



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL DO TRÓPICO ÚMIDO  
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

**FLORIANA AGUIAR CASTRO BATISTA**

**LEGITIMIDADE INTRAORGANIZACIONAL:** um estudo sobre as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação na Universidade Federal do Pará.

Belém  
2011

**FLORIANA AGUIAR CASTRO BATISTA**

**LEGITIMIDADE INTRAORGANIZACIONAL:** um estudo sobre as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação na Universidade Federal do Pará

Dissertação apresentada ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará – NAEA/UFPA, para obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido.

Orientador: Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento

Belém  
2011

Dados Internacionais de Catalogação de publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Batista, Floriana Aguiar Castro

Legitimidade intraorganizacional: um estudo sobre as coordenadorias de planejamento e gestão e avaliação na Universidade Federal do Pará / Floriana Aguiar Castro Batista ; Orientador Durbens Martins Nascimento. – 2011.

113 p.: il.; 30 cm

Inclui Bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2011.

1. Administração - Belém. 2. Universidade Federal do Pará. 3. Planejamento. 4. Gestão - Avaliação .5. Desenvolvimento sustentável - Belém. I. Nascimento, Durbens Martins, orientador. II. Título.

CDD: 21. ed. 658.098115

---

# FLORIANA AGUIAR CASTRO BATISTA

## **LEGITIMIDADE INTRAORGANIZACIONAL:** um estudo sobre as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação na Universidade Federal do Pará

Dissertação apresentada ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará – NAEA/UFPA, para obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido.

Orientador: Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento

Defesa em:

Banca examinadora:

Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento  
Orientador NAEA - UFPA

Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho  
Examinador I Externo – PPGCP/UFPA e UNAMA

Prof. Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herrerros  
Examinador Interno - PGDSTU/NAEA.

Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho  
Examinador Externo – PPGCP/UFPA e UNAMA

Prof. Dr. Armin Mathis  
Suplente - PPGDSTU/NAEA

*Com a socialização de saberes e a troca de experiências é que se fundamenta a consolidação de um novo horizonte de possibilidades.*

*Floriana Aguiar Castro Batista*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela proteção e luz que direciona o caminho da vida.

À minha mãe, **Maria de Lourdes Diniz Aguiar**, pela dádiva da vida, exemplo de mulher, de amor, de caráter, de determinação e de profissionalismo.

Aos meus filhos, **Pablo e Gabriel**, pelo incentivo, apoio e respeito às decisões tomadas e consequências resultantes quando da ausência no aconchego do lar.

Ao **Prof. Dr. Durbens Martins do Nascimento** – pelo incentivo, contribuições, cobranças (por vezes ternas e por vezes duras) e parceria, que se constituíram como fundamentais e determinantes para a execução dos trabalhos.

Ao **Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho**, por sua paciência, compreensão e especial colaboração na produção e desenvolvimento desta Dissertação.

Ao **Prof. Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros**, por sua contribuição e ensinamentos no decorrer da disciplina de Administração Pública.

À **Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal** pela implementação da política de desenvolvimento e valorização do servidor no contexto da UFPA.

Ao **Núcleo de Altos Estudos da Amazônia** pela convergência de saberes na produção e socialização de conhecimentos no decorrer do curso, extensivo a vida pessoal, social e profissional.

Aos servidores lotados no **Instituto de Educação Matemática e Científica**, que me apoiaram e contribuíram de forma direta para a realização desta conquista.

## RESUMO

A Gestão Organizacional na Universidade é estudada através da Universidade Federal do Pará (UFPA). A delimitação do objeto se centrou nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGAs), nas Unidades Acadêmicas – Institutos em funcionamento no *Campus* de Belém, no sentido de investigar se a sua criação e funcionamento têm contribuído para a gestão dos Institutos a partir de 2007 a 2011.1. Para tanto a explicação foi baseada nas epistemologias da Área de Administração, onde o *status* de Ciência tem seu respaldo com a análise da gestão e o de pesquisa - a organização, que permite aí, a interface de outras Ciências. Ainda na Área, legitimidade tem sido analisada pela capacidade de explicar a aderência às expectativas sociais no âmbito organizacional, cujo foco usualmente está associado a processos de constituição, organização e manutenção de atividades coletivas em determinados ambientes. Somam-se ainda para o estudo, as contribuições advindas da Teoria das Organizações e da Teoria Institucional, onde se evidenciam a capacidade de aderência às expectativas sociais no âmbito organizacional, associada a processos de constituição, organização e manutenção de atividades coletivas, quando as organizações buscam adaptar suas estruturas e procedimentos, serem isomórficas às expectativas do contexto.

**Palavras-Chave:** Administração. Gestão Organizacional. Universidade Federal do Pará (UFPA). Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGAs).

## ABSTRACT

The Organizational Management at the University is studied through the Federal University of Pará (UFPA). The delimitation of the object focused on the Coordinating Planning, Management and Evaluation (CPGAs) in Academic Units - Institutes operating in the Bethlehem Campus, to investigate whether its creation and operation have contributed to the management of the institutes from 2007 to 2011.1. For this explanation was based on epistemologies of Administration Area, where the status of science has its support to the analysis of management and research - the organization that allows there, the interface of other sciences. Also in the area, legitimacy has been analyzed by the ability to explain adherence to social expectations in organizational, whose focus is usually associated with processes of formation, organization and maintenance of collective activities in certain environments. It also added to the study, the contributions from the Organizational Theory and Institutional Theory, which demonstrate the ability to adhere to social expectations in organizational processes associated with the creation, organization and maintenance of collective activities, when organizations seek to adapt their structures and procedures to be isomorphic to the expectations of the context.

**Key-words:** Administration. Organizational Management. Federal University of Pará (UFPA). Coordinating Planning, Management and Evaluation - CPGAs.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Desenvolvimento do Enfoque Institucional.....	29
Quadro 02- Mecanismos Utilizados no Processo de Isoformismo.....	31
Quadro 03 - Prática Administrativa e Explicação Pertinente.....	35
Quadro 04 - Processo Decisório na UFPA.....	52
Quadro 05 - Modernização da Gestão na UFPA .....	59
Quadro 06- Configuração dos Órgãos Executivos na UFPA.....	65
Quadro 07- Configuração Básica das Unidades Acadêmicas como Órgãos Executivos.....	65
Quadro 08 - Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação – CPGAS	65
Quadro 9- Dimensionamento das Unidades Acadêmicas – Institutos, Campus de Belém.....	66
Quadro 10- Configuração das Coordenadorias de Planejamento Gestão e Avaliação (CPGAs).....	75
Quadro 11 - Processos de Planejamento como Prática de Gestão.....	80
Quadro 12- Processo de Gestão Administrativa.....	81
Quadro 13 - Processo de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.....	83
Quadro 14 - Tecnologias de Gestão da Informação e Comunicação mais utilizadas nas CPGAs.....	86
Quadro 15 - Prerrogativas Regimentais de Nomeação para a Função de Coordenador de CPGAs.....	87
Quadro 16- Perfil de Coordenadores de CPGAs no Exercício da Função.....	88

## LISTA DE SIGLAS

ASCOM - Assessoria de Comunicação Institucional

AEDI - Assessoria de Educação a Distância

CIAC - Centro de Informações Acadêmicas

CMA - Centro de Memória da Amazônia

CEPS - Centro de Processo Seletivo

CTIC - Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação

CONSAD - Conselho Superior de Administração

CONSEPE - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUN - Conselho Universitário

CPGAs - Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação

HUBFS - Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza

HUJBB - Hospital Universitário João de Barros Barreto

ICB - Instituto de Ciências Biológicas

ICA - Instituto de Ciências da Arte

ICED - Instituto de Ciências da Educação

ICS - Instituto de Ciências da Saúde

ICEN - Instituto de Ciências Exatas e Naturais

ICJ - Instituto de Ciências Jurídicas

ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

IEMCI - Instituto de Educação Matemática e Científica

IECOS - Instituto de Estudos Costeiros

IFCH - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

IG - Instituto de Geociências

ILC - Instituto de Letras e Comunicação

IMV - Instituto de Medicina Veterinária

ITEC - Instituto de Tecnologia

NAEA - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos

NCADR - Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural

NMT - Núcleo de Medicina Tropical

NUMA - Núcleo de Meio Ambiente

NTPC - Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento

PROAD - Pró-Reitoria de Administração

PROEG - Pró-Reitoria de Ensino

PROEX - Pró-Reitoria de Extensão

PROGEP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

PROINTER - Pró-Reitoria de Assuntos Internacionais

PROPESP - Pró-Reitoria de Pesquisa

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICO- METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 O ESTUDO EM ADMINISTRAÇÃO.....	17
<b>2.1 Considerações Epistemológicas.....</b>	<b>17</b>
2.2 TEORIAS DE BASE AO ESTUDO EM ADMINISTRAÇÃO.....	23
<b>2.2.1Teoria das Organizações.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2Teoria Institucional.....</b>	<b>28</b>
2.3 METODOLOGIA.....	32
<b>2.3.1Aspectos Teóricos e Epistemológicos.....</b>	<b>32</b>
2.3.1.1 <i>A Gestão Organizacional na Universidade.....</i>	32
2.3.1.2 <i>A Organização Universitária.....</i>	37
2.3.1.3 <i>A Teoria Institucional da Análise.....</i>	40
<b>2.3.2 A Aplicação Metodológica.....</b>	<b>43</b>
2.3.2.1 <i>Caracterização do Estudo.....</i>	43
2.3.2.2 <i>Abrangência do Estudo.....</i>	46
2.3.2.3 <i>Coleta dos Dados.....</i>	47
2.3.2.4 <i>Tratamento e Análise dos Dados.....</i>	48
<b>3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ.....</b>	<b>50</b>
3.1 MODELAGEM ORGANIZACIONAL.....	50
3.2 ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO.....	51
3.3 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	55
3.4 MODELO DE GESTÃO.....	57
<b>4. COORDENADORIAS DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO.....</b>	<b>63</b>
4.1 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	63

<b>4.1.1 A Gestão nas Unidades Acadêmicas - Institutos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.2 As CPGAs na Gestão das Unidades.....</b>	<b>75</b>
<i>4.1.2.1 Estrutura e Organização.....</i>	<i>75</i>
<i>4.1.2.2 Processos Organizacionais.....</i>	<i>79</i>
<b>4.1.3 O Perfil dos Coordenadores de CPGAS.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2 CONSOLIDAÇÕES DA ANÁLISE.....</b>	<b>90</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos estudos na área de Administração, legitimidade tem sido analisada pela capacidade de explicar a aderência às expectativas sociais no âmbito organizacional (DEEPHOUSE; CARTER, 2005; DOWLING; PFEFFER, 1975). Correspondentemente, o foco usualmente está associado a processos de constituição, organização e manutenção de atividades coletivas em determinados contextos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; GOLANT; SILLINCE, 2007; SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

Levi (1991) considera que as instituições são constituídas por uma série de regras relativamente formais e estáveis, responsáveis pela alocação de recursos de poder, restrição das escolhas dos membros da equipe e de clientes, dos cidadãos, ou dos dependentes da Instituição, e possuem mecanismos internos de implementação. Regras explícitas e publicizadas e uma hierarquização de pessoal, distinguem instituições formais de outros arranjos organizacionais e de normas, os quais também regulam comportamentos por meio do uso de incentivos e desincentivos.

Reed (1984; 1985; 1989; 1995), advoga então a gestão como prática social, da qual se compactua, para a condução das atividades recíprocas, recursos que elas requerem e as relações que elas engendram entre seus praticantes são configurados e conduzidos.

Nesse sentido, Vahl, Meyer, e Finger (1989) evidenciam que os dirigentes de instituições de ensino e pesquisa dependem igualmente de esquemas de avaliação, planejamento e controle que lhes apóiem nas tomadas de decisão uma vez que certa convergência de propósitos precisa ser estabelecida e mantida – sob pena de que todos os projetos intelectuais individuais e grupais acabem por serem inviabilizados.

Carvalho, Vieira e Lopes (1999) enfatizam então, que as estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais. O enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos regularadores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto.

Em resposta ao contexto, a Universidade Federal do Pará (UFPA) se apresenta hoje, como uma organização de ponta no que diz respeito às vertentes: ensino, pesquisa e extensão, e é norteadora pela missão social de educação formadora inicial, continuada e qualificadora do profissional amazônida, necessária ao processo de desenvolvimento cultural, científico e tecnológico que culmine no socioeconômico sustentável.

Para atender demanda dessa dimensão requer a determinação de seus agentes institucionais no sentido de entender as suas oportunidades, suas ameaças, sua fortaleza e suas fraquezas, para pensar e operacionalizar as suas políticas de Planejamento Gestão e Avaliação das atividades inerentes à tríade que lhe é peculiar, como Instituição.

Atuar para esse fim se constituiu o desafio para a definição de um direcionamento estratégico condizente com a grandeza de seus propósitos, aliado a um marco regulatório com a forma contemporânea, que apresenta uma estrutura e uma organização ágil na condução do fazer o *modus operandis* do contexto universitário. Somado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2001 a 2010 (ora em processo do PDI 2011 a 2015) e seus desdobramentos acerca de Orientações Metodológicas para a elaboração do Plano de Gestão das Unidades Acadêmicas, Unidades Especiais e Unidades Regionais, tem culminado na atuação da UFPA de forma sistêmica, dinâmica e contínua em todos os *campi*. Além disso, tem ampliado o seu alcance, fato comprovado com o número de entrantes por meio de seus processos seletivos referente à graduação e pós-graduação *Lato Sensu e Stricto Sensu*, contribuindo assim com a qualidade de seu egresso para o mercado de trabalho, alavancado o desenvolvimento regional e dinamizado a cadeia produtiva da Região. Com tudo isso, as conquistas foram evidentes, como a prospecção de espaço físico e modernização do parque tecnológico, bem como o realinhamento dos projetos políticos pedagógicos de seus cursos para atender às novas demandas sociais da atualidade, no sentido de gerar valores sociais e econômicos em escala globais e em especial, para a Amazônia.

Dessa forma, esta dissertação surge com o propósito de responder o seguinte questionamento: como as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação têm contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas da UFPA, no período de 2007 a 2011.1? Direcionado pelas seguintes questões norteadoras: qual a relação entre a criação das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação

(CPGAs) e o modelo de gestão na UFPA? O funcionamento das CPGAs agiliza a tomada de decisão da Unidade? O perfil dos coordenadores de CPGAs é pertinente à função exercida?

A partir do problema da pesquisa foi definido o objetivo geral no sentido de investigar se a criação e o funcionamento das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação têm contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas na UFPA, motivo pelo qual foram desenhados os objetivos específicos que são: a) identificar o modelo de gestão da UFPA; b) verificar a contribuição das CPGAs para a gestão das Unidades na UFPA; c) mapear o perfil dos servidores em função de coordenação de CPGAs.

A pesquisa foi norteada pelos seguintes pressupostos/hipóteses: se os modelos de gestão atendem a demandas do contexto Institucional, quando estruturar subunidades técnico-administrativas para otimizar os processos é uma decisão de cunho estratégico, onde os processos requerem monitoramento e avaliação dos gestores das Unidades e o perfil dos coordenadores de CPGAs é pertinente ao exercício da função, logo as CPGAs são legitimadas pelos agentes intraorganizacionais.

O desenvolvimento do estudo em administração, com interface de outras ciências, se apoiou, entre outros em Santos, Ribeiro e Silva (2009), para a definição do objeto da ciência e da pesquisa, culminando com a Gestão Organizacional na Universidade

De natureza qualitativa, trata-se de uma pesquisa descritiva, quando se apóia entre outros, como em Vergara (2006), Gil (1990) e Triviños (2008), para descrever percepções de servidores ocupantes de funções de direção e coordenação – diretores, coordenadores e pró-reitores da comunidade acadêmica diretamente envolvida.

Para alcançar os objetivos, além da pesquisa documental, foram aplicados os instrumentos sob a forma de entrevistas realizadas junto aos sujeitos correspondentes. Dessa forma, procedeu-se então, a análise do conjunto das Unidades CPGAs, analisadas a partir das categorias analíticas: gestão nas unidades acadêmicas; as CPGAs na gestão das unidades – através das subcategorias: estrutura e organização e processos organizacionais; perfil de coordenadores de CPGAs.

Na categoria gestão nas unidades acadêmicas se buscou respostas para a questão: qual a relação criação das CPGAs e modelo de gestão na UFPA?; como você percebe a relação criação das CPGAs e modelo de gestão na UFPA?;

Na categoria as CPGAs na gestão das unidades se buscou respostas para o entendimento, a partir das subcategorias: estrutura e organização - para a pergunta: como está estruturada a CPGA da Unidade; processos organizacionais - para as questões: o funcionamento das CPGAs agiliza a tomada de decisão da gestão da Unidade?; os processos pertinentes ao funcionamento da CPGA são relevantes para a gestão das Unidades?; quais as principais contribuições da CPGA para a gestão das Unidades?

Na categoria perfil dos coordenadores de CPGAs se buscou respostas para as questões: O perfil dos coordenadores de CPGAs é pertinente a função exercida?; Qual o perfil que você considera necessário para o exercício da função de coordenação de CPGA? Você acredita que a atual coordenação atende a esse perfil?

A natureza do estudo realizado certamente contribuirá para que os servidores, suscitem, apreendam, se engajem e construam novas possibilidades de ampliar estruturas, redesenhem processos, apropriarem-se da informação e transformá-las em conhecimentos e tecnologias pertinentes a uma conseqüente atuação diferenciada na formulação e execução das ações de gestão, que resultem na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados, para usufruto da sociedade brasileira, em especial a da região amazônica, e com singularidade a da comunidade acadêmica.

Para a UFPA, o resultado do estudo no formato de produto acadêmico em nível de Dissertação, servirá como balizador para a sua atuação na qual se acredita de suma relevância, uma vez que se vislumbra a validação desse estudo pelos envolvidos diretamente no contexto universitário.

Dessa forma, esta dissertação de Mestrado foi dividida em 05 capítulos, sendo o primeiro dedicado à introdução ao assunto pesquisado, buscando situar o estudo e justificar a escolha da temática, bem como uma prévia da metodologia do estudo.

No segundo capítulo evidenciam-se os fundamentos teórico-metodológicos, que embasaram esta pesquisa, abordando as questões acerca de

como proceder a um estudo em administração, definindo seu objeto de ciência (e a interface das demais ciências), o de pesquisa, bem como de suas teorias de base.

Ainda no segundo capítulo são apresentados aspectos teóricos e epistemológicos que nortearam a pesquisa, um problema motivador de perguntas que instigaram as suposições/hipóteses e, conseqüentemente, a delimitação de objetivos – geral e específicos – alcançados no desenvolvimento deste estudo, a aplicação metodológica e as inferências válidas que balizaram os argumentos e conclusões desta dissertação

O terceiro capítulo ressalta a Universidade Federal do Pará – UFPA, enfocando suas especificidades retratadas na modelagem organizacional; na estrutura, organização e funcionamento; na direção estratégica e no modelo e características de gestão.

