, o critério de racionalidade baseia-se no quanto cada ação contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Considerando os efeitos da estrutura burocrática nas pessoas, afirma também que:

Há uma pressão constante sobre o funcionário, para que ele seja metódico, prudente, disciplinado. Se a burocracia tem que funcionar com bons resultados, deve atingir alto grau de confiança em sua conduta e um grau incomum de conformidade com as normas de ação aprovadas (Merton, 1970, p. 275).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Já Daft (1997) prestou-se bem ao impedir abusos de poder, reduzir o favoritismo e o nepotismo, características de muitas organizações pré-industriais, além de trazer meios racionais e sistemáticos de organizar e gerenciar tarefas complexas.

Entretanto, é preciso considerar que, no mundo atual, a tecnologia, a globalização, a disseminação da informação, entre outros aspectos, fizeram aparecer novos cenários, o papel da burocracia está se modificando. Novas leis e novas políticas governamentais ditam novas diretrizes a serem seguidas em um contexto em que, cada vez mais, cresce a importância do funcionário dentro da instituição e onde a exigência por aprendizagem contínua leva à fuga dos padrões estabelecidos. Tudo isso permite supor que a burocracia precisa se adaptar a este novo momento.

As mudanças globais exigem mais rapidez e competência das organizações, que precisam, então, passar por processos de reorganização. As sociedades também se inserem neste contexto, uma vez que também passam por mudanças e experimentam novas formas de organização.

Em termos de estrutura burocrática, os autores Hardy e Fachin (1996) acreditam que, para manter a integração administrativa das subunidades, a universidade precisa dispor de uma estrutura burocrática pois, "enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional". (p. 23). Os autores observam ainda que "a democracia e a descentralização, típicas da organização universitária, requerem, não obstante, uma quantidade considerável de" papelocracia "(red tape), de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e altamente padronizados" (p. 23).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Ao estudar o segundo modelo organizacional, a colegialidade, Hardy e Fachin (1996) preocupam-se em esclarecer que os departamentos são subunidades, em que o grau de influência dos docentes é muito grande e onde as decisões são fundamentadas através dos colegiados. Também Weber (1972, p.179) afirma que, no modelo de colegialidade, "... para enfraquecer o poder monocrático, existem vários detentores monocráticos de poderes de mando...". E esta diversidade do ambiente universitário proporciona uma autonomia a qual conduz a não aceitação do controle sobre as atividades dos docentes.

De acordo com o terceiro modelo, os grupos políticos que exercem o poder nas universidades também contribuem para criar este ambiente generalista, pois a busca pelo poder gera o conflito, que é inerente nas organizações. Então, o modelo político de tomada de decisão fornece um delineamento que, segundo Hardy e Fachin (1996 p.28), "ênfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse". Pode-se afirmar que a autoridade e o poder nas universidades são diluídos em complicadas redes interligadas, gerando conflito na disputa por status, prestígio acadêmico, fazendo com que as mesmas redes políticas da sociedade façam-se presentes também nas universidades.

Outro modelo analisado pelos autores é a anarquia organizada ou lata de lixo, em que as decisões são tomadas acidentalmente ou por ausência de ação, mostrando que "... em caso de estruturas com muitas comissões, altamente complexas, o processo decisório tipo 'lata de lixo' pode vir a ser a influência prevalecente". (Hardy e Fachin, 1996, p. 27). O debate em torno deste modelo dá-se em função de que, muitas vezes, as decisões são muito importantes para serem tomadas casualmente, necessitando de outros mecanismos para efetuar a tomada de decisão.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Considerando a variedade dos ambientes universitários, Hardy e Fachin (1996, p. 36) dizem que "o conceito multifacetado de configuração ajuda a expandir a nossa compreensão da riqueza e da diversidade de ambientes universitários". Ou seja, o ambiente universitário pode assumir distintas formas organizacionais. Também a complexidade do ambiente em que estão inseridas faz com que as universidades preocupem-se com a nova ordem existente, pois, segundo Jacobsen (1996, p. 66):

Frente à realidade da globalização, a questão da busca da qualidade no Brasil já não se coloca mais em termos discricionários, mas é, antes de tudo, uma questão de sobrevivência para suas organizações, visem estas o lucro ou não. Neste contexto, acham-se inseridas nossas universidades, que se vêem na contingência de corresponderem aos anseios de melhores produtos e serviços reivindicados pela sociedade, razão maior de suas existências. (1996, p. 66).

Portanto, a universidade se insere na comunidade como criadora e difusora do conhecimento, impulsionando o crescimento da sociedade, do Estado e do País, e tendo responsabilidades frente aos seus alunos (e famílias), à sociedade, aos professores e funcionários e, ainda, frente às entidades financiadoras.

A especificidade organizacional da universidade faz com que suas atividades sejam diferentes da maioria das outras organizações. Esta diferença acontece, principalmente, no nível operacional, onde o trabalho é feito com autonomia. São profissionais altamente qualificados que desenvolvem o seu trabalho com autonomia. Então, a abordagem tradicional de organização de forma piramidal, na qual as decisões estratégicas são tomadas em nível superior e depois são



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



traduzidas para orientações no nível intermediário e em nível operacional, não funcionam para as universidades.

É preciso refletir que na universidade as atividades não acontecem assim. Não é a direção que vai determinar uma política para o departamento. São os departamentos que discutem as políticas da instituição, que vão se amarrando, através de um processo complicado, em uma rede de colegiados, até chegar a um nível superior, em que se definem as diretrizes gerais da instituição.

Em outros tipos de organização, normalmente, existem decisões políticas que são trazidas para o nível estratégico ou são captadas da sociedade e a instituição opta por alguma e determina orientações que vão para o nível intermediário (tático), o qual define o modo de implementar as instruções maiores, que depois são traduzidas em processos e operações.

Na universidade, as suas atividades-fim são realizadas por um tipo específico de profissional e sob determinadas condições completamente diferentes de qualquer outro tipo de organização. Nela os agentes do nível operacional - os operários - são profissionais altamente especializados que possuem o mais alto nível de qualificação. Essa característica faz com que comumente, no nível operacional, encontrem-se profissionais com maior qualificação do que em outros níveis mais elevados da estrutura, inclusive nos mais altos cargos da instituição, profissionais esses que fazem parte da elite técnico-científica de uma nação.

Outra característica diferenciadora é que esses profissionais, os "operários" da universidade, são qualificados para exercerem suas atividades com autonomia. O caráter pedagógico das atividades desse tipo de organização destaca a complexa



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



dinâmica de interação interpessoal inerente a todo o processo de ensino-aprendizagem tanto nas atividades propriamente de ensino como nas de pesquisa.

No nível operacional, a realização de um trabalho dependente de intensa interação inviabiliza a supervisão direta que configura o nível gerencial, bem como torna impossível a racionalização e standartização dos processos de trabalho que caracterizam as burocracias em geral.

Essas características do processo operacional acadêmico geram um clima marcadamente igualitário que repercute em processos eletivos entre pares para a escolha de chefias, na transitoriedade de mandatos e em processos colegiados de tomada de decisões que configuram a organização muito mais como um sistema político do que burocrático.

Trata-se de uma estrutura complexa que gera múltiplas pressões e inúmeras formas de poder atuando sobre a tomada de decisões. A instância com poder de legislar transforma as pressões em políticas e a fase de execução de políticas faz, por sua vez, surgir novos conflitos que permanentemente realimentam o processo político. O conflito não é só fundamental como assume uma característica estratégica. Diferentes grupos de interesse estão disputando e ao mesmo tempo cooperando entre si. A essência do conflito é a negociação e a ampliação de vantagens para a obtenção de prestígio e influência institucional. Os processos de negociação e a formação de coalizões se dão em complexas redes de decisão. Trata-se da mais difusa estrutura legislativa, pois não existe um único corpo legislativo e sim uma ampla rede de colegiados que permeia toda a instituição, destacando-se ainda que as funções legislativas e executivas se sobrepõem.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Uma forma particular de conflito institucional é o conflito do acadêmico com o administrativo. Trata-se de duas perspectivas distintas e antagônicas. Uma centrada no grupo com critérios de autonomia e meritocracia cujos interesses articulam-se e forçam a formulação de políticas de baixo para cima. Aqui a participação e o consenso são mais importantes que a busca de eficiência em questões complexas e controvertidas o que faz com que as decisões sejam mais demoradas em função da necessidade dos participantes manifestarem suas idéias e tratarem das divergências. A outra centrada em regulamentos, normas e rotinas com critérios de eficiências e produtividade, comuns às burocracias, mais afeta à execução das políticas, segue a hierarquia de autoridade de cima para baixo.