No quarto capítulo, as Coordenadorias de CPGAs em funcionamento nos Institutos - *Campus* de Belém, são apresentadas ao leitor, destacando as categorias analíticas: Gestão nas Unidades Acadêmicas – Institutos; As CPGAs na Gestão das Unidades, com duas subcategorias: estrutura e organização e processos organizacionais; e Perfil de Coordenadores de CPGAs, com as respectivas análises.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões deste estudo e as recomendações pertinentes.

Finaliza-se assim, com as referências que possibilitaram, fundamentaram e nortearam o esforço metodológico desta pesquisadora na construção deste trabalho científico.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, evidenciam-se os fundamentos teórico-metodológicos, que embasaram esta pesquisa, e serão abordadas as questões acerca de como proceder a um estudo em administração, definindo seu objeto de ciência (e a interface das demais ciências), o de pesquisa, bem como de suas teorias de base.

Ainda neste capítulo, são apresentados aspectos teóricos e epistemológicos que nortearam a pesquisa, um problema motivador de perguntas que instigaram os pressupostos e, conseqüentemente, a delimitação de objetivos – geral e específicos – alcançados no desenvolvimento deste estudo, a aplicação metodológica e as inferências válidas que balizaram os argumentos e conclusões desta Dissertação.

### **2.1 O ESTUDO EM ADMINISTRAÇÃO**

#### **2.1.1 Considerações Epistemológicas**

Os filósofos da ciência costumam fazer distinção entre o campo teórico (ciência) e o campo aplicado (ação/arte), como se um negasse o outro e não pudessem fazer parte de uma só totalidade para a compreensão plena de um mesmo (e só) sentido. Portanto, o campo puro (do que è e o que tende a ser) e o campo normativo (do que é e o que deve ser) estão interligados – a existência tem que ser compreensiva a partir do sentido (finalidade) da ação humana. Assim a ciência engloba a parte que observa, que expõe e que explica (considerado o lado puro, científico), bem como a parte empírica, aplicada, normativa ou artística (que aconselha que prescreve, que dirige). Só assim, o conhecimento pode ser libertador do homem: desde relações hierarquizadas, produtoras de todo o sofrimento, até as que levam à fadiga, à ansia, à miséria e à fome (SANTOS; RIBEIRO; SILVA, 2009). Para os autores, é com Adam Smith e sua economia política, que emergem os primeiros sinais acerca de geração de meios para suprir a necessidade material para a sociedade, quando criar meios é administrar as possibilidades de provisão, é fazer a melhor gestão das possibilidades de produção e distribuição para elevar a materialidade social, o que requer estudos profundos sobre a administração.

Santos, Ribeiro e Silva (2009) enfatizam que a administração nunca desenvolveu esforço intelectual para criar bases epistemológicas para colocá-las como campo científico. A sua origem e todo o seu desenvolvimento estiveram vinculados a preocupações relacionadas à organização, à racionalidade e à produtividade do trabalho, criando técnicas, cada vez mais refinadas, para aumentar o seu rendimento.

No entanto, Cardoso e Serralvo (2009) evidenciam que pensar a administração hoje significa resgatar a totalidade dos processos organizacionais e repensar a prática de pesquisa na área.

Nessa perspectiva, Santos (2004), salienta que os estudos e práticas da administração profissional nascem com o advento da Escola Neoclássica da economia, que surge com a crise do capitalismo do último quartel do século XIX e início do século XX, por meio do pensamento e obra de autores como William Petty, León Walras, Alfred Marshall, Arthur Cecil Pigou, entre outros, que construíram os fundamentos da microeconomia.

Ainda na visão de Santos, com as mudanças na organização do capitalismo, ocorrida ao longo do século XIX, com o aparecimento de mercados imperfeitos, mediante estruturas oligopólicas e monopólicas, a tradição clássica, mais voltada para o estudo da economia política do desenvolvimento, praticamente, dá lugar ao estudo do comportamento das unidades de produção e consumo, representadas pelos indivíduos, famílias e empresas. Este é o momento em que a lógica do valor trabalho é orientadamente substituída pela lógica do valor utilidade, fundada na racionalidade da alocação dos fatores econômicos e na soberania do consumidor. Então, surge a economia pura, baseada no método dedutivo e do positivismo científico, abandonando-se assim toda e qualquer subjetividade na análise dos aspectos econômicos, ou seja, de qualquer juízo de valor ou conotação ética.

De acordo com Santos, Ribeiro e Silva (2009) é nesse ambiente intelectual que surgem os primeiros estudos da administração como campo auxiliar do novo ramo da ciência econômica, que parece fundamentar-se conceitualmente com Max Weber – a partir da sua compreensão de tipos ideais e, fundamentalmente, da ordem administrativa e da ordem reguladora, do conceito de gestão econômica, orientação econômica da ação, e principalmente, aquilo que chamou de medidas típicas da gestão econômica racional, e se instrumentaliza de forma definitiva com

Taylor (as leis empíricas) e de Fayol (princípios lógicos). Desse momento em diante, ainda que a análise administrativa incorporasse ao seu repertório conceitos de cultura, valor e ética, a administração nunca perdeu de vista a sua racionalidade instrumental no âmbito das organizações. Particularmente, as voltadas para o mercado capitalista onde se desenvolveram técnicas cada vez mais elaboradas para a alienação e o aprisionamento do trabalhador aos requisitos do aumento da produtividade e à fidelidade à organização e ao seu patrão, em última instância.

Segundo Bourdieu (1997), um campo se constitui como espaço estruturado, um campo de forças, onde há dominantes e dominados, há relações constantes, permanentes, de desigualdade, que se exercem no interior desse espaço, que se constitui também, como um campo de lutas para transformar ou conservar esse campo de forças. Salienta ainda que cada um, no interior desse universo, empenha em sua concorrência com outros a força (relativa) que detém e que define sua posição no campo e, em consequência, suas estratégias.

Do ponto de vista do enquadramento científico, a administração é um campo do conhecimento sem uma identidade própria, seja porque os estudiosos têm dado pouca importância ao trabalho de investigação de base epistemológica; seja porque, quando alguma importância é dada aos estudos dessa natureza, é de forma equivocada, principalmente, no que diz respeito ao seu objeto. Ao longo de um século de estudos administrativos, o pouco que se falava em teoria da administração vem sendo abandonada, pouco a pouco (até mesmo com a titulação de disciplinas nos currículos de administração) e, substituído por denominações do tipo “teoria das organizações”, “ciências das organizações” etc. Com isso, induz-se de forma indireta, que o objeto da administração, no que tange ao campo do conhecimento, é a organização. Por conta dessa impropriedade metodológica, hoje, a grande dificuldade do estudante da disciplina é estar diante do objeto próprio dela. Assim, trabalhar um campo disciplinar sem ter clareza do objeto restringe o propósito, anuvia a objetividade da investigação, o que faz com que esse saber seja destituído de finalidades e de mercado, por incertezas em relação às suas conclusões (SANTOS; RIBEIRO; SILVA, 2009).

Nesse sentido, Cardoso e Serralvo (2009) evidenciam que ter uma visão transdisciplinar da área significa buscar novas posturas epistemológicas e metodológicas que não sejam apenas justaposição de ideias e métodos, mas sim uma tentativa na busca de *insights* e abordagens múltiplas que possam dar conta da

essência dos fenômenos da área, que de alguma maneira, estão conectados com o universo amplo das ciências sociais nos seus diferentes domínios e corpo multidisciplinar.

Para a compreensão da administração como campo de conhecimento próprio, a administração ou a disciplina de administração deve ter uma compreensão mais estendida, a partir de duas dimensões de análises: a dimensão abstrata e a dimensão aplicada, cada uma com duas subdimensões. A primeira deve estar comprometida em entender o significado do gestor, da gestão – que serão atos ou efeitos de conceber, de gerar, de desenvolver-se, enfim, trata-se da gestão das relações sociais de produção, realização e distribuição em qualquer contexto e momento histórico do processo civilizatório da humanidade: base política da dimensão abstrata da administração. A segunda é do entendimento do que seja gerenciar, gerência – trata-se do lugar onde se exerce ou executa as funções (os processos, a engenharia, enfim) das relações sociais de produção e distribuição, também, em qualquer contexto e momento histórico do processo civilizatório. Com isso, impõe-se de forma clara uma distinção entre gestão (concepção) e gerência (execução): base profissional da dimensão abstrata da administração. Quanto à dimensão aplicada, esta compreende os atos de conceber, de gerar e de desenvolver as relações sociais de produção, realização e distribuição concretas em diferentes contextos e momentos históricos do processo civilizatório (administração política do povo inca, do feudalismo, do capitalismo na fase concorrencial, durante a crise de 1930 etc.) e de outras formações sociais. Numa dimensão aplicada micro, temos a administração profissional (gerência), que significa a “maneira de fazer”, “o processo de fazer” – a engenharia da produção em todos os sentidos. (SANTOS; RIBEIRO; SILVA, 2009).

Nesse enfoque, Sobral e Alketa (2008) evidenciam que a importância da administração como campo de conhecimento está relacionada com a relevância das organizações para as sociedades, uma vez que na medida em que o sucesso das organizações está relacionado com a qualidade de sua administração, essa última tem assumido uma importância crescente como campo de estudo

As discussões epistemológicas no campo da administração têm sido incipientes, e quando perguntado ao profissional da área qual o objeto de estudo da administração, este responde ser a organização, não havendo outra hipótese, pois é nela que o administrador, de posse dos instrumentos apropriados de outros campos

do conhecimento, tem a incumbência de estudá-la e geri-la de acordo com seus propósitos. Dessa forma, falar de organizações é uma aproximação apenas necessária para a definição do objeto da administração, ainda assim insuficiente, por ser restrita. Embora as organizações sejam o gênero que contém elementos essenciais do objeto da disciplina administração, elas são espaços particulares, onde apenas habita o objeto, A essência perpassa o espectro das relações sociais mais amplas: portanto, no âmbito da sociedade. Essa diferenciação é fundamental, pois permite entender por que as organizações não são o objeto da ciência da administração. O estresse no trabalho, por exemplo, é um problema no âmbito das organizações, o seu equacionamento não se faz pela administração, mas sim pelas ciências médicas ou psicológicas. Quando se fala de relações sociais nas organizações, a administração não é o campo do conhecimento mais apropriado para o entendimento e explicação desse fenômeno, mas sim a sociologia. E assim acontece com as relações e estruturas de poder, campo próprio da ciência política, e não da administração. Aspectos relacionados a costumes, hábitos, enfim, à cultura, ficam mais adequadamente compreendidos pela antropologia, e não pela administração. Quando se fala sobre aspectos técnicos da produção, a engenharia da produção é que deve se preocupar com a sua análise. (SANTOS; RIBEIRO; SILVA, 2009).

De acordo com Cardoso e Serralvo (2009), nos dias atuais já não se pode pensar os fenômenos e os objetos da administração no âmbito das ciências sociais que não seja de uma forma transdisciplinar e plural. Tal postura permite à área da administração superar os limites entre especialidades hierarquizadas e fechadas e estabelecer caminhos de análise e interpretação comprometida com práticas sociais relevantes para a sociedade. Caminhos esses que só podem ser construídos por meio de posturas plurais que seja do ponto de vista das teorias, dos métodos e das técnicas, sem uma preocupação de formar cânones de regras e procedimentos para a busca da verdade, mas entendendo que a construção do pensamento se dá por vias sinuosas e cheias de percalços, que permite combinar aspectos qualitativos e quantitativos em busca de uma verdade sempre provisória (POPPER, 1989), sempre precária e incerta.

Santos, Ribeiro e Silva (2009) apresentam então a assertiva que na análise da administração, cabe pura e simplesmente a gestão. Cabe à administração então, estruturar formas de gestão que viabilizem os objetivos da organização. Por

essa razão, a gestão é apenas um dos conteúdos que dão forma institucional e essência às organizações. É a gestão e não a organização que caracteriza o objeto e que dá autonomia à administração enquanto um campo próprio do conhecimento. Com isso entendido, pode-se dizer que as organizações podem ser objetos de pesquisa em administração, mas nunca são objetos que trazem *status* de ciência à administração. Uma coisa é um objeto de pesquisa e outra bem diferente, é um objeto da ciência, ou seja, de um campo disciplinar do conhecimento. Assim, as organizações só podem ser objeto de pesquisa, mesmo assim não o são particularmente da administração, mas da antropologia, da sociologia, da economia, da medicina, etc. Além disso, é bom que fique claro que a gestão não está circunscrita ao âmbito das organizações, mas presente na própria natureza, não obstante às leis físicas e biológicas que permitem a compreensão de sua essência e movimento; existe nela uma lógica de organicidade que, se mudada, interrompe o seu movimento; ou melhor, dizendo, o seu ciclo de vida ou seu ciclo de perenidade, enfim, seu ciclo de existência.

Cardoso e Serralvo (2009) evidenciam assim, que a ciência da administração pode utilizar os conhecimentos oriundos de outras ciências a fim de alargar e apurar sua problemática, enriquecer os seus instrumentos conceituais e aperfeiçoar suas técnicas de investigação.

Ainda na área de Administração, legitimidade tem sido analisada pela capacidade de explicar a aderência a expectativas sociais no âmbito organizacional (DEEPHOUSE; CARTER, 2005; DOWLING; PFEFFER, 1975). Correspondentemente, o foco usualmente está associado a processos de constituição, organização e manutenção de atividades coletivas em determinados contextos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; GOLANT; SILLINCE, 2007; SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

A pesquisa em administração tem origem recente e é, em grande parte, patrocinada pelas organizações empresariais que esperam ganhar vantagem competitiva. Os métodos e resultados não podem ser patenteados, e compartilhar resultados sempre gera perda de vantagem competitiva. Quanto mais valioso o resultado da pesquisa, mais importante é mantê-lo em segredo. Sob tais condições, o acesso a resultados é obviamente, restrito. Embora haja um número crescente de pesquisa em administração acadêmica, ela recebe pouco incentivo da área governamental e demais órgãos de fomento, quando comparada a outros ramos da

ciência, como no caso da ciência física (COOPER; SCHINDLER, 2003). Os autores argumentam ainda, que a pesquisa na área também opera em um ambiente menos favorável, uma vez que a pesquisa física é normalmente conduzida sob condições controladas em laboratórios; a pesquisa em administração raramente o é. A pesquisa em administração normalmente lida com tópicos como atitudes humanas, comportamento e desempenho. Mas as pessoas entendem que já sabem muito sobre esses assuntos e não aceitam facilmente resultados que sejam diferentes de suas opiniões.

Com essas relevantes contribuições, o estudo em administração realizado teve como objeto da ciência da administração, - a gestão, e como objeto da pesquisa - a organização, conformando então o objeto deste estudo: A GESTÃO ORGANIZACIONAL .

## 2.2 TEORIAS DE BASE PARA O ESTUDO EM ADMINISTRAÇÃO

### 2.2.1 Teoria das Organizações

A partir do final da Segunda Guerra Mundial, a teoria das organizações é desenvolvida como fruto de uma mutação na teoria da administração, dada a evolução da Sociologia, da Ciência Política e da Psicologia. Enquanto campo de conhecimento instrumental não menos que enquanto visão de mundo, a teoria organizacional reflete o poder crescente da elite tecnoburocrática nos países de capitalismo monopolista de Estado (MOTA. 2003)

Mota evidencia ainda, que a teoria da administração tem suas origens na preocupação com a produtividade, dominante a partir da Revolução Industrial, caracterizada por um longo processo que se inicia em fins do século XVIII e que implica uma mudança radical na cultura do Ocidente. O desenvolvimento das máquinas muda a relação do homem com a natureza e leva à paulatina desintegração da sociedade estamental que então caracterizava a Europa. Duplica em um século a população daquele continente, multiplicam-se as cidades industriais, e a produção domiciliar e manufatureira dão lugar à fábrica. É um período de grande mobilidade e de grandes deslocamentos sociais. A burguesia dá um salto em sua trajetória ascendente, e grandes massas populacionais dirigem-se para os centros industriais, onde a extrema miséria convive com a riqueza.

Taylor (1911) preocupa-se ai, mais com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho do que com a racionalização da organização do trabalho, na qual o homem é encarado, como um agente capaz de maximizar suas decisões. Entretanto, para determinar os padrões de produção, não basta descobrir uma única maneira certa. É preciso, também encontrar quem a realize. Imaginando que há pessoas para garantir que os padrões fossem atingidos, sugere a seleção, o treinamento e o controle dos trabalhadores. A primeira consistiria na descoberta do “homem de primeira classe” – aquele que deve servir de base para os estudos de tempos e movimentos. O segundo seria bastante simples, na medida em que o trabalho estaria totalmente padronizado. O terceiro diz respeito à supervisão cerrada, de modo a garantir a realização do trabalho de acordo com a única maneira certa.

No entanto, voltado para a racionalização da estrutura administrativa, que gerencia o processo de trabalho, Fayol (1970) desenvolve uma análise lógico-dedutiva da administração. É dele a classificação das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Entre os princípios administrativos que garantiriam um trabalho mais produtivo, destacam-se especialmente aqueles que se referem à organização do trabalho. Fayol salienta o princípio da unidade de comando, da divisão do trabalho, da especialização e da amplitude de controle. Esses princípios referem-se às formas estruturais dominantes em nossa sociedade. Fayol inspirou, sobretudo, a produção cultural francesa no campo da ciência administrativa ou administração pública. Taylor e Fayol juntos, inspiraram a primeira fase da produção cultural brasileira no campo da administração pública e de empresas

Mayo (1968) em seus estudos na tentativa de relacionar condições físicas de trabalho com produtividade, sugere algum tipo de relação entre moral, satisfação e produtividade. Suas ideias parecem fundamentar-se num modelo de natureza humana que podemos chamar de “homo social”. Nesse modelo o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicista, como um ser a um só tempo condicionado por demandas biológica e social. O homem é visto por ampla necessidade de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e autorealização.

Motta (2003) analisando as experiências de Mayo e seus colaboradores, todos os professores da Universidade de Harvard, Miller e Form, chegaram a algumas conclusões, entre as quais: o trabalho é uma atividade grupal; o mundo social do adulto é padronizado em termos do seu trabalho; as necessidades de segurança, reconhecimento e o senso de pertencer constituem algo mais importante na determinação do moral e da produtividade do que as condições físicas do trabalho. As ideias de Elton Mayo inspiraram toda uma corrente administrativa, que ficou conhecida pelo nome de Relações Humanas. A passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal, e certa “psicologização” das relações de trabalho. A influência da Escola das Relações Humanas sobre os desenvolvimentos posteriores da teoria das organizações foi muito grande, na medida em que inaugurou a preocupação psicossocial no campo (MOTTA, 2003).

March e Simon (1958) no livro *Organizations*, marcam a transição, da teoria da administração para a teoria das organizações, isto é, a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas à sua maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema. A produção teórica anterior teria lidado muito mais com motivação para produzir do que com produtividade propriamente dita. Essa motivação, entretanto, seria função da influência sobre a evocação no indivíduo de alternativas de ação, das consequências que o indivíduo prevê nas alternativas evocadas e no valor que atribui a essas consequências. March e Simon entendem que alguns dos fatores que exercem essa influência estão sob o controle da administração, mas que boa parte, no entanto, se refere a aspectos psicossociais e culturais que fogem a esse controle. Simon estuda em detalhe o processo decisório e especialmente os limites da racionalidade nesse processo, e como resultado desenvolve-se uma linha teórica que tem no processo decisório o seu centro de estudos. Essa linha teórica ficou conhecida como behaviorismo, fundamentalmente pelos seus pontos de contato com a corrente psicológica de Watson, F. H. Allport, Miller ; Dollard e Skinner, embora se afaste bastante dela, pelas dificuldades da aplicação do conceito de estímulo aos contextos organizacionais.

Diferentemente dos precursores da teoria administrativa, Guerreiro Ramos (1983) chama a atenção para o fato de que as decisões não acontecem em um espaço abstrato e sim em um espaço social concreto, onde há elementos materiais, individuais, atitudes, grupos classes, sindicatos, influências e pressões da sociedade global e mundial, uma vez que as diferentes categorias de tempo e espaço vital interagem com diferentes sistemas significativos e diferentes cenários sociais, e que estes, por sua vez, requerem um tecido organizacional que considere a inter-relação desses aspectos para então sustentar a abordagem substantiva em seus planejamentos. Emerge daí, com uma discussão epistemológica no campo da administração, destacando que não aconteceram mudanças significativas na teoria das organizações no que tange aos pressupostos epistemológicos desde Taylor (questões técnicas) e Simon (negligência da cognição inerente às organizações econômicas). Dentre as limitações dessas abordagens, destaca-se que: 1) o conceito de racionalidade predominante na teoria das organizações conduz ao entendimento de que o comportamento econômico constitui a totalidade da natureza humana; 2) ela não distingue o significado substantivo do significado formal da organização; 3) não trabalha com a ideia clara do que compreende a interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais e, ainda; 4) se apóia no pressuposto de que o homem é apenas um componente da força de trabalho, participando como item de custo

Ramos (1989) evidencia ainda, a necessidade de uma reformulação epistemológica na teoria das organizações, indicando que ela tende a sobreviver apenas se vier a se transformar e se propuser como uma teoria viável, uma vez que, como afirmado por ele, o homem tem diferentes tipos de necessidades e a sua satisfação requer vários tipos de cenários sociais. O sistema de mercado só atende a alguns desses tipos de necessidades humanas, e, por isso, acredita, que o comportamento administrativo é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.

Na tentativa de prover uma alternativa ao modelo de análise empregado na administração e no planejamento de sistemas sociais, que considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais (unidimensional), Guerreiro Ramos propõe o modelo multidimensional que considera: 1) a sociedade como um conjunto de entraves onde o mercado é apenas um deles; e 2) um sistema de governo social capaz de formular e programar, de

maneira ótima, boas políticas e decisões para gerenciar esses entraves sociais. Por outro lado, ao mesmo tempo em que sugere que o “paradigma paraeconômico” é um meio de multidimensionar a análise organizacional, não considera isso tarefa fácil, uma vez que ele próprio afirma que “a atualização humana é um esforço complexo” (RAMOS, 1989).

Ao abordar a retomada da relevância das pesquisas científicas em administração, Campos (1993) destaca três limitações que o paradigma dominante promoveu em relação ao desenvolvimento das teorias da administração: o reducionismo, a incompetência para lidar com contradições e a não apreciação da subjetividade, da capacidade essencial do ser humano de interpretar a realidade. A combinação dessas três limitações teria dado origem à racionalidade instrumental tomada como lógica da vida, ao comportamento organizacional como ação humana, ao lucro como rentabilidade, à produtividade como autorealização, à eficiência como relevância organizacional e ao emprego como trabalho. Como solução para esse hiato, propõe uma abordagem dialética como forma de permitir as contradições e, assim superá-las.

Garcia e Bronzo (2000), ao confrontarem os pressupostos da racionalidade na ciência moderna com os traços da nova racionalidade, identificam três questões que, segundo eles, deveriam dar a direção ao processo de reconstrução dos caminhos para o estudo das organizações: 1) a intensificação da globalização e a revolução da base tecnológica a partir da década de 1970; 2) o deslocamento entre a economia real e a especulação financeira no nível mundial; e 3) a importância de aproximar os estudos organizacionais das contribuições recentes no bojo da teoria da firma, num âmbito microeconômico. Baseados nessa identificação, os autores sustentam que o alcance de tais estudos poderia aumentar, a partir de um olhar mais distante, aos aspectos normativos e hegemônicos funcionalistas. Consequentemente, os autores fazem referência a uma racionalidade substantiva que viria a requerer a consideração conjunta das perspectivas a históricas, crítica, plural e dialética.

No intuito de dar continuidade à proposta de Guerreiro Ramos, Serva (1997a; 1997b) estabelece uma relação de complementaridade entre a abordagem substantiva (Guerreiro Ramos) e a teoria da ação comunicativa (elaborada por Habermas). Mediante tal procedimento, visa demonstrar o emprego da racionalidade substantiva na gestão de organizações produtivas, abrindo novos horizontes

empíricos para o desenvolvimento da abordagem substantiva lançado por Guerreiros Ramos. Serva (1997b), ao tentar demonstrar a exequibilidade da racionalidade substantiva na gestão, conclui que é preciso avançar ao mesmo tempo na teoria e na sua prática. (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010).

Serva, Dias e Alperstedt (2010), entendem que, do ponto de vista epistemológico, essa tentativa soma-se às propostas de Ramos (1989), de Campos (1993) e de Bronzo (2000) – a reconciliação do conhecimento científico com o bem-estar da sociedade e, em particular, a reconstrução epistemológica da teoria das organizações, na medida em que a ciência administrativa também contribui para uma maior compreensão da diversidade humana, tanto individual quanto social, destacando que os estudos voltados para a sedimentação de paradgmas emergentes podem, então, auxiliar significativamente a redução das dificuldades epistemológicas estruturais existentes na teoria das organizações.

Com conhecimento desses diálogos, a teoria das organizações contribuiu com o estudo no sentido de explicar como o pensamento organizacional tem evoluído ao longo da história, possibilitando entender como os estudiosos agregaram a racionalidade administrativa, às questões de natureza humana, sociais e da subjetividade - cognição no contexto das organizações, que neste foco em particular soma-se ao objeto da ciência – gestão, e da pesquisa – organização – resultado no primeiro conceito a ser desenvolvido na pesquisa, que se reportou à GESTÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE.

### **2.2.2 Teoria Institucional**

A Teoria Institucional estabelece suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX em meio aos debates na Alemanha sobre o método científico. Assim nas contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional, podem identificar-se as sementes conceituais de precursores institucionalistas tais como os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber, que aprofundam e solidificam as bases da teoria institucional. As marcas dessas contribuições podem identificar-se nos modernos institucionalistas em manifestações tais como a ênfase na mudança e na valorização da investigação empírica. (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Ancorado em conceitos como a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, o enfoque institucional desenvolveu-se, segundo Chanlat (1988), em três orientações distintas: uma econômica, outra política e uma terceira, sociológica, explicitada no quadro 01:

**Quadro 01-** Desenvolvimento do Enfoque Institucional

ORIENTAÇÃO	DISTINÇÃO
<b>ORIENTAÇÃO ECONÔMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O principal objetivo da orientação econômica da teoria institucional consiste em por em evidência aspectos que não têm um lugar central na teoria econômica: as instituições econômicas, tais como as empresas, os mercados e as relações contratuais. Em numerosas ocasiões, os economistas relegaram a um segundo plano os elementos organizacionais, centrando sua atenção nas relações de classe, na tecnologia, no poder monopolista entre outros. Este novo framework marca o nascimento do que se costuma denominar economia institucional ou economia das organizações.</li> <li>- o neoinstitucionalismo surge na metade dos anos setenta, voltando a pôr em evidência o papel das instituições no debate da teoria econômica.</li> </ul>
<b>POLÍTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para os institucionalistas, a modernidade na sociedade burocrática é responsável pela transformação paulatina das instituições sociais, políticas e econômicas. Ditas instituições cresceram, adquiriram uma considerável parcela de poder, tornaram-se mais complexas e eficazes. Esse crescente protagonismo das instituições está na origem do interesse da perspectiva institucional da ciência política, que em seus trabalhos mais recentes, concentra o interesse em questões como a autonomia relativa das instituições políticas em relação à sociedade; a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel central exercido pela representação e o simbolismo no universo político.</li> </ul>
<b>SOCIOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A vertente sociológica da perspectiva institucional recebeu contribuição especial da sociologia do conhecimento desenvolvida por Berges e Luckmann (1991), cuja preocupação principal centra-se na investigação da natureza e origem da ordem social. A base de seu argumento assenta-se em que a ordem social está fundamentada na construção social da realidade! “gerada pela interação com a natureza”.</li> <li>- Essa mudança de foco que supôs dirigir sua atenção ao sistema cognitivo, foi a base para o desenvolvimento da tendência sociológica da perspectiva institucional, e que se conhece como o novo institucionalismo nas organizações.</li> <li>- Tanto o “o velho” como o novo institucionalismo reagiram contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente, ao mesmo tempo em que valorizaram o papel da cultura na formação das organizações.</li> </ul>

Fonte: Carvalho; Vieira; Lopes (1999). Adaptado pela autora.

Segundo Scott e Meyer (1991), a análise organizacional tem sido marcada por três distintas visões de relações organização/ambiente. O final da década de 1940 e início dos anos 1960 apresentam uma ênfase na independência das organizações em relação ao ambiente; no início dos anos 1960, estendendo-se para os anos 70 a ênfase se dá na interdependência técnica das organizações aos seus ambientes e, finalmente, na metade dos anos 1970 até hoje a ênfase recai na interdependência social e cultural das organizações e seus ambientes.

Para Lopes (1999), o modelo de relação organização/ambiente que enfatiza a interdependência social e cultural está presente na Teoria Institucional, a

qual vem sendo apresentada como composta de dois momentos distintos: o velho institucionalismo e o novo institucionalismo. O velho institucionalismo, na Teoria Organizacional, foi iniciado com Selznick e o novo institucionalismo, está presente nos trabalhos de Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powel (1991;1983), Scott e Meyer (1991), entre outros. Estes autores apresentam o institucionalismo como uma abordagem significativamente distinta para o estudo de fenômenos sociais, econômicos e políticos, sugerindo que preferências individuais e categorias semelhantes como o *self*, ação social, o Estado e a cidadania são moldados pelas forças institucionais.

Na Teoria Institucional se recuperou um elemento weberiano alternativo para análise do processo de gerenciamento das organizações e do exercício das atividades de controle e coordenação, ou seja, a legitimidade de estruturas formais racionalizadas, uma vez que na sociedade moderna estruturas organizacionais formais desenvolvem-se em contextos altamente institucionalizados, fazendo com que suas estruturas passem a refletir os mitos de seus ambientes institucionalizados em vez de somente as exigências técnicas de eficiência, que nas universidades se apresentam com maior intensidade (MEYER; ROWAN, 1992).

As estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais. O enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Meyer e Rowan (1992) salientam, que o fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado por meio de práticas isomórficas, que na Teoria Institucional é percebida quando a organização reflete uma realidade socialmente construída.

O processo de isoformismo na mudança institucional pode ser desenvolvido por meio de mecanismo coercitivo, mimético ou normativo, que segundo DiMaggio e Powel (1983), apresentam-se em três formatos, nem sempre de forma clara e podendo acontecer simultaneamente, como evidenciado no quadro 02:

**Quadro 02 - Mecanismos Utilizados no Processo de Isoformismo**

MECANISMO	MUDANÇA
<b>ISOFORMISMO COERCITIVO</b>	Uma organização mais forte exerce pressões, formais e informais sobre outra que lhe seja dependente, podendo ocorrer na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que sejam adequadas à política da segunda. Origina-se das influências políticas e dos problemas de legitimidade.
<b>ISOFORMISMO MIMÉTICO</b>	Costuma produzir-se quando uma organização, em razão de seus temores tecnológicos, conflitividade em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e práticas já desenvolvidas e provadas em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico.
<b>ISOFORMISMO NORMATIVO</b>	Refere-se principalmente a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais frequentes de pressão normativa e implica em certa tendência isofórmica das organizações. O sistema de ensino, e em particular as universidades, onde se formam grande parte dos profissionais, são veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão.

Fonte: Lopes (1999); Carvalho; Vieira; Lopes (1999). Adaptado pela autora.

Segundo Scott (1987) a Teoria Institucional pode ser considerada como recente, destacando quatro faces norteadoras dessa teoria: 1) institucionalização como um processo de “inculcar valores”; 2) institucionalização como um processo de criar a realidade; 3) sistemas institucionais como uma classe de elementos e, 4) instituições como esferas sociais distintas. Afirma que a primeira face está representada no trabalho de Selznick, o qual via a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em reação às características e exigências dos participantes bem como às influências e pressões do ambiente externo. A segunda face centra-se no argumento de que a ordem social está baseada, fundamentalmente, sobre uma realidade social compartilhada a qual, por sua vez, é uma construção humana resultante de interações sociais. Assim a institucionalização passa a ser vista como um processo social. A terceira face enfatiza que sistemas de crenças institucionalizadas constituem uma classe distinta de elementos que podem somar para a existência e/ou elaboração da estrutura organizacional, enfatizando as definições de ambiente técnico e ambiente institucional.

Scott e Mayer (1991) apresentam a assertiva que todas as organizações estão inseridas em um setor organizacional (todas as organizações dentro de uma realidade, apoiando um dado tipo de produto ou serviço junto com seu conjunto organizacional associado, tais como: fornecedores, financiadores, agentes reguladores e outros), que se compõe por uma dimensão técnica e uma dimensão

institucional. O Ambiente técnico se caracteriza como aqueles em que um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado tal, que as organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. Ambientes institucionais por sua vez, são aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações individuais devem conformarem-se para receber apoio e legitimidade. Dessa forma, os ambientes técnicos e institucionais sustentam diferentes racionalidades: No técnico o “racional” é o que permite às organizações serem eficientes e no institucional, a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional.

Nos dois ambientes podem ser encontradas forças e pressões exercidas pelos dois modelos, em diferentes proporções, em todos os tipos de organizações, o que indica a existência, não de dicotomias, senão que de um contínuo no qual pode existir todo o tipo de combinações (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Com os preceitos da Teoria Institucional, mais precisamente da corrente sociológica, buscou-se entender o fenômeno pelo qual a Universidade Federal do Pará – agora, delimitado o objeto - Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação estão inseridas no cenário de construção social e institucional através de seu Modelo de Gestão; Estrutura e Organização; Processos Organizacionais; e Perfil de Coordenadores de CPGA no desenvolvimento de suas práticas, e de sua legitimidade junto aos sujeitos institucionais no ambiente de funcionamento, resultando no segundo conceito a ser desenvolvido no estudo, ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA.

## 2.3. METODOLOGIA

### 2.3.1 Aspectos Teóricos e Epistemológicos

#### 2.3.1.1 *A Gestão Organizacional na Universidade*

A gestão organizacional foi estudada levando em consideração a gestão como prática social, apresentado por Reed (1984, 1985, 1989,1995), quando da alternativa sobre as três perspectivas para análise nos estudos com véis sociológicos sobre gestão: a técnica, a política e a crítica.

No que diz respeito à perspectiva técnica, pressupõe-se a gestão a partir de estruturas racionais formalizadas no sentido de garantir eficiência sobre as ações humanas nas estruturas organizacionais, conceitualmente concebidas como determinantes para o comportamento dos atores organizacionais. Em relação à perspectiva política, a gestão é aí concebida como um processo social, no qual a organização é tomada como uma arena de disputas de grupos, com interesses divergentes na busca do controle de decisões, evoluindo do determinismo do comportamento humano para processos de negociação entre interesses políticos divergentes, em que estruturas organizacionais são modeladas e até mesmo transformadas. A perspectiva crítica é vista como mecanismo de controle social, quando as contradições são identificadas: em relação ao exercício do controle e cooperação do trabalho; no papel da gestão na regulação de conflitos entre capital e trabalho; e no conflito de papel de gerentes em relação à representação da ordem capitalista e de sua subordinação a essa mesma ordem, onde a determinação das estruturas econômicas pode ser tomada de várias formas complexas das organizações

Como alternativa a esse contexto, Reed (1989) propõe então vincular a ação e estrutura – dualidade, que permita o entendimento que as organizações são percebidas como *locus* de contradições estruturais e processuais que se refletem na prática gerencial.

Nesse sentido, a gestão como prática social na visão de Reed, da qual se compactua, é entendida como ações inteligíveis por meio de conceitos que as informam, as quais devem ser dirigidas a fins específicos compartilhados por todos os membros de uma comunidade. Esse conjunto de ações é definido através dos meios adotados para o alcance daqueles fins, entendidos estes como determinados pelas condições sob as quais a prática é empregada.

Advoga então a gestão como prática social, a partir de cinco fatores ao mesmo tempo distintos e interrelacionados: a) a classe de ações nas quais os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática; b) os conceitos por meio dos quais certos objetivos ou problemas compartilhados são identificados de um modo significativo pelos praticantes como base para o engajamento em interações recíprocas; c) os objetivos ou problemas por meio dos quais a prática é tomada e como é comunicada através do vocabulário conceitual dos seus praticantes; d) os meios ou recursos (materiais ou simbólicos) por meio dos

quais o alcance de projetos importantes é buscado; e) as condições situacionais ou limitadoras sob as quais as atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que elas engendram entre seus praticantes são configurados e conduzidos.

Reed (1995, p. 79) define assim o conceito de gestão como “como uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção de e controle sobre diversos recursos e atividades requeridas à produção” nas organizações, *locus* que se configuram como conjunto de práticas nas quais os atores sociais estão engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos.

O sistema de relações sociais neste estudo se centrou na instituição universitária, que se inclui no contexto de transformações globais, que caracterizam a vida humana em sociedade.

Colossi (1998) salienta, que as instituições sociais, por definição, são entidades socioculturais emanadas de ideais, crenças e valores da sociedade e, por esta razão, são organismos estáveis e permanentes, cuja principal função é contribuir para a realização dos desejos e expectativas da sociedade, em direção à melhoria da qualidade de vida em todo o planeta. Assim como instituição social, a universidade é, antes de tudo, um ideal substantivo da vida humana individual e associada.

Atuando em contexto bastante diferenciado, o sistema universitário reflete e é refletido pelo cenário sociopolítico-cultural em que está inserido. Apesar das múltiplas formas em que se encontra, é possível identificar alguns valores intrínsecos da instituição universitária. A vocação democrática e a liberdade acadêmica são os pontos de partida da identidade da universidade. Sem liberdade para expressão de ideias, pesquisa, o ensino e as demais formas de atuação da universidade não acontecem. A pluralidade é essencial para ao avanço da ciência e sobretudo para a formação de cidadãos aptos às escolhas democráticas das alternativas para a sociedade (VAHL; MEYER; FINGER, 1989).

Nesse contexto, a autonomia institucional é um ponto fundamental para o exercício da liberdade acadêmica de forma legalmente protegida das interferências indevidas do Estado.

As universidades se constituem como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros superiores de nível superior, de pesquisa, de extensão, e de

domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II – um terço pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III – um terço do corpo docente em regime integral (SAVIANE, 2003).

Como instituições de ensino e pesquisa têm-se: primeiro, como propósito fundamental, a manutenção e o desenvolvimento de programas de formação de investigação científica e tecnológica; segundo, como condição de trabalho, a autonomia didático-científica e a liberdade acadêmica; e, terceiro, como princípio para a prática tanto da liberdade acadêmica quanto da autonomia didático científica, a responsabilidade pública pelo que ela faz ou deixa de fazer. A grande questão é se ela consiga ordenar-se segundo uma prática administrativa que, assegure uma resposta positiva dessa prática, como sistematizada no quadro 03:

**Quadro 03 - Prática Administrativa e Explicação Pertinente**

PRÁTICA ADMINISTRATIVA	EXPLICAÇÃO
a) a operação de sistemas de informação capazes de proporcionar condições efetivas de registro e operação de uma "contabilidade-geral dos fatos que se passam no interior ou à sua volta e que possam explicar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qual o "potencial intelectual" disponível – incluindo-se como tal os recursos existentes de ordem super ou infraestrutural;</li> <li>- qual o "trabalho intelectual" realizado – isto é, quanto de "potencial intelectual" é efetivamente transformado em benefício do desempenho de suas funções de ensino, pesquisa e extensão;</li> <li>- qual a parcela de "trabalho intelectual" efetivamente transferida para a sociedade – isto é, quanto de "potencial intelectual" se desloca da própria instituição para fora dela.</li> </ul>
b) a manutenção de um processo de análise crítica e de divulgação e debate sobre dados e informações que exprimam essas "explicações", de modo que:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos estejam suficientemente claros para todos os que estejam envolvidos por essa "contabilidade-geral" ou que por ela se interessam;</li> <li>- acordos gerais possam ser estabelecidos entre pessoas, em todos os escalões e segmentos da comunidade interna ou externa, capazes de permitir a criação de "compromissos institucionais";</li> <li>- alto grau de liberdade e flexibilidade possa ser mantido, sem quaisquer limitações de ordem doutrinária ou política (que funcionariam como agressões à autonomia institucional e à liberdade de ensinar e de aprender, de pesquisar e divulgar o conhecimento e de criticar tudo isso).</li> </ul>
c) desenvolvimento de uma ordem organizacional moderna, eficiente e eficaz, capaz de assegurar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alto nível de qualidade das relações formais e informais entre as pessoas, grupos de pessoas e processos que se desenvolvem no interior da instituição;</li> <li>- alto nível de interação entre a instituição e o seu exterior, gerando movimentos ou posições de elevado grau de credibilidade e senso de responsabilidade e afirmando-se, a partir disso, a autonomia institucional (oferecida e buscada diretamente junto à sociedade);</li> <li>- elevado grau de modernização dos procedimentos administrativos tradicionais de suporte e funcionamento da instituição, suficiente para os processos de transformação e de transferência do "potencial intelectual" disponível desenvolvam-se concertada e ajustadamente (tanto em termos de eficiência quanto de qualidade).</li> </ul>

Fonte: Vahl; Meyer; Finger (1989, p. 82-83). Adaptado pela autora.

Dessa forma, os autores inferem que a administração universitária já não pode furta-se ao desafio tanto de buscas de melhores índices de desempenho quanto de melhores níveis de qualidade dos serviços que presta,

independentemente da origem dos recursos que os mantêm, e deve: esclarecer objetivos; assegurar novos tipos de controle capazes de ao mesmo tempo manter e ampliar o grau de autonomia de unidades, professores e pesquisadores e, paralelamente, melhorar os indicadores de “performance” acadêmica e administrativa em função de objetivos institucionais e pessoais; promover a melhoria tanto das condições de trabalho do pessoal já altamente qualificado e predisposto ao trabalho quanto incorporar ao domínio do talento àqueles que nele ainda não se enquadram e, finalmente, criar mecanismos por meio dos quais novos recursos possam ser incorporados àqueles já existentes.

Nesse sentido Levi (1991), considera que as instituições são constituídas por uma série de regras relativamente formais e estáveis, responsáveis pela alocação de recursos de poder, restrição das escolhas dos membros da equipe e de clientes, dos cidadãos, ou dos dependentes da Instituição, e possuem mecanismos internos de implementação. Regras explícitas e publicizadas e uma hierarquização de pessoal, distinguem instituições formais de outros arranjos organizacionais e de normas, os quais também regulam comportamentos por meio do uso de incentivos e desincentivos.

Vahl, Meyer e Finger (1989) enfatizam ainda que indicadores de desempenho deverão ser construídos, analisados, comparados e utilizados para fins de melhoria da eficiência ao nível das instituições e programas de ensino, pesquisa e extensão. Capacidade de atendimento equânime das demandas por serviços oferecidos, condições de uso ótimo da infraestrutura disponível, custos operacionais, taxas de retorno social dos dispêndios feitos pelo poder público, qualidade do ensino e nível de efetiva formação dos egressos – tudo, enfim, que servir de ponto de apoio para que julgamentos possam feitos sobre a “qualidade” do gerenciamento, de um lado e do outro, a “qualidade em si” do processo acadêmico instalado na instituição.

A importância da universidade assim, é percebida pelo crescimento quantitativo e qualitativo de instituições universitárias em todo o mundo civilizado. Desde os mais remotos tempos, quando surgiram as primeiras instituições, a criação e a transmissão do conhecimento têm sido sua principal finalidade e sua presença é tão significativa que permite afirmar que a história do progresso humano coincide com a história da universidade (COLOSSI; BERNARDES, 2007).

### 2.3.1.2 A Organização Universitária

O estudo ora realizado teve como referência de organização universitária os preceitos de Hall (1984) quando apresenta a assertiva que as instituições de ensino superior são organizações que se caracterizam por uma coletividade com uma fronteira relativamente definida, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação. Esses elementos conceituais são estabelecidos numa base relativamente contínua, em um ambiente próprio e se engajam em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos pré-determinados, necessitando portanto, serem administradas

A universidade constitui-se num organismo legitimamente responsável pela oferta da Educação Superior à sociedade onde se insere. Por isto, ela tem sido, desde a sua origem, altamente respeitada como uma das mais importantes instituições sociais da vida humana associada (COLOSSI; BERNARDES, 2007).

A tipologia de universidades brasileiras se caracteriza como: a) autônomas – que se mantêm com recursos próprios; b) empresariais – categoria existente somente entre as instituições privadas, pois são mantidas por grupos empresariais com fins lucrativos; c) religiosas – denominadas confessionais, vinculadas a uma ordem religiosa, diocese, ou uma denominação religiosa; d) técnicas – estruturadas e especializadas em áreas de engenharia e tecnologias; e e) militares – institutos ligados ao exército e à aeronáutica (SAVIANE, 2003).

É conferida às universidades autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior; fixar os currículos de seus cursos e programas; aumentar ou diminuir o número de vagas de acordo com a capacidade de atendimento e as exigências de seu meio; contratar e dispensar professores; estabelecer plano de carreira docente; elaborar e formar seus estatutos e regimentos de acordo com as normas gerais em vigor; estabelecer programa de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; celebrar contratos com entidade jurídica; administrar receita pública e privada; e receber doações e heranças (NEVES, 2002).

Nesse sentido, Lopes (1999) evidencia então, que as Universidades são organizações que desenvolvem uma lógica distinta das demais organizações , pois

sua atenção está voltada para a formação e disseminação de conhecimento por meio de práticas educativas.

No entanto, qualquer organização complexa depende, para sua sobrevivência, de sofisticados esquemas de análise de dados e interpretação das informações resultantes. Esses esquemas servem, por sua vez, para suportar intrincados esquemas de planejamento e de gestão, na maior parte das vezes relacionadas com perspectivas que só ocorrerão no futuro. Isso ocorre: primeiro, porque tais organizações constituem-se como uma malha complexa de relações de conhecimento, de poder e de comportamentos que devem estar permanentemente ajustados aos objetivos e funções a que elas se propõem a manter ou alcançar; segundo, porque a regra geral é de que elas concorram, dentro de determinados espaços e tempos, com organizações similares, cada qual busca sobreviver e desenvolver-se a partir da acumulação de resultados econômicos ou de evidente reconhecimento coletivo em termos de função social (VAHL; MEYER; FINGER, 1989).

A estrutura e o funcionamento das universidades são regidos por normas e dispositivos legais estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, pela Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9394/96, e também pela Lei 9.135/95, a qual criou o Conselho Nacional de Educação, além de vários outros Decretos, Portaria e Resoluções externas e internas às Instituições (PAIVA, 2006).

Nesse ambiente de funcionamento, Vahl, Meyer e Finger (1989) evidenciam que, quando estão imbricados objetivos precisos, procedimentos gerenciais e técnicos altamente competitivos entre si e medidas capazes de indicar exatamente qual o estado das relações operacionais internas e concorrenciais externas, comportamentos receptivos à análise de dados, interpretação de informações e operação de procedimentos de planejamento, controle e decisão são imediatamente detectados – tão mais presentes na vida das organizações quanto mais sensíveis sejam aquelas margens de segurança e linhas de sucesso dentro das quais operam.

Em se tratando do caso das instituições de ensino, em especial de ensino superior, pesquisa e extensão, agravam-se o fenômeno: os objetivos institucionais são em regra geral, difusos por natureza, prestando-se a diferentes interpretações por parte da comunidade envolvida no processo, e são de alcance a muito longo prazo e, por isso mesmo, permanentemente sujeitos à crítica. E mais

ainda, mesmo que eles estejam claros para alguns, não o estão para todos; em sendo claros hoje, não o serão mais depois; e respondendo a certas propostas pedagógicas, não respondem a outras, e assim por diante, pondera os autores. .

Nesse sentido, Lopes (1999) enfatiza então, a exigência de definição de práticas que possam garantir o alcance de resultados esperados pela comunidade interna e demais grupos de interesse.

Vahl, Meyer e Finger (1989), assinalam assim que os dirigentes de instituições de ensino e pesquisa dependem igualmente de esquemas de avaliação, planejamento e controle que lhes apóiem nas tomadas de decisão: primeiro, por que o horizonte de tempo dentro do qual elas operam são muito mais largos do que os que delimitam o campo de visão dos dirigentes empresariais; segundo porque a malha de relações concorrenciais entre elas e os diferentes segmentos interessados nas questões de ensino e pesquisa é muito complexa; finalmente, porque em se constituindo ela também como projeto intelectual, certa convergência de propósitos precisa ser estabelecida e mantida – sob pena de que todos os projetos intelectuais individuais e grupais acabem por serem inviabilizados.

Embora nem sempre reconhecido dentro de pequenos círculos, a verdade é que tanto administradores de instituições de ensino e pesquisa quanto servidores técnico-administrativos, professores e alunos estão envolvidos diretamente em três diferentes compromissos de ordem interna: a) as práticas do passado precisam estar sendo constantemente revistas, tendo em vista adaptá-las às atuais necessidades, conhecimentos e tecnologias disponíveis, novas demandas, etc.; b) as práticas atuais precisam estar sendo sempre criticadas, de forma a que se possa redimensioná-las face a novas circunstâncias, políticas, públicas, ou propostas pedagógicas; c) reflexões outras devem estar sendo feitas, buscando-se verificar em que medida o potencial atual pode ser orientado para o atendimento de necessidades futuras.

As universidades se apresentam como campos de luta tanto na área institucional, em que estão em causa as hierarquias administrativas, ou seja, a conquista dos melhores postos na estrutura organizacional da instituição, bem como na arena científica, em que são elaboradas as escalas de prestígio e de autonomia acadêmica. Numa ou noutra área, que frequentemente se contrapõem, luta-se por um ou por outro tipo de poder que consiga exercer algum domínio sobre o poder de comunicação da comunidade universitária (DIAS SOBRINHO, 2000).

Por outro lado, em sendo esse tipo de instituição um projeto eminentemente intelectual, em que cada pessoa contribui à sua maneira para que ele se realize, cabe ao seu corpo diretivo assegurar, ao mesmo tempo: a) elevado nível de liberdade acadêmica, por meio da instalação e manutenção de condições flexíveis de trabalho e de alto grau de adaptabilidade interna diante de situações novas; b) elevado nível de comprometimento institucional, por meio de uma permanente (re) explicitação de objetivos e de medidas capazes de refletir em que sentido cada atividade contribui para o alcance de um deles; c) elevado nível de desempenho individual e grupal, por meio da manutenção de esquemas de planejamento, avaliação e controle capazes de sustentar a tomada de decisão equilibrada entre os dois princípios anteriores (liberdade acadêmica, de um lado, e comprometimento institucional, de outro) (VAHL; MEYER; FINGER, 1989).

### *2.3.1.3 A Teoria Institucional Organizacional da Análise*

O estudo em administração ora desenvolvido teve como atenção especial, os postulados da Teoria Institucional Organizacional com base nas contribuições dos modernos institucionalistas.

Segundo Scott (1987), a Teoria Institucional pode ser considerada como recente, destacando quatro faces norteadoras dessa teoria: 1) institucionalização como um processo de “inculcar valores”; 2) institucionalização como um processo de criar a realidade; 3) sistemas institucionais como uma classe de elementos; 4) instituições como esferas sociais distintas. Afirma que a primeira face está representada no trabalho de Selznick, o qual via a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em reação às características e exigências dos participantes, bem como em reação às influências e pressões do ambiente externo. A segunda face centra-se no argumento de que a ordem social está baseada, fundamentalmente, sobre uma realidade social compartilhada, a qual, por sua vez, é uma construção humana resultante de interações sociais. Assim, a institucionalização passa a ser vista como um processo social. A terceira face enfatiza que sistemas de crenças institucionalizadas constituem uma classe distinta de elementos que podem somar para a existência e/ou elaboração da estrutura organizacional, enfatizando as definições de ambiente técnico e ambiente institucional.

O velho institucionalismo, na Teoria Organizacional, foi iniciado com Selznick, e o novo institucionalismo, está presente nos trabalhos de Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powel (1991;1983), Scott e Meyer (1991), entre outros. Estes autores apresentam o institucionalismo como uma abordagem significativamente distinta para o estudo de fenômenos sociais, econômicos e políticos, sugerindo que preferências individuais e categorias semelhantes como o *self*, ação social, o Estado e a cidadania são moldados pelas forças institucionais, assevera (LOPES, 1999).

Dando ênfase ao desenvolvimento do enfoque institucional abordado por Chanlat (1988), ancorado por conceitos como a legitimação, as normas, os mitos e a legitimidade, elegeram-se neste estudo a vertente sociológica da perspectiva institucional que recebeu contribuição especial da sociologia do conhecimento desenvolvida por Berger e Luckmann (1991), cuja preocupação principal centra-se na investigação da natureza e origem da ordem social. A base de seu argumento assenta-se em que a ordem social está fundamentada na “construção social da realidade”, gerada pela interação com a natureza. A mudança de foco que supôs dirigir sua atenção ao sistema cognitivo foi a base para o desenvolvimento da tendência sociológica da perspectiva institucional, e que se conhece como o novo institucionalismo nas organizações. Nesse sentido, tanto o “velho” como o novo institucionalismo reagiram contra os modelos baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre organização e seus ambientes ao mesmo tempo valorizaram o papel da cultura nas organizações.

Para o estudo da gestão organizacional na universidade e sua organização universitária seguiu-se ainda, as orientações de Meyer e Rowan (1992), quando enfatizam que na Teoria Institucional se recuperou um elemento weberiano alternativo para análise do processo de gerenciamento das organizações e do exercício das atividades de controle e coordenação, ou seja, a legitimidade de estruturas formais racionalizadas, uma vez que na sociedade moderna estruturas organizacionais formais desenvolvem-se em contextos altamente institucionalizados, fazendo com que suas estruturas passem a refletir os mitos de seus ambientes institucionalizados em vez de somente as exigências técnicas de eficiência, que nas universidades se apresentam com maior intensidade. Consideram ainda que o fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado por meio de práticas isomórficas, que na Teoria Institucional é percebida quando a organização reflete uma realidade socialmente construída.

Por esse prisma, Carvalho, Vieira e Lopes (1999) postulam que as estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais. O enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto.

Buscou-se entender o fenômeno pelo qual a Universidade Federal do Pará – delimitado o objeto - Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação estão inseridas no cenário de construção social e institucional através de seu Modelo de Gestão; Estrutura e Organização; Processos Organizacionais; e Perfil de Coordenadores de CPGA no desenvolvimento de suas práticas, e de sua legitimidade junto aos sujeitos institucionais no ambiente de funcionamento.

Seguiu-se assim, os preceitos de DiMaggio e Powel (1983), quando argumentam que o processo de isoformismo na mudança institucional pode ser desenvolvido por meio de mecanismo coercitivo, mimético ou normativo, nem sempre de forma clara e podendo acontecer simultaneamente: a) Coercitivo: uma organização mais forte exerce pressões, formais e informais, sobre outra que lhe seja dependente, podendo ocorrer na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que sejam adequadas à política da segunda. Origina-se das influências políticas e dos problemas de legitimidade; b) Mimético: costuma produzir-se quando uma organização, em razão de seus temores tecnológicos, conflitividade em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e práticas já desenvolvidas e provadas em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico; c) Normativo: refere-se principalmente a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais frequentes de pressão normativa e implica em certa tendência isomórfica das organizações. O sistema de ensino e em particular as universidades, onde se formam grande parte dos profissionais, são veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão.

Scott e Mayer (1991) apresentam a assertiva que todas as organizações estão inseridas em um setor organizacional (todas as organizações dentro de uma realidade, apoiando um dado tipo de produto ou serviço junto com seu conjunto organizacional associado, tais como: fornecedores, financiadores, agentes reguladores e outros), que se compõe por uma dimensão técnica e uma dimensão institucional. O Ambiente técnico se caracteriza como aqueles em que um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado tal, que as organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. Ambientes institucionais por sua vez, são aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações individuais devem conformarem-se para receber apoio e legitimidade. Dessa forma, os ambientes técnicos e institucionais sustentam diferentes racionalidades: No técnico, o “racional” é o que permite às organizações serem eficientes; e no institucional, a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional.

O estudo então permeou a interface entre o ambiente institucional e técnico, onde, segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999), podem ser encontradas forças e pressões exercidas pelos dois modelos, em diferentes proporções, em todos os tipos de organizações, o que indica a existência, não de dicotomias, senão que de um contínuo onde no exercício da prática social pode existir todo o tipo de combinações.

### **2.3.2 Aplicação Metodológica**

#### *2.3.2.1 Caracterização do Estudo*

Ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento. Uma das atividades básicas da ciência é a pesquisa. As lentes do pesquisador estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores, não existindo, portanto, “neutralidade científica”. A ciência busca oferecer explicações acerca de um fenômeno, porém não se trata de um dogma; em decorrência disso, é discutível. A ebulição de discussões, reflexões, contradições e sistematizações lhe dão vitalidade (VERGARA, 2006).

Com a lógica e a dinâmica da ciência moderna, o método passou a ser parâmetro para o conhecimento e a experimentação e fonte de construção do saber.

Nesse sentido, o método científico é uma série de procedimentos realizados com a finalidade de reduzir as chances de erro, considerado, aqui, como à redução das probabilidades, ou seja, probabilidades de se realizarem suposições prováveis, e não de verdades absolutas. O método constitui-se então, em um processo de busca de explicação ou de respostas às questões que o fenômeno requer que o pesquisador faça-o. O objetivo da investigação (pesquisa) é o conhecimento a ser gerado como ciência, que só é possível quando se opera uma teoria, um método e um conjunto de técnicas aplicado à empiria (FARIAS FILHO, 2010).

A ideia fundamental básica da fenomenologia é noção de intencionalidade, que é da consciência que sempre está dirigida a um objeto, pois exalta a interpretação do mundo que surge intencionalmente à consciência. Trata-se de descrever e não de explicar, nem de analisar o que se sabe sobre o mundo, mesmo devido à ciência, pois se sabe a partir de uma visão pessoal ou de uma experiência do mundo sem a qual os símbolos da ciência nada significariam, uma vez que o universo da ciência é construído sobre o mundo vivido. Desta forma, na pesquisa, eleva o ator, com suas percepções dos fenômenos, sobre o observador positivista. Encontra-se baseada: - na interpretação dos fenômenos, da essência do mesmo; - na intencionalidade da consciência; e - na experiência do sujeito, que teve sua importância elevada no processo de construção do conhecimento (TRIVIÑOS, 2008).

Em decorrência da natureza do problema de pesquisa e da visão de mundo com a qual a autora deste estudo se identifica, optou-se pela abordagem fenomenológica, a qual prioriza procedimentos qualitativos de pesquisa.

De acordo com Bogdan, destacam-se cinco características fundamentais na pesquisa qualitativa de tipo fenomenológico: 1) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2) é descritiva; 3) os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4) os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; e 5) o significado é a preocupação essencial (BOGDAN, 1982, *apud* TRIVIÑOS, 2008).

Levando em consideração esses preceitos, optou-se pela abordagem qualitativa visto que nesse método os dados são coletados, organizados e analisados como complemento ao interesse maior da pesquisa, no caso o significado, o processo em curso. O pesquisador participa também diretamente,

compreendendo e interpretando os fatos, contatos com sujeitos por meio de entrevistas, análise de documento e bibliografia (CONDURÚ; PEREIRA, 2006).

Dessa forma, na pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador é de especial importância, uma vez que os pesquisadores e as suas competências comunicativas constituem o principal “instrumento” de coleta de dados e de cognição, não podendo, por isso, adotar um papel neutro no campo e em seus contatos com as pessoas a serem entrevistadas ou observadas (FLICK, 2007).

Quanto aos fins, objetivos ou ao tipo de estudo a pesquisa é descritiva e exploratória, (VERGARA, 2006; GIL, 1999; TRIVIÑOS, 2008). Descritiva porque descreve percepções de servidores ocupantes de funções de direção e coordenação – diretores, coordenadores e pró-reitores, a fim de investigar se a criação e o funcionamento das coordenadorias de planejamento, gestão e avaliação têm contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas na UFPA. Exploratória, por que visa maior proximidade com o problema e a inexistência de estudos com esse foco na Instituição. Defende Gil (1999, p. 44), que pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são “as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais”.

Quanto aos meios de investigação e os procedimentos técnicos adotados, trata-se de pesquisa bibliográfica, documental e de Campo (VERGARA 2006; GIL, 1999). Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho realizou-se investigação sobre os assuntos: o estudo em administração e as teorias de base para esse estudo; gestão organizacional na universidade; organização universitária; teoria da análise organizacional, somados a questões pertinentes à Universidade Federal do Pará e CPGAs. Documental, também, porque se valeu de documentos internos à UFPA que dizem respeito ao objeto de estudo; e finalmente de Campo, por que se alia à realização de entrevista junto aos sujeitos selecionados para o respectivo fim.

O questionamento inicial do estudo foi orientado para obter a seguinte elucidação: como as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação têm contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas da UFPA, no período de 2007 a 2011.1?

Para elucidar esse questionamento, questões mais específicas foram formuladas: qual a relação criação das CPGA e modelo de gestão da UFPA? O

funcionamento das CPGAs agiliza a tomada de decisão da gestão da Unidade? O perfil dos Coordenadores de CPGAs é pertinente à função exercida?

### 2.3.2.2 *Abrangência do Estudo*

Para a realização do estudo, contemplou-se o recorte transversal no que diz respeito à dimensão do tempo, que segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento, bem como são mais adequados na presença de restrições orçamentárias e de tempo.

Em se tratando do período evidenciado, a delimitação se deu pelos seguintes motivos: 2007 foi o ano referência de aprovação dos regimentos de criação dos Institutos na UFPA e a consequente estrutura organizacional que contempla as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação nas Unidades Acadêmicas e Regionais; e 2011.1 foi o tempo limite para acessar os dados e concluir o estudo no tempo previsto.

O estudo contempla os dirigentes da Instituição ocupantes de cargos de direção e funções de coordenação nas Unidades Acadêmicas— diretores de Instituto: coordenadores de CPGAs correlatos e Pró-Reitores de Planejamento, Administração e de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (por sua interface direta com as CPGAs).

Para a definição dos sujeitos da pesquisa, utilizou-se a orientação de Vergara (2006), e procedeu-se a escolha de forma intencional, pelos critérios de acessibilidade, tipicidade e especificidade da Unidade Acadêmica e Pró-Reitorias, sendo formado por dirigentes de Unidades, a partir dos aspectos: facilidade de mobilidade; Unidades que contemplem na estrutura da subunidade técnico-administrativa CPGA; dirigentes de doze Unidades Acadêmicas; treze coordenadores de CPGAs correlatas e três Pró-Reitores, todos no *Campus* de Belém.

As Unidades Acadêmicas e as Pró-Reitorias escolhidas de acordo com os critérios definidos foram: Instituto de Ciências da Arte (**ICA**); Instituto de Ciências Biológicas (**ICB**); Instituto de Ciências da Educação (**CE**D); Instituto de Ciências Jurídicas (**ICJ**); Instituto de Ciências Exatas e Naturais (**ICEN**); Instituto de Ciências da Saúde (**ICS**); Instituto de Ciências Sociais (**ICSA**); Instituto de Educação

Matemática e Científica (**IEMCI**); Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (**IFCH**); Instituto de Geociências (**IG**); Instituto de Letras e Comunicação (**ILC**); Instituto de Tecnologia (**ITEC**); Pró-Reitoria de Planejamento (**PROPLAN**); Pró-Reitoria de Administração (**PROAD**); e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (**PROGEP**).

No que diz respeito à definição da população e a amostra, levou-se em consideração as orientações de Triviños (2008), ao evidenciar que a pesquisa qualitativa, de fundamentação teórico-fenomenológica, pode fazer uso de recursos aleatórios para fixar a amostra, pois procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão do estudo, sendo descaracterizada a preocupação da quantificação da amostragem, decidindo intencionalmente e considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador no que diz respeito ao esclarecimento dos assuntos em foco; facilidade em encontrar as pessoas; tempo dos indivíduos para entrevistas, etc).

### *2.3.2.3 Coleta dos Dados*

Segundo Yin (2005), em se tratando dos procedimentos para a coleta de dados, as evidências para um estudo dessa natureza podem ser advindas de seis fontes distintas e complementares: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, aliados a três princípios de orientação para o pesquisador: utilizar várias fontes de evidência; criar um banco de dados para o estudo; e manter o encadeamento de evidências, que pode maximizar a produção.

No estudo se utilizou documentos como fonte de dados secundários, coletados por meio de pesquisa no portal e no acervo institucional, tais como: estatuto, regimentos, plano de desenvolvimento institucional, plano de gestão da reitoria e das unidades acadêmicas e administrativas, relatórios e outros não publicados. Dados primários foram coletados por meio de entrevistas junto aos diretores e coordenadores das CPGAs das Unidades Acadêmicas – Institutos e pró-reitores já elencados.

#### 2.3.2.4 *Tratamento e Análise dos Dados*

Segundo Triviños (2008), na pesquisa qualitativa, com fundamentos fenomenológicos, não há necessidade de uma sequência rígida de etapas a serem seguidas, uma vez que a coleta e a análise dos dados não são divisões estanques, visto que as informações que se recolherem, geralmente são interpretadas, podendo originar a exigência de novas buscas por outras informações.

Os dados referentes à pesquisa documental foram sistematizados com informações pertinentes às questões de interesse relevantes da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora com utilização de um roteiro semi-estruturado (apêndice A, B, e C), elaborado com base no problema investigado, nos objetivos e nas perguntas de pesquisa, durante o mês de junho 2011,<sup>1</sup> *in loco*, a partir de agendamento prévio solicitado por carta do orientador da aluna (constante do anexo), simultâneo com registro de anotação manual e gravação, com autorização dos entrevistados, depois de explicado o objetivo da pesquisa, o conteúdo das perguntas e a forma de condução, tendo ocorrido na duração, uma média de meia hora para cada sujeito, num total de 28. As anotações e gravações foram transcritas para análise.

Para a análise dos dados coletados se utilizou a técnica de análise de conteúdo, que Bardin (2006) definiu como uma forma de descrição analítica das comunicações e procedimentos sistemáticos de descrição de conteúdos, objetivando interpretar as informações coletadas. Para tanto, compreende três etapas: a pré-análise – seleção do material e definição dos procedimentos; exploração do material afeto à implementação dos procedimentos; e tratamento e interpretação dos dados.

Triviños (2008) complementa que essa interpretação de dados para ter valor científico se faz necessário reunir condições como a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação, que devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições à ciência, enfatizando que essa análise interpretativa deve estar apoiada em três aspectos fundamentais, que são os resultados alcançados nos estudos, na fundamentação teórica e na experiência pessoal do investigador.

Concorda-se com Yin (2005), quando enfatiza que a melhor maneira para conduzir uma análise de estudo é ter uma estratégia analítica geral, seguida de três

específicas: basear-se em proposições teóricas; pensar sobre explicações concorrentes e desenvolver a descrição necessária. Procedeu-se nesta análise da seguinte forma: o tratamento das entrevistas gravadas e anotadas constou de três etapas – transcrição, agregação e síntese; a transcrição foi realizada sem perda da subjetividade das falas; a agregação foi desenvolvida a partir do conjunto de respostas em relação aos elementos, categorias e subcategorias pesquisadas, ou seja, a cada pergunta do roteiro foram agregadas as respostas dadas; e a síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do aspecto ou enfoque observado.

A análise foi realizada pelo conjunto das Unidades Acadêmicas – a partir das categorias analíticas construídas com base nos objetivos e perguntas de pesquisa, que foram: a) gestão nas unidades acadêmicas; b) a CPGA na gestão das unidades, com duas subcategorias: estrutura e organização; processos organizacionais; e c) perfil dos coordenadores de CPGAs.

Com a interpretação à luz da literatura foi consolidada a análise das categorias e subcategorias evidenciadas.

### 3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Neste capítulo, se apresenta a Universidade Federal do Pará, destacando o modelo de gestão e suas características inerentes a uma organização complexa.

#### 3.1 MODELAGEM ORGANIZACIONAL

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que, isoladamente, não conseguiriam atingir, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar, ou seja; nascem com um propósito ou uma finalidade (SOBRAL; ALKETA, 2008).

A Universidade Federal do Pará é uma Instituição pública federal, vinculada à Secretaria de Ensino Superior (SESu) do Ministério de Educação (MEC), e tem como princípio fundamental, a integração das funções de ensino, pesquisa e extensão. De acordo com o Art. 1º de seu Estatuto, é uma instituição pública de educação superior, organizada sob a forma de autarquia especial, criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, estruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, modificado pelo Decreto nº 81.520, de 4 de abril de 1978, sendo regida pelos instrumentos normativos institucionais constantes do Artº 4 do referido Estatuto: I) a legislação federal pertinente; II) o Estatuto em referência; III) O Regimento Geral; IV) o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI; V) as resoluções dos órgãos colegiados de deliberação superior; VI) os regimentos das unidades (UFPA, 2009, p. 18-19).

A Teoria dos Sistemas fornece um meio para interpretar as organizações e vai contribuir para uma abertura das visões interna e externa. Essa abordagem vê a organização como um sistema unificado e direcionado de partes interrelacionados. A organização é vista como um conjunto de partes ou elementos que forma um todo unitário ou complexo, que interagem de forma dinâmica com seu ambiente (SOBRAL; ALKETA, 2008).

Em forma de sistema solidário e cooperativo *multicampi*, a UFPA atua no contexto paraense em onze *campi*, situado em todas as micro-regiões do Estado do Pará: Abaetetuba, Altamira, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Marabá, Soure e Tucuruí. Em 2009, o Campus de Santarém passou a

ser a sede da Universidade Federal do Oeste do Pará – UFOPA (UFPA/PROEG, 2010, p. 13).

### 3.2 ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Estrutura Organizacional é o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais. Tem como propósito principal controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para atingir os objetivos estabelecidos e os meios usados para motivar pessoas a obter respostas eficazes para os problemas que possam surgir por razões ambientais, tecnológicas ou humanas (JONES, 2010).

No Anuário Estatístico da UFPA (2007, ano base 2006), consta que em 2006, a UFPA congregava: 10 *Campi*; 11 Centros Acadêmicos; 71 Departamentos; 214 cursos de graduação (incluindo os do interior); 05 núcleos; 01 Escola de Aplicação; 02 Hospitais Universitários; com 30.459 alunos matriculados (24.442 na graduação: 3.652 na Especialização; 1.863 no Mestrado, 403 no Doutorado; 99 na Residência Médica, totalizando 6.017); 2.139 docentes do ensino superior; e 2.370 técnico-administrativos, com linha decisória e orçamentária centrada no *Campus* de Belém, o que tornava seus processos lentos e bastante limitados.

A UFPA atualmente está estruturada da seguinte forma: 14 Institutos de formação acadêmica e de produção de conhecimento, sendo 12 em Belém (sede), 01 em Bragança e 01 em Castanhal, que compreendem 46 Faculdades; 05 Núcleos de Produção e Integração de Conhecimento; 1 *Campus* em Belém e 10 *Campi* no interior do Estado; 01 Escola de Aplicação; 02 Hospitais universitários; 36 Bibliotecas, sendo 01 Central e 35 Setoriais; 01 Sistema de Incubadoras de Empresas e 01 Centro de Capacitação.

Apresenta uma composição organizacional aprovada no Conselho Universitário (CONSUN) – **Estatuto** por meio da Resolução nº 614 de 28 de junho de 2006 e legitimado pela Portaria MEC/SESU nº 337 de 10 de julho de 2006, e **Regimento Geral** nº 616, de 14 de dezembro de 2006. Em 2007, 2008 e 2009, ocorreram novas configurações das Unidades Acadêmicas (Institutos e Núcleos),

das Unidades Regionais (os *Campi*) e das Unidades Acadêmicas Especiais (Hospitais Universitários e Escola de Aplicação).

Com uma estrutura dessa complexidade, para permitir que as decisões sejam representativas, apresenta uma característica – a colegialidade. As funções deliberativas e consultivas, nos diversos níveis de administração didático-científica e de apoio são desempenhadas por Órgãos Colegiados, constituídos e funcionando segundo ordenações constantes do Estatuto, Regimento Geral e Regimentos Internos das Unidades, merecendo o destaque de Hardy e Fachin (2000, p.23) “a colegialidade tem sido vista, assim, tanto como estrutura descentralizada como um processo decisório consensual”. Na UFPA está organizada conforme constante do quadro 04:

**Quadro 04-** Processo Decisório na UFPA

NÍVEIS	ORGÃOS EXECUTIVOS	ORGÃOS COLEGIADOS
<b>DIREÇÃO SUPERIOR</b>	Reitoria, Prefeitura e Pró-reitorias que se encarregam da gestão nas seguintes áreas: - ensino de graduação; - pesquisa e pós-graduação; - extensão; - relações internacionais; - planejamento e desenvolvimento institucional; - administração; e, - desenvolvimento e gestão de pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho Universitário (CONSUN);</li> <li>• Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE);</li> <li>• Conselho de Administração (CONSAD).</li> </ul>
<b>DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA</b>	Coordenadorias dos <i>Campi</i> , diretorias dos Institutos e dos Núcleos, da Escola de Aplicação e dos Hospitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho dos <i>Campi</i>;</li> <li>• Congregação dos Institutos e dos Núcleos;</li> <li>• Conselhos dos Hospitais e Escola de Aplicação.</li> </ul>
<b>DIREÇÃO DE PRIMEIRA INSTÂNCIA</b>	As diretorias de Faculdades, Escolas e Programas de Pós-Graduação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselhos das Faculdades e Escolas;</li> <li>• Colegiados dos Programas de Pós-Graduação</li> </ul>

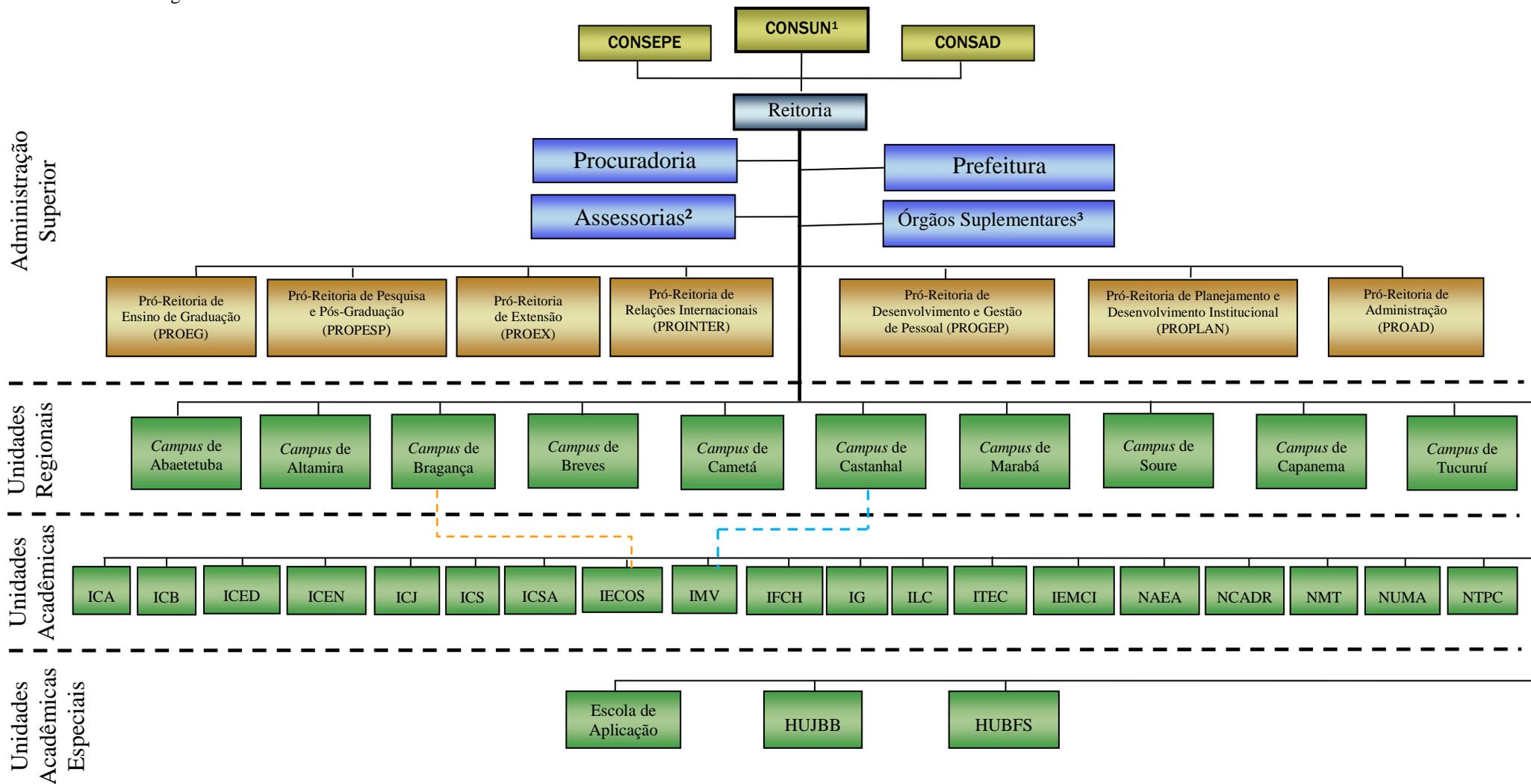
Fonte: Universidade Federal do Pará (2011) Adaptado pela autora.

Araújo (2005) aborda o organograma, como a representação da estrutura formal da organização em dado momento, que tem como objetivo demonstrar por meio gráfico; como está representada: a) a divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização, em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências, superintendências, departamentos, divisões, serões, serviços, setores, etc.; b) a relação superior-subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade; c) o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais. Dependendo da técnica de elaboração aplicada evidencia, além do tipo de trabalho desenvolvido, mais; (1) o detalhamento do tipo do trabalho; (2) os cargos existentes; (3) os nomes dos titulares das unidades; (4) a quantidade de pessoas por unidade; e (5) a relação funcional, além da relação hierárquica; d) permitir análise organizacional, facilitada por uma boa elaboração, o

que significa dizer: organograma com linhas bem definidas, esclarecimentos das convenções utilizadas, abreviações e siglas, mediante uso de legenda colocada na própria folha do gráfico.

Essas considerações são percebidas na Universidade Federal do Pará, por meio de seu Organograma , estruturado na figura 01:

Figura 1- ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ



<sup>1</sup>AUDIN: órgão técnico de controle e avaliação, vinculada ao Conselho Universitário da Universidade Federal do Pará.

<sup>2</sup>Assessorias: ASCOM; AEDI.

<sup>3</sup>Órgãos Suplementares: Biblioteca; CTIC; Museu; Editora; Gráfica; Arquivo Central; CIAC; Agência de Inovação Tecnológica; CEPS; CMA.

--- IECOS - Situado no Campus de Bragança. - - - IMV - Instituto do Campus Universitário de Castanhal.

Com características dessa natureza, estrutura e organização são desafiadas constantemente para uma permanente interlocução no sentido de estabelecerem condições e mecanismos para o funcionamento condizente com a geração do valor social, sob sua responsabilidade.

Nesse contexto se faz necessário um sentido de direção para a condução de uma Instituição com essa amplitude.

### 3.3 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, uma vez que uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia trata da impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças no ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia de uma organização é uma sequência específica de decisões e ações que os gerentes tomam para utilizar importantes competências essenciais para alcançar vantagem competitiva. Competências essenciais são habilidades e capacidades em atividades de criação de valor. Competências aprimoradas dão a uma organização vantagens competitivas, que lhe permitem atrair recursos, como novos clientes, funcionários altamente qualificados ou novos recursos de apoio financeiro (JONES, 2010).

Nesse sentido, a missão de uma organização deixa claro qual o sentido de sua existência, e com essa missão claramente definida, destaca Hashimoto (2006), espera-se que a organização consiga transmitir, em um simples e curto enunciado, a essência de como a empresa deve fazer negócios, tomando como base o modelo de valor para o cliente e suas competências fundamentais. Mais do que uma simples declaração, a missão deve ter um significado por trás das palavras, uma vez que a declaração nada mais é do que uma simbologia que resgata na mente de todos que a compreendem o real significado da palavra “destino” da organização.

A UFPA tem como missão para realizar as ações educativas, culturais, científicas e tecnológicas:

Gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano em geral e em particular do amazônida, aproveitando as potencialidades da região mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, por sua vez sustentados em princípios de responsabilidade, de respeito, de ética, à diversidade biológica, étnica e cultural, garantindo a todos o acesso ao conhecimento produzido e acumulado, de modo a contribuir para o exercício pleno da cidadania, fundada em formação humanística, crítica, reflexiva e investigativa (UFPA, 2003, p. 26).

Assim como a missão, a organização deve saber claramente aonde quer chegar, com uma visão que deve descrever no futuro, o que a organização aspira se tornar para que consiga mostrar a todos o que a empresa pode vir a ser, sempre fundamentada nos seus valores, princípios e crenças. Constitui, nesse sentido, um “guia” ou o “norte” para que os gestores e seus colaboradores orientem-se ao definir os rumos que a organização deve seguir. Serve de inspiração nas tomadas de decisão, pois conduz os processos em um sentido único, aliando as diversas estratégias estabelecidas ao longo do tempo e entre as instâncias da organização (HASHIMOTO, 2006).

O desafio assumido pela Universidade Federal do Pará e retratado na visão institucional é:

Tornar-se referência local, regional, nacional e internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, consolidando-se como instituição *multicampi* e firmando-se como suporte de excelência para as demandas sociopolíticas de uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa' ((UFPA, 2003 p. 26).

A definição de uma missão, visão e de objetivos claros, ajuda seus gestores a transmitir a ideia da direção que a organização pretende seguir, e dá o balizador de direção estratégica que seus empreendedores devem usar na busca por soluções específicas (HASHIMOTO, 2006).

Nessa busca, seus agentes institucionais deverão estar imbuídos de princípios institucionais que balizem as suas ações acadêmico-administrativas, que na Universidade Federal do Pará está assim compactuado:

- ◆ defesa do ensino público, gratuito e de qualidade;
- ◆ autonomia universitária;
- ◆ gestão democrática;
- ◆ indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;

- ◆ busca da excelência acadêmica;
- ◆ desenvolvimento sustentável;
- ◆ compromisso social e o fortalecimento das parcerias e do diálogo com a sociedade. (UFPA, 2003, p.30).

Para viabilizar a operacionalização dos serviços meios e fins para a comunidade acadêmica, o sistema *multicampi*, segundo o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) da UFPA, conta com uma estrutura física já evidenciada, com 2.680 (dois mil, seiscentos e oitenta) docentes efetivos e 119 (cento e dezenove) temporários, 2.539 (dois mil, quinhentos e trinta e nove) técnico-administrativos, e de acordo com a Prefeitura do da UFPA, um contingente expressivo de prestadores de serviços nas áreas de manutenção (limpeza e conservação) – 425 (quatrocentos e vinte e cinco) e vigilância – 76 (segurança das pessoas e guarda do patrimônio público).

### 3.4 MODELO DE GESTÃO

Permeada por uma série de elementos e dimensões resultantes das heranças, crenças e práticas, a administração pública brasileira, na sua trajetória de formação e evolução, tem revelado traços característicos predominantes na forma de gestão da coisa pública, os quais podem ser retratados como “modelos”. Destacam-se, dentre estes, o patrimonialismo, de origem oligárquica, que vigorou até o final do século XIX; o burocrático, que surgiu no início do século XX para combater a corrupção e o nepotismo/clientelismo herdados do modelo anterior; e o gerencial, surgido das culturas e práticas das empresas privadas, voltado para o lucro e para a eficiência econômica (FADUL; SOUZA 2006).

A configuração dos modelos de gestão é influenciada pelo momento histórico e pela cultura política que caracterizam uma determinada época do país. Assim, a evolução, o aperfeiçoamento e a transformação dos modelos de gestão das organizações se desenvolvem a partir de pressões políticas, sociais e econômicas existentes e que se traduzem em diferentes movimentos reformistas empreendidos pelos governos que buscam um alinhamento com as demandas sociais internas e externas (FIATES, 2007).

Pode-se definir modelo de gestão como sendo “o conjunto de práticas administrativas postas em execução pela direção de uma organização para atingir seus objetivos” (VENDRAMINI, 2007).

Nesse sentido, Fadul e Souza (2006) salientam que os modelos são concebidos como instrumentos ou ferramentas que possuem em geral cinco funções precípuas: (1) a função de organização, no que se refere à capacidade de ordenar e reorganizar dados e estabelecer conexões dentro da organização; (2) a função de predição, no que se refere à disponibilidade de conhecer resultados futuros; (3) a função de mensuração, que se refere aos dois modelos anteriores, variando o tipo de modelo empregado. Assim, quando se pensa em modelos probabilísticos (estáticos ou dinâmicos) é difícil deixar de considerar os valores das probabilidades e a função de mensuração que os envolvem; (4) a função heurística, envolve predições e mensurações que não podem ser comprovadas. Assim, seria preciso uma simplificação dos campos onde os modelos incidem e sobre eles iniciar um processo de pesquisa empírica que auxilie na descoberta de novos fatos e métodos com vistas a facilitar a manipulação e o processamento do modelo utilizado; e (5) a função descritiva que representa a estrutura do modelo utilizado.

No campo da administração a noção de modelos pode ser útil na medida em que é possível identificar, por meio deles, características que marcam um estilo muito próprio de gestão pública (MARTINS, 1997; BARROS; PRATES, 1996; MARTINS *apud* MOTTA, 1996). De acordo com Bresser Pereira (2006), a administração pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência, mas essa nova estratégia deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada, e a UFPA tem trilhado esse caminho.

Os preceitos de Meyer Junior e Meyer (2004) evidenciam que as organizações universitárias por sua complexidade, fomentam de seus gestores, criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais, e referir-se ao planejamento estratégico, administração ou gestão estratégica no âmbito da gestão pública gerencial e de algumas áreas da academia ainda é um assunto um tanto polêmico e complexo. Dessa forma Athanazio (2010), salienta que colocá-los como prioridade na agenda universitária, é buscar um encaminhamento de forma participativa através da sua comunidade – gestores, professores, alunos e técnicos – mais ainda. Todos estão sempre muito preocupados com as especificidades das suas áreas de atuação. Parar e pensar a Instituição, com suas potencialidades e

fragilidades; o ambiente em que está inserida identificando as oportunidades e ameaças e, sobretudo, pensar estrategicamente com vistas a projetar o futuro com pactuação de prioridades por meio do delineamento de eixos, metas e ações estratégicas, tudo de forma encadeada, utilizando o referencial da área é fruto de um intenso diálogo e da construção de consensos possíveis. Colocar e manter na pauta questões como estratégia, planejamento e gestão, é um exercício de perseverança. Sobretudo, porque, a universidade é uma organização complexa, com múltiplas finalidades, na medida em que, simultânea e legitimamente, tem mais de um objetivo

Fazer essa trilha possibilitou o consenso na elaboração de um instrumento de tecnologia de gestão – Plano de Desenvolvimento Institucional 2001/2010, que delineia as diretrizes da Gestão em vigor (em processo de elaboração do novo (PDI) 2011/2015), ora organizadas em cinco metas estratégicas, que abrangem a integração entre planejamento e execução em todos os níveis da Instituição; 1) a descentralização e a desburocratização dos procedimentos, tanto na área acadêmica quanto na administrativa; 2) a implantação de sistema de informação como suporte à tomada de decisões, em todos os níveis da organização; 3) a avaliação institucional permanente; 4) a adoção do controle de resultados; e 5) a disponibilização de sistema de informações institucionais, como forma de imprimir transparências aos gestores (UFPA/PROPLAN, 2003), apresentadas no quadro 05:

**Quadro 05- Modernização da Gestão na UFPA**

EIXO	METAS	ESTRATÉGIAS
<b>Modernização da Gestão</b>	16. modernizar a gestão acadêmica	16.1 promover a melhoria da qualidade dos processos administrativos. 16.2 desenvolver mecanismos para mudança na estruturação e nos procedimentos da gestão acadêmica. 16.3 democratizar a informação. 16.4 democratizar a gestão. 16.5 concluir o processo de elaboração do novo Estatuto e do novo Regimento da UFPA, incorporando o modelo de universidade multicampi. 16.6 estabelecer e implantar uma política editorial, que venha a ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente.
	17. instituir processo permanente de avaliação institucional	17.1 atualizar e dinamizar o projeto acadêmico da UFPA. 17.2 promover o acompanhamento e a otimização das ações de avaliação institucional.
	18. estruturar a prestação de serviços e a captação de recursos financeiros	18.1 promover a revisão dos instrumentos legais para maior agilidade e controle da execução de projetos. 18.2 ampliar e fortalecer as alternativas de captação de recursos financeiros.
	19. intensificar a inserção internacional e ampliar as parcerias com a sociedade	19.1 desenvolver ações integradas com outras instituições universitárias e não-universitárias. 19.2 estimular a cooperação e intercâmbio nacional e internacional.
	20. planejar de forma integrada as ações institucionais	20.1 aprimorar o sistema de planejamento institucional

Fonte: Universidade Federal do Pará (2003, p. 131). Adaptado pela autora.

Deliberação colegiada em todas as instâncias, hoje é tradição na UFPA. Uma forma de gestão democrática que foi aperfeiçoada e ampliada nos últimos anos. Com a nova regulamentação, que substitui o Estatuto e o Regimento da década de 1970, o modelo de gestão colegiada ganhou feição contemporânea, tornando a administração mais leve e menos burocrática. Autonomia e democracia formam os ganhos da mudança, que já está servindo de referência para outras Instituições de Ensino Superior (UFPA, 2010).

#### a) Tecnologias de Gestão

Segundo Nogueira (2004, p. 46), “tecnologia não é só ferramenta ou artefato – é tudo que nos possibilita “fazer coisas” de forma diferente da usual. É tudo que nos ajuda a reconfigurar os recursos com que trabalhamos e vivemos”.

Para subsidiar a tomada de decisão das instâncias acadêmicas e administrativas, a UFPA faz uso das seguintes tecnologias de gestão:

- Instrumentais

Os instrumentos norteadores das diretrizes a seguir para a condução da organização contemplam: o Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará 2001-2010 (em fase de elaboração do novo PDI 2011-2015); o Plano de Gestão 2005-2009; o Relatório de Gestão da Reitoria 2010; o Manual de Orientações para as Unidades Acadêmico-Administrativas, mediados pelo Estatuto e Regimento Geral e Regimento das Unidades Acadêmicas – Institutos, no *Campus* de Belém.

- Informação e Comunicação

Os principais sistemas de informação e comunicação utilizados na UFPA para subsidiar a tomada de decisão e operacionalizar as ações advindas de processos diversos são:

a) Sistema de Informação de Ensino–SIE, desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, que trata das questões: acadêmicas (graduação), da administração orçamentária e financeira e dos recursos humanos;

b) Sistema de Planejamento Docente - SAAD/PLANILHAEXCEL/SISPLAD, desenvolvido pela Universidade Federal do Pará - UFPA, por meio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação - CETIC, que trata das questões acadêmicas da Pós-Graduação;

c) Sistema de Pós-Graduação-SPG, desenvolvido pela Universidade Federal do Pará - UFPA, por meio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação - CTIC, que trata das questões acadêmicas da Pós-Graduação;

d) Sistema de Informação de Materiais-SIMA, desenvolvido pela Universidade Federal do Pará - UFPA, por meio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação - CETIC, que trata da contratação de serviços e aquisição de consumo e patrimônio;

e) Sistema de Protocolo e Tramitação de Processos-PTA, desenvolvido pela Universidade Federal do Pará - UFPA, por meio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação, que trata do gerenciamento de documentos organizacionais;

f) Sistema de Controle de Diárias e Passagens-SCDP, desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados do Governo Federal - SERPRO, que trata da mobilidade dos servidores para atender às demandas e ofertas de natureza acadêmica e/ou administrativas da Instituição;

g) Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais do Governo Federal-SIASG/SIDEC, desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados do Governo Federal - SERPRO, que trata da contratação da pública;

h) Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal-SIAFI, desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados do Governo Federal - SERPRO, que trata da execução orçamentária da Instituição;

i) Sistema de Atendimento ao Usuário-SAGITTA, desenvolvido pela Universidade Federal do Pará - UFPA, através do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação - CETIC, que trata de serviços referentes às questões da tecnologia da Informação e assistência técnica de informática.

- Terceirização

Segundo Araújo (2006), terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades.

A UFPA, por meio do seu sistema *multicampi*, utiliza essa tecnologia de gestão para compor e operacionalizar a Estrutura de Atendimento, mediante processo licitatório de acordo com os preceitos legais, com as prerrogativas delineadas em Edital próprio para cada processo, podendo participar pessoas jurídicas legalmente constituídas no País e operando nos termos da legislação vigente, cuja finalidade e ramo de atuação permitam a realização dos serviços de vigilância e limpeza demandados pela Instituição.

## 4. COORDENADORIAS DE PLANEJAMENTO GESTÃO E AVALIAÇÃO (CPGAs)

Neste capítulo são apresentadas a discussão e análise dos resultados obtidos por meio das categorias e subcategorias analíticas do estudo empreendido nesta Dissertação.

### 4.1 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1.1 A Gestão nas Unidades Acadêmicas – Institutos

Conforme consta no acervo documental analisado, a Universidade Federal do Pará vem implementando ações para a modernização da gestão organizacional, de seu modelo de gestão colegiada com ênfase em resultados, tendo como vetor a atualização de seu marco regulatório – estatuto, regimento geral, regimentos internos, com elaboração de manuais, instruções normativas e documentos norteadores de regras e procedimentos a serem observados quando do pensar e do fazer o desenvolvimento, a gestão e o funcionamento da Instituição, passando necessariamente pelas Unidades Acadêmicas.

Melo (2007), ao se reportar a essas ações e instrumentos para viabilizar o novo desenho institucional, salienta que o importante é que sejam inspiradores e indutores de uma nova dinâmica política e acadêmica, onde a flexibilidade supere a rigidez, o conjunto se sobreponha às partes e o mérito se imponha como valor.

Desta forma, o pró-reitor de planejamento em entrevista, enfatiza que o modelo de gestão se moderniza para atender ao contexto institucional, uma vez que:

nenhum modelo de gestão é estático, ele é dinâmico, justamente porque as demandas institucionais não são estáticas, então isso exige de nós gestores estar a todo tempo trabalhando uma evolução desse contexto. Então eu diria que certamente 100% não, mas eu diria que mais de 80% hoje, a gestão ela se moderniza, se transforma para atender as exigências institucionais. E fazendo parte desse contexto aí inclui-se: as pessoas, a capacidade de gestão, a melhora de processos de fluxo interno da instituição. Aí eu diria, a capacidade de articulação das pró-reitorias com as unidades acadêmicas. Aí eu diria a capacidade de processos gerenciais. Eu acho que na minha visão, essa é uma análise crítica que eu faço, a UFPA pode ainda caminhar muito no seu arranjo institucional, no seu fluxo interno, utilizando as relações de trabalho, utilizando as demandas e melhorando com isso o produto final, que é o ensino, a pesquisa, a extensão, a formação de pessoas com capacidade crítica, modificando os rumos da

sociedade, principalmente no nosso caso, a sociedade local e da sociedade amazônica.

Nesse cenário, o Estatuto da UFPA destaca no Art. 30, que Unidade Acadêmica é entendida como órgão interdisciplinar responsável pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e que tem a responsabilidade de ofertar cursos regulares de graduação e/ou de pós-graduação que tenham como resultado a concessão de diplomas ou certificados acadêmicos. O Art. 31 especifica como ela é constituída: Institutos e Núcleos.

No Art. 32, o Estatuto evidencia que os Institutos se apresentam como Unidades Acadêmicas de formação profissional em graduação e pós-graduação em determinada área de conhecimento com caráter interdisciplinar, caracterizada pela autonomia acadêmica e administrativa, destacando, em Parágrafo Único, que para sua constituição, se faz necessário no mínimo, duas subunidades acadêmicas (graduação e pós-graduação) que configurem uma área do conhecimento, reconhecida pelo Conselho Universitário - CONSUN.

Para a condução da Unidade Acadêmica, enfatiza o Art. 34, será necessário um Diretor-Geral, que terá a competência de supervisionar as questões didático-científicas e dirigir os serviços administrativos, financeiros, patrimonial e de recursos humanos, aliado com o que determina o Art. 35: um Diretor-Adjunto, com a incumbência de colaborar nas atividades didático-científicas e administrativas, substituir o diretor em suas vacâncias e demais funções que lhe forem delegadas pelo titular ou Congregação da Unidade. No seu Parágrafo Único do mesmo Artigo, destaca que a forma de acesso ao cargo de direção se fará por meio de eleição entre os docentes efetivos lotados na Unidade, respeitado a legislação vigente, o Regimento Geral e o Regimento Eleitoral pertinente.

No que diz respeito à operacionalização das ações pertinentes às demandas e ofertas à/da comunidade acadêmica em particular, e à sociedade interessada, o Regimento Geral da UFPA, em seu Art. 72, apresenta a assertiva que as Unidades Acadêmicas se configuram como Órgãos Executivos, conforme estruturados e organizados no quadro 06:

**Quadro 06 - Configuração dos Órgãos Executivos na UFPA**

NIVEIS	ORGÃOS EXECUTIVOS	ORGÃOS COLEGIADOS
<b>DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA</b>	Coordenadorias dos <i>Campi</i> , diretorias dos Institutos e dos Núcleos, da Escola de Aplicação e dos Hospitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho dos <i>Campi</i>;</li> <li>• Congregação dos Institutos e dos Núcleos;</li> <li>• Conselhos dos Hospitais e Escola de Aplicação.</li> </ul>
<b>DIREÇÃO DE PRIMEIRA INSTÂNCIA</b>	As diretorias de Faculdades, Escolas e Programas de Pós-Graduação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselhos das Faculdades e Escolas;</li> <li>• Colegiados dos Programas de Pós-Graduação</li> </ul>

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptada pela autora.

A estrutura organizacional das Unidades Acadêmicas como Órgãos Executivos, para atingir os objetivos fins das Unidades e de suas subunidades, tem os seus fundamentos definidos no Estatuto e no Regimento Geral da UFPA e apresenta em seus Regimentos Internos uma configuração padrão básica, como explicitada no quadro 07:

**Quadro 07 - Configuração Básica das Unidades Acadêmicas como Órgãos Executivos**

NIVEIS	ORGÃOS EXECUTIVOS	COORDENADORIAS
<b>DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA</b>	Coordenadorias dos <i>Campi</i> , diretorias dos Institutos e dos Núcleos, da Escola de Aplicação e dos Hospitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadoria Acadêmica;</li> <li>• Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação</li> </ul>

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptada pela autora.

Entendendo a necessária sinergia entre as coordenadorias, o estudo se foca nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação – CPGAs, subunidades técnico-administrativas em funcionamento nos Órgãos Executivos - Unidades Acadêmicas – Institutos, no *Campus* de Belém, enfatizada no quadro 08:

**Quadro 08 - Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGAS).**

NIVEIS	ORGÃOS EXECUTIVOS	COORDENADORIAS
<b>DIREÇÃO INTERMEDIÁRIA</b>	Diretoria dos Institutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação</li> </ul>

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptada pela autora

As CPGAs são resultantes de demandas institucionais, como destacam os pró-reitores de Planejamento, de Administração e de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Essa estratégia visa à descentralização dos processos e dos procedimentos, contribuindo sobremaneira para a modernização da gestão.

O diretor do IG, em entrevista concedida, complementa, que as CPGAs “foram criadas para assessorar, executar e alinhar o modelo de gestão Institucional

à gestão da Unidade, conjuntamente com as diretorias geral e adjunta, sendo o terceiro setor mais importante do Instituto”.

Na percepção da diretora do ICS, quando da entrevista realizada:

[...] a criação foi muito importante, porque a CPGA substituiu a antiga divisão administrativa e [...] é muito mais ampla. [...]. Acredito que com a subdivisão da CPGA em divisões e seções você consegue montar uma equipe que, sem dúvida, é responsável, em grande parte pelo bom êxito da parte administrativa da Unidade. Um diretor de Unidade sem uma CPGA não vai muito além, acredito mesmo que a criação da CPGA é fundamental.

As CPGAs, de acordo com o Regimento Interno das Unidades integram a estrutura acadêmico-administrativa dos Institutos e se constituem como subunidades técnico-administrativas com a finalidade de assessoramento no planejamento, na execução e na avaliação da gestão na administração, e apoio no que diz respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão. Apresenta complexidade nas atividades envolvidas e nas responsabilidades afetas, retratadas na dimensão do ambiente organizacional em 2010, e especificadas nas competências definidas regimentalmente, a partir do ano de aprovação, destacadas no quadro 09:

**Quadro 09** - Dimensionamento das Unidades Acadêmicas – Institutos, *Campus* de Belém

DIMENSIONAMENTO DAS UNIDADES ACADÊMICAS – INSTITUTOS – <i>Campus</i> de Belém 2010						
Unidade Acadêmica	Nº de Subunidades Acadêmicas		Nº Aluno Matriculado*	Nº Professor Efetivo Lotado	Nº Técnico-Administrativo Lotado	Recurso Orçamentário R\$ (1,00)
	Graduação	Pós-Graduação				
Instituto de Ciências da Arte - <b>ICA</b>	06	01	535	47	37	<b>1.275.602,00</b>
Instituto de Ciências Biológicas - <b>ICB</b>	04	05	1.290	140	68	<b>495.774,00</b>
Instituto de Ciências da Educação - <b>ICED</b>	02	01	1.261	82	22	<b>272.933,00</b>
Instituto de Ciências Exatas e Naturais - <b>ICEN</b>	06	04	2.096	155	61	<b>518.591,00</b>
Instituto de Ciências Jurídicas - <b>ICJ</b>	01	01	1.144	63	30	<b>162.642,00</b>
Instituto de Ciências da Saúde - <b>ICS</b>	06	04	2.795	335	138	<b>543.333,00</b>
Instituto de Ciências Sociais - <b>ICSA</b>	06	02	2.886	136	43	<b>321.460,00</b>
Instituto de Educação Matemática e Científica - <b>IEMCI</b>	01	02	128	21	11	<b>74.526,00</b>
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - <b>IFCH</b>	05	06	2.593	151	58	<b>387.391,00</b>
Instituto de Geociências - <b>IG</b>	04	03	856	72	49	<b>573.849,00</b>
Instituto de Letras e Comunicação - <b>ILC</b>	03	02	1.644	89	28	<b>292.734,00</b>
Instituto de Tecnologia - <b>ITEC</b>	09	08	4.108	259	96	<b>749.301,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>21.336</b>	<b>1.550</b>	<b>627</b>	<b>5.668.136,00</b>

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptada pela autora.

\* Não está sendo considerado aluno da Especialização.

Com este dimensionamento em evidência, se enfatizam as competências regimentais atribuídas às Coordenadorias de Planejamento e Gestão na Gestão das Unidades Acadêmicas - Institutos:

No Instituto de Ciências da Arte - ICA, com 06 subunidades acadêmicas, há 535 alunos matriculados, 47 professores efetivos, 37 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 1.275.602,00, e a CPGA tem como competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução do nº 633 de 31 de março de 2009, positivado no:

**Art. 24** Compete à Coordenação de Planejamento e Gestão:

- I – coordenar e supervisionar o trabalho de suas divisões;
- II – elaborar o Plano de Gestão do Instituto em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da UFPA;
- III – elaborar programa anual de trabalho da Coordenação;
- IV – apresentar proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;
- V – elaborar relatório anual da Coordenação e do Instituto;
- VI – colaborar com a Direção do Instituto nos assuntos de sua competência;
- VII - elaborar o relatório anual do Instituto a partir da consolidação dos relatórios das subunidades, utilizando roteiro básico definido pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2009, p. 11-12).

Já no Instituto de Biologia, com 09 subunidades acadêmicas, 1.290 há alunos matriculados, 140 professores efetivos, 68 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 495.774,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 630 de 12 de novembro de 2007, destacadas no: “Art. 31. A Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Gestão [...] sendo o responsável pelo gerenciamento das atividades das [...] Divisões [...]” (UFPA, 2007, p.14).

No Instituto de Educação, com 03 subunidades acadêmicas, há 1.261 alunos matriculados, 82 professores efetivos, 02 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 272.933,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 649 de 10 de março de 2008, constante do:

**Art. 38** Compete à Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação:

- I - Elaborar, anualmente, em conjunto com a comunidade acadêmica, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto, em consonância com as normas estabelecidas pelo PDI da UFPA.
- II - elaborar relatório anual do programa de trabalho, submetendo-o ao Diretor Geral do Instituto, para deliberação na Congregação;
- III - planejar a captação e gestão do orçamento do Instituto para cada exercício;

- IV - fornecer dados técnicos que favoreçam o planejamento e desenvolvimento do Instituto;
- V - proceder a estudos relativos ao desenvolvimento e eficácia das atividades administrativas do Instituto;
- VI - manter permanente controle e manutenção dos bens patrimoniais afetos ao Instituto;
- VII - planejar a aquisição de bens e a realização de serviços necessários ao funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas do Instituto;
- VIII - coordenar e supervisionar o trabalho de suas Divisões;
- IX - elaborar Relatório Anual do Instituto, com base nos Relatórios das Subunidades, utilizando o roteiro básico definido pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN);
- X - subsidiar o processo de avaliação institucional do Instituto de acordo com as diretrizes da UFPA;
- XI - exercer outras atividades que assegurem o eficaz desempenho da Coordenadoria (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2008, p.17-18).

No Instituto de Ciências Exatas e Naturais, com 10 subunidades acadêmicas, há 2.096 alunos matriculados, 155 professores efetivos, 61 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 518.591,00. Nele existe uma singularidade no que diz respeito às atividades afetas à CPGA, que naquele contexto tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 623 de 27 de agosto de 2007, frisadas no:

**Art. 19** - À Coordenadoria de Planejamento e Avaliação compete:

- I – elaborar em conjunto com as outras coordenações o Plano de Gestão do Instituto, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da UFPA;
- II – proceder em conjunto com as outras coordenações estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;
- III – elaborar programa anual de trabalho da Coordenação;
- IV – apresentar em conjunto com as outras coordenações proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;
- V – efetuar em conjunto com a Coordenação Acadêmica a distribuição de carga horária dos docentes que integram o Instituto;
- VI – proceder em conjunto com a coordenação Acadêmica a análise e acompanhamento dos Planos Individuais de Trabalho dos docentes, propondo à Direção as medidas que se fizerem necessárias;
- VII – elaborar o relatório anual do Instituto, a partir da consolidação dos relatórios das subunidades, utilizando roteiro básico definido pelo órgão competente da Instituição;
- VIII – organizar e manter o cadastro atualizado dos assentamentos funcionais dos servidores lotados no Instituto;
- IX – instruir os pedidos dos servidores lotados no Instituto, relativos a direitos e benefícios;
- X – encaminhar os pedidos de contratação de bolsistas estagiários;
- XI – apurar, em tempo hábil, a frequência mensal dos servidores e de bolsistas lotados no Instituto e encaminhar à Direção;
- XII – Identificar as necessidades e propor aos órgãos competentes políticas de desenvolvimento humano relativas aos servidores do Instituto;
- XIII – Manter atualizado o banco de dados com ocupação de carga horária docente;
- XIV – executar atividades relativas à guarda e conservação de material audiovisual e de laboratórios de apoio às atividades acadêmicas;
- XV – gerenciar a distribuição dos espaços físicos pertencentes ao Instituto, assim como, a alocação dos espaços destinados às atividades acadêmicas, ensino, pesquisa e extensão do Instituto;
- XVI – proceder estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto.

**Art. 20** - À Coordenadoria de Gestão compete:

- I – proceder, em conjunto com a Coordenação de Planejamento e Avaliação estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;
- II – apresentar em conjunto com as outras coordenações proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;
- III – manter permanente controle e manutenção dos bens patrimoniais afetos ao Instituto;
- IV – proceder ao controle dos convênios, acordos e contratos, inclusive com análise de relatórios, parciais ou finais, das prestações de contas dos mesmos, em consonância com as normas da administração superior;
- V – planejar, organizar e controlar a aplicação da dotação orçamentária destinada ao Instituto;
- VI – tomar as medidas necessárias para a realização de licitações;
- VII – registrar e processar os gastos do Instituto;
- VIII – auxiliar os diferentes setores do Instituto na preparação do orçamento anual e na elaboração de planos de aplicação de contratos e convênios;
- IX – receber, conferir e atestar a qualidade dos materiais destinados ao Instituto, responsabilizando-se por sua guarda e distribuição aos diversos setores;
- X – consolidar os pedidos de materiais com base nas previsões dos diversos setores;
- XI – elaborar demonstrativos mensais de entrada e saída de materiais;
- XII – controlar e manter atualizado o inventário dos bens de consumo e permanentes do Instituto;
- XIII – supervisionar os serviços de manutenção e providenciar, junto aos setores competentes da UFPA, os necessários reparos das instalações do Instituto;
- XIV – adotar medidas relativas à conservação dos prédios, móveis e equipamentos do Instituto;
- XV – supervisionar os trabalhos das empresas prestadoras dos serviços de limpeza, manutenção, reforma e segurança do(s) prédio(s) do Instituto;
- XVI – solicitar a revisão dos sistemas elétricos, lógicos, hidráulicos e de esgoto sempre que necessária, bem como zelar pelo seu bom funcionamento e utilização racional;
- XVII - exercer outras atividades compatíveis com suas atribuições, que lhe forem designadas pela Direção e pela Congregação do Instituto (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2007, p. 8-10).

No Instituto de Ciências Jurídicas, com 02 subunidades acadêmicas, há 1.144 alunos matriculados, 63 professores efetivos, 30 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 162.642,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 622 de 27 de agosto de 2007, evidenciadas no:

**Art. 18.** À Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação [...] com as seguintes atribuições:

- I – elaborar o Plano de Gestão do Instituto, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da UFPA;
- II – proceder a estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;
- III – elaborar programa anual de trabalho da Coordenação;
- IV – apresentar proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;
- V – elaborar relatório anual do Instituto;
- VI – manter permanente controle e manutenção dos bens patrimoniais afetos ao Instituto;
- VII – proceder, anualmente, o inventário dos bens patrimoniais do Instituto;
- VIII – proceder ao controle dos convênios, acordos e contratos, inclusive com análise de relatórios, parciais ou finais, das prestações de contas dos mesmos, em consonância com as normas da administração superior;
- IX – planejar, organizar e controlar a aplicação da dotação orçamentária destinada ao Instituto;

- X – tomar as medidas necessárias para a realização de licitações;
- XI – registrar e processar os gastos do Instituto;
- XII – auxiliar os diferentes setores do Instituto na preparação do orçamento anual e na elaboração de planos de aplicação de contratos e convênios;
- XIII – receber, conferir e atestar a qualidade dos materiais destinados ao Instituto, responsabilizando-se por sua guarda e distribuição aos diversos setores;
- XIV – consolidar os pedidos de materiais com base nas previsões dos diversos setores;
- XV – elaborar demonstrativos mensais de entrada e saída de materiais;
- XVI – controlar e manter atualizado o inventário dos bens de consumo e permanentes do Instituto;
- XVII – executar atividades relativas à guarda e conservação de material audiovisual e de laboratórios de apoio às atividades acadêmicas;
- XVIII – supervisionar os serviços de manutenção e providenciar, junto aos setores competentes da UFPA, os necessários reparos das instalações do Instituto;
- XIX – acompanhar o gerenciamento dos espaços físicos, bem como apoiar a conservação dos prédios, móveis e equipamentos do Instituto;
- XX – colaborar na supervisão dos trabalhos das empresas prestadoras dos serviços de limpeza, manutenção, reforma e segurança do(s) prédio(s) do Instituto;
- XXI – solicitar a revisão dos sistemas elétricos, hidráulicos e de esgoto, bem como zelar pelo seu bom funcionamento e utilização racional, informando à Direção do Instituto sempre que requerida ou necessária;
- XXII – organizar e manter o cadastro atualizado dos assentamentos funcionais dos servidores lotados no Instituto;
- XXIII – instruir os pedidos dos servidores lotados no Instituto, relativos a direitos e benefícios;
- XXIV - encaminhar os pedidos de contratação de bolsistas estagiários;
- XXV – apurar, em tempo hábil, a frequência mensal dos servidores e de bolsistas lotados no Instituto e encaminhar à Direção;
- XXVI – exercer outras atividades compatíveis com suas atribuições, que lhe forem atribuídas pela Direção e pela Congregação do Instituto (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2007, p. 7-8).

No Instituto de Ciências da Saúde, com 10 subunidades acadêmicas, há 2.795 alunos matriculados, 335 professores efetivos, 138 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 543.333,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 626 de 24 de setembro de 2007, conforme constante no:

- Art. 49.** À Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação [...], compete:
- I – elaborar o Plano de Gestão do Instituto, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da UFPA;
  - II – proceder a estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;
  - III – elaborar programa anual de trabalho da Coordenadoria;
  - IV – apresentar proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;
  - V – elaborar relatório anual do Instituto;
  - VI – manter permanente controle e manutenção dos bens patrimoniais afetos ao Instituto;
  - VII – proceder, anualmente, o inventário dos bens patrimoniais do Instituto;
  - VIII – proceder ao controle dos convênios, acordos e contratos, inclusive com análise de relatórios, parciais ou finais, das prestações de contas dos mesmos, em consonância com as normas da administração superior;
  - IX – planejar, organizar e controlar a aplicação da dotação orçamentária destinada ao Instituto;
  - X – tomar as medidas necessárias para a realização de licitações;
  - XI – registrar e processar os dispêndios do Instituto;
  - XII – auxiliar os diferentes setores do Instituto na preparação do orçamento anual e na elaboração de planos de aplicação de contratos e convênios;

- XIII – receber, conferir e atestar a qualidade e quantidade dos materiais destinados ao Instituto, responsabilizando-se por sua guarda e distribuição aos diversos setores;
- XIV – consolidar os pedidos de materiais com base nas previsões dos diversos setores;
- XV – elaborar demonstrativos mensais de entrada e saída de materiais;
- XVI – controlar e manter atualizado o inventário dos bens de consumo e permanentes do Instituto;
- XVII – executar atividades relativas à guarda e conservação de material audiovisual e de laboratórios de apoio às atividades acadêmicas;
- XVIII – supervisionar os serviços de manutenção e providenciar, junto aos setores competentes da UFPA, os necessários reparos das instalações do Instituto;
- XIX – acompanhar o gerenciamento dos espaços físicos, bem como apoiar a conservação e utilização dos prédios, móveis e equipamentos do Instituto, zelando por sua segurança e mantendo sob sua guarda os meios de acesso e controle sobre os mesmos;
- XX – colaborar na supervisão dos trabalhos das empresas prestadoras dos serviços de limpeza, manutenção, reforma e segurança do(s) prédio(s) do Instituto;
- XXI – solicitar a revisão dos sistemas elétricos, hidráulicos e de esgoto, bem como velar pelo seu bom funcionamento e utilização racional, informando à Direção do Instituto sempre que requerida ou necessária;
- XXII – organizar e manter o cadastro atualizado dos assentamentos funcionais dos servidores lotados no Instituto;
- XXIII – orientar os pedidos dos servidores lotados no Instituto, relativos a direitos e benefícios;
- XXIV – encaminhar os pedidos de contratação de bolsistas-estagiários;
- XXV – apurar e registrar, em tempo hábil, a frequência mensal dos servidores e de bolsistas lotados no Instituto e encaminhar à Direção;
- XXVI – propor medidas para a modernização dos processos de trabalho e para a maior salubridade dos ambientes funcionais;
- XXVII – apresentar estudos e propostas visando à capacitação e o desenvolvimento de pessoal;
- XXVIII – exercer outras atividades compatíveis com suas atribuições, que lhe forem atribuídas pela Direção e pela Congregação do Instituto (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2007, p. 15-16).

No Instituto de Ciências Sociais, com 08 subunidades acadêmicas, há 2.886 alunos matriculados, 136 professores efetivos, 43 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 321.460,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 633 de 18 de dezembro de 2007, enfatizadas no:

**Art. 42.** À Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação compete:

- I - Elaborar, de forma integrada com as Subunidades acadêmicas e setores administrativos e de acordo com as normas vigentes, o Plano de Desenvolvimento Institucional/FADESP do Instituto para aprovação em sua instância deliberativa;
- II - Proceder estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;
- III - Elaborar e executar o Plano Anual de Trabalho da Coordenadoria;
- IV - Elaborar o plano de aplicação anual dos recursos orçamentários do Instituto, em conjunto com as Subunidades acadêmicas e setores administrativos, a ser submetido à Direção;
- V - Elaborar relatório anual de gestão e de execução financeira do Instituto;
- VI - Manter permanente controle e manutenção dos bens patrimoniais sob a responsabilidade do Instituto;
- VII - Realizar, anualmente, o inventário dos bens patrimoniais do Instituto;
- VIII - Proceder ao monitoramento e controle dos convênios, acordos e contratos, em conjunto com a Direção do Instituto, inclusive com análise de relatórios, parciais ou

finais, das prestações de contas dos mesmos, em consonância com as normas adotadas pela UFPA;

IX - Encaminhar a demanda de materiais, com base nas previsões dos diversos setores, às instâncias competentes;

X - Acompanhar o inventário dos bens de consumo e material permanente do Instituto;

XI - Divulgar às Subunidades e setores administrativos do Instituto o calendário de apresentação de relatórios de gestão e de execução financeira de projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelas Subunidades existentes no Instituto;

XII - Planejar e garantir a manutenção de equipamentos nos laboratórios multimídia de apoio às atividades acadêmicas;

XIII - Realizar a gestão das atividades do servidor técnico-administrativo;

XIV - Planejar e monitorar o uso dos espaços físicos, a conservação dos prédios, móveis e equipamentos do Instituto;

XV - Monitorar o funcionamento dos sistemas elétricos, lógicos, hidráulicos, de refrigeração e de esgoto sanitário, propondo medidas preventivas;

XVI - Supervisionar os serviços de limpeza e segurança desenvolvidos pelas empresas terceirizadas nos prédios do Instituto;

XVII - Acompanhar a atualização do cadastro funcional dos servidores lotados no Instituto;

XVIII - Encaminhar os pedidos de contratação e frequência de bolsistas estagiários aprovados pela Direção do Instituto;

XIX - Encaminhar a frequência mensal dos servidores lotados no Instituto à Direção;

XX - Controlar os processos relativos à lotação e pedidos relativos a direitos e benefícios;

XXI - Elaborar no prazo legal, Relatório Final dos projetos vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional/FADESP do Instituto e encaminhar às instâncias competentes (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2007, p. 16-18).

No Instituto de Educação Matemática e Científica, com 02 subunidades acadêmicas, há 128 alunos matriculados, 21 professores efetivos, 11 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 74.562,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 676 de 18 de junho de 2009, preceituadas no:

**Art. 33** A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação [...] , sendo suas atribuições:

I - auxiliar a Direção da unidade e das subunidades na elaboração de projetos, procedendo ao seu acompanhamento e avaliação;

II - realizar a avaliação institucional no Instituto;

III - consolidar proposta para a elaboração do plano de gestão;

IV - pesquisar, coletar e consolidar informações para elaboração e formatação do relatório anual das atividades do Instituto;

V - elaborar e acompanhar o Plano de Gestão do Instituto, em consonância com as normas estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA;

VI - proceder estudos referentes à racionalização das atividades administrativas do Instituto;

VII - coordenar e supervisionar o trabalho de suas Divisões;

VIII - elaborar programa anual de trabalho, submetendo-o ao Diretor do Instituto;

IX - elaborar em conjunto com divisões e subunidades a proposta e plano de aplicação anual do orçamento do Instituto;

X - preparar e apresentar ao Diretor do Instituto, relatório anual da Coordenadoria;

XI - manter permanente controle dos bens patrimoniais afetos à Divisão, inclusive sua movimentação e manutenção;

XII - proceder, anualmente, o inventário dos bens patrimoniais sob a responsabilidade da Direção do Instituto;

XIII - exercer outras atividades que assegurem os procedimentos e o desenvolvimento eficaz do Instituto (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2009, p. 9).

No Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, com 11 subunidades acadêmicas, há 2.593 alunos matriculados, 151 professores efetivos, 58 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 387.391,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 625 de 10 de setembro de 2007, destacadas no:

**Art. 38.** Compete à Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação:

- I - elaborar, o Plano de Gestão do Instituto, em consonância com as normas estabelecidas pelo PDI da UFPA, em conjunto com a comunidade acadêmica;
- II - elaborar relatório do programa anual de trabalho, submetendo-o ao Diretor do Instituto;
- III - planejar a captação e gestão do orçamento do Instituto, para cada exercício;
- IV - fornecer dados técnicos que favoreçam o planejamento e desenvolvimento do Instituto;
- V - proceder aos estudos relativos ao desenvolvimento e à eficácia das atividades administrativas do Instituto;
- VI - elaborar planejamento de compras e serviços necessários ao funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas do Instituto;
- VII - coordenar e supervisionar o trabalho de suas Divisões;
- VIII - colaborar com a Coordenadoria Acadêmica no que for de sua competência na operacionalização da Avaliação Institucional do Instituto;
- IX - elaborar relatório anual do Instituto, com base nos relatórios das Subunidades, utilizando o roteiro básico definido pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN);
- X- exercer outras atividades que assegurem o eficaz desempenho da Coordenadoria (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2007, p.11).

No Instituto de Geociências, com 07 subunidades acadêmicas, há 856 alunos matriculados, 72 professores efetivos, 49 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 573.849,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução nº 632 de 26 de novembro de 2007, evidenciadas no: “Art. 27 Compete à Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação, supervisionar as atividades administrativas, financeiras e técnicas do Instituto” (UFPA/ CONSUN, 2007, p. 9).

No Instituto de Letras e Comunicação, com 05 subunidades acadêmicas, há 1.644 alunos matriculados, 89 professores efetivos, 28 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 573.849,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução do CONSUN nº 637 de 22 de janeiro de 2008, com alterações provenientes da Resolução nº 680 de 21 de Janeiro de 2010, requeridas no:

**Art. 27** À Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação compete:

- I. supervisionar as atividades da Divisão de Planejamento e Avaliação assim como da Divisão de Gestão;
- II. elaborar o programa anual de trabalho da Coordenadoria;
- III. articular os relatórios anuais das subunidades constituintes do ILC e, a partir destes, elaborar e apresentar o relatório geral da unidade;

- IV. sugerir ações a serem desenvolvidos em parceria com outras unidades acadêmicas, assim como com entidades ou órgãos da sociedade;
- V. apresentar o relatório anual de suas atividades à Direção do ILC (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2008, p. 9).

No Instituto de Tecnologia, com 17 subunidades acadêmicas, há 4.108 alunos matriculados, 259 professores efetivos, 96 técnico-administrativos e recurso orçamentário de R\$ 749.301,00, e a CPGA tem competências emanadas por seu Regimento, aprovado pela Congregação e legitimado pela Resolução do nº 627 de 24 de setembro de 2007, deliberadas no:

**Art. 23.** A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação [...], com as seguintes atribuições:

- I – elaborar o Plano de Gestão do Instituto, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da UFPA;
- II – proceder estudos visando a otimização e modernização da gestão administrativa do Instituto;
- III – elaborar programa anual de trabalho da Coordenação;
- IV – apresentar proposta para aplicação anual do orçamento do Instituto;
- V – elaborar o relatório anual do Instituto, a partir da consolidação dos relatórios das subunidades, utilizando roteiro básico definido pela PROPLAN;
- VI – manter permanente controle e manutenção dos bens patrimoniais do Instituto;
- VII – proceder, anualmente, o inventário dos bens patrimoniais do Instituto;
- VIII – proceder o acompanhamento dos convênios e contratos, incluindo a análise de relatórios, em consonância com as normas da administração superior;
- IX – planejar, organizar e controlar a aplicação da dotação orçamentária destinada ao Instituto;
- X – tomar as medidas necessárias para a realização de licitações;
- XI – registrar e processar os gastos do Instituto;
- XII – auxiliar os diferentes setores do Instituto na preparação do orçamento anual e na elaboração de planos de aplicação de contratos e convênios;
- XIII – receber, conferir e atestar a qualidade dos materiais destinados ao Instituto, responsabilizando-se por sua guarda e distribuição aos diversos setores;
- XIV – consolidar os pedidos de materiais com base nas previsões dos diversos setores;
- XV – manter atualizado os demonstrativos de entrada e saída de materiais;
- XVI – controlar e manter atualizado o inventário dos bens de consumo e permanentes do Instituto;
- XVII – executar atividades relativas à guarda e conservação de material audiovisual e de apoio às atividades acadêmicas;
- XVIII – coordenar os serviços de manutenção, reforma e construção das instalações do Instituto, junto aos setores competentes da UFPA;
- XIX – acompanhar o gerenciamento dos espaços físicos, bem como apoiar a conservação dos prédios, móveis e equipamentos do Instituto;
- XX – colaborar na supervisão dos trabalhos das empresas prestadoras dos serviços de limpeza, manutenção, reforma e segurança dos prédios do Instituto;
- XXI – gerenciar a revisão dos sistemas elétricos, hidráulicos e de esgoto, bem como zelar pelo seu bom funcionamento e utilização racional, informando à Direção do Instituto sempre que requerida ou necessária;
- XXII – manter atualizado o cadastro dos assentamentos funcionais dos servidores lotados no Instituto;
- XXIII – encaminhar os pedidos de contratação de bolsistas;
- XXIV – apurar a frequência mensal dos servidores e de bolsistas lotados no Instituto e encaminhar à Direção;
- XXV – exercer outras atividades compatíveis com suas atribuições, que lhe forem atribuídas pela Direção e pela Congregação do Instituto.
- XXVI – manter atualizada a página do Instituto no sítio da (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2007, p.11-12).

Apreende-se então, que a relação entre criação das CPGAs e o modelo de gestão foi uma decisão de cunho estratégico, no sentido prover, com ciência e anuência dos diretores, a gestão das unidades de assessoria técnico-administrativa para o planejamento, a gestão e a avaliação dos processos e práticas de suas competências.

#### 4.1.2 As CPGAs na Gestão das Unidades

##### 4.1.2.1 Estrutura e Organização

Conjugando dados documentais e de pesquisa de campo coletados juntos aos diretores de Institutos e coordenadores de CPGAs, essas unidades técnico-administrativas se apresentam com a configuração sistematizada no quadro 10:

**Quadro 10-** Configuração das Coordenadorias de Planejamento Gestão e Avaliação (CPGAs)

COORDENADORIAS DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO						
INSTITUTO	COORDENADORIA	Nº Tas*	DIVISÃO	Nº TAS	SEÇÃO	Nº TAS
ICA	•CPGA	• 01	•Planejamento e Avaliação •Divisão Administrativa	• x •01		
ICB	•Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Gestão	• 01	•Divisão de Planejamento e Avaliação •Divisão Administrativa •Divisão de Gestão de Pessoal •Divisão de Documentação e Informação	•01 •x •x •x	• Patrimônio • Infraestrutra • Apoio Técnico • Docentes e Técnicos • Biblioteca • Arquivo • Divulgação	•01 •01 •01 •01 •02 •01 •x
ICED	•CPGA	• 01	•Divisão de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal •Divisão Administrativa	•01 •01	• Compras • Controle Financeiro • Almoxarifado • Serviços Gerais	•x •x •01 •01
ICEN	•Coordenadoria de Planejamento e Avaliação •Coordenadoria de Gestão	• 01 • 01	• Divisão de Planejamento • Divisão de Recursos Humanos • Divisão de Compras • Divisão de Almoxarifado • Divisão Financeira • Divisão de Serviços Gerais	•01 •01 •01 •01 •01 •01		

<b>ICJ</b>	•CPGA	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de Controle Financeiro</li> <li>• Divisão de Registro e Controle de Material</li> <li>• Divisão de Infraestrutura</li> <li>• Divisão de Gestão de Pessoal</li> <li>• Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> </ul>		
<b>ICS</b>	•CPGA	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de Planejamento e Avaliação</li> <li>• Divisão de Gestão Administrativa</li> <li>• Divisão de Gestão com Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financeira</li> <li>• Aquisição e Controle de Bens de Consumo</li> <li>• Bens Patrimoniais</li> <li>• Tecnologia da Informação</li> <li>• Serviços Gerais</li> <li>• Acompanhamento e Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•x</li> <li>•01</li> <li>•x</li> <li>•02</li> </ul>
<b>ICSA</b>	•CPGA	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de Execução Orçamentária e Controle Financeiro</li> <li>• Divisão de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas</li> <li>• Divisão de Infraestrutura e Manutenção</li> <li>• Divisão de Almoxarifado e Patrimônio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> </ul>		
<b>IEMCI</b>	•CPGA - orçamentário/ Financeiro - gestão com pessoas	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de Planejamento e Avaliação</li> <li>• Divisão Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•x</li> <li>•x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orçamentário/financeiro</li> <li>•Gestão com pessoas</li> <li>•Compras</li> <li>•Registros de bens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•x</li> <li>•x</li> <li>•01</li> <li>•01</li> </ul>
<b>IFCH</b>	•CPGA	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão Administrativa</li> <li>• Divisão de Gestão de Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•03</li> <li>•01</li> </ul>		
<b>IG</b>	•CPGA	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão Administrativa</li> <li>• Divisão Técnica</li> <li>• Divisão de Gestão com Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> <li>• 01</li> <li>• 01</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro e controle de Material</li> <li>• Serviços Gerais</li> <li>• Transportes</li> <li>• Finanças</li> <li>• Apoio Técnico</li> <li>• Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•01</li> <li>•x</li> <li>•01</li> <li>•x</li> </ul>
<b>ILC</b>	•CPGA	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de Planejamento e Avaliação</li> <li>• Divisão de Gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• x</li> <li>• x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financeira</li> <li>• Material</li> <li>• Infraestrutura</li> <li>• Gestão de Pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> <li>• 01</li> <li>• 01</li> <li>• 01</li> </ul>
<b>ITEC</b>	•CPGA - Seção de Infraestrutura e Manutenção Predial - Seção de Distribuição de Material	• 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de Planejamento e Avaliação</li> <li>• Divisão de Informação e Avaliação</li> <li>• Divisão de Gestão de Pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> <li>• 01</li> <li>• 01</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seção de Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> </ul>
<b>TOTAL</b>		<b>• 13</b>		<b>• 34</b>		<b>• 23</b>

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptado pela autora

\* Número de técnico-administrativos nas CPGAs.

Dados coletados *in loco* no mês de junho de 2011.

A equipe do ICA é composta por uma coordenadora de CPGA, que aglutina a função de diretora da divisão de planejamento e avaliação, e um diretor administrativo, totalizando 02 servidores.

O ICB dispõe de uma equipe composta por: uma coordenadora de CPGA, com um diretor de planejamento e avaliação; uma divisão administrativa