A estrutura social é fragmentada, dividida e complicada por redes inter-relacionadas de autoridade, status, visões profissionais e interesses especiais. O poder é frouxo e ambíguo, em grande parte devido à estrutura social complexa e também pela noção de "autoridade", tão importante nas burocracias, que na universidade fica diluída numa relação igualitária.

Em termos estruturais, é congruente a existência de um grande número de variadas unidades operacionais, como uma federação, ligadas diretamente ao nível superior de caráter colegiado o que torna incoerente e desnecessário a existência de uma administração intermediária para exercer uma função de supervisão direta e de controle que, por supérflua, se transforma em ritualismo burocrático

Em termos de formulação de políticas, a preponderância do corpo operacional invalida a noção geral de que as organizações possuem um nível estratégico (administração superior) em que as políticas e decisões maiores são tomadas, um nível tático (administração intermediária) onde as decisões são transformadas em



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



metas e orientações para a sua execução no nível operacional (nível inferior de execução). Na universidade, é no nível operacional que a articulação de inúmeros e variados grupos de interesse acontece disputando e articulando-se, exercem as mais diversas formas de poder, para influenciar a estrutura acima na tomada de decisões numa complicada rede de órgãos colegiados. Nesta estrutura, o poder é difuso com um processo gerencial marcado pela sobreposição das funções executivas, legislativas e fiscalizadoras.

As diferenças de perspectivas das atividades acadêmicas das administrativas marcam o conflito estrutural essencial da universidade. O permanente esforço para manter a preponderância do acadêmico sobre a estrutura administrativa mantém permanente o conflito, o que induz a concepção da universidade muito mais de acordo com um modelo político do que como as modernas burocracias públicas ou empresariais.

CONCLUSÃO

O caráter pedagógico do processo de produção e disseminação do conhecimento acarreta em termos organizacionais para a universidade a valorização do corpo operacional. Tal predominância do nível operacional, aliada à complexa e difusa rede de colegiados, processos eletivos de representação, a proeminência do conflito marcam a especificidade organizacional da universidade em vários aspectos essenciais: gestão, resolução de conflitos, tomada de decisões e formulação de políticas, desenho estrutural.

Essa especificidade faz com que a universidade assemelhe-se muito mais a um sistema político do que com uma organização burocrática.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Conclui-se, portanto que as universidades demandam estruturas, sistemas e métodos diferenciados daqueles desenvolvidos nas burocracias tradicionais. Seus dirigentes, além das competências para gestão, comuns às demais organizações necessitam de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a sistemas políticos, porque a universidade, como aqui procurou-se demonstrar, é muito mais um sistema político do que uma organização burocrática.

BIBLIOGRAFIA

BALDRIDGE, J.Victor. **Power and Conflict in the University**. New York: John Wiley & Sons, 1971.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro : LTC, 1997.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira : teoria e casos**. Porto Alegre : UFRGS, 1996.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Avaliação institucional nas universidades : desafios e perspectivas**. Florianópolis : Papa-Livro, 1996.

MERTON, Robert K. **Sociologia : teoria e estrutura**. São Paulo : Mestre Jou, 1970.

MINTZBERG, E. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MOTTA, Fernando C. e PEREIRA, Luiz C.Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília : UNB, 1972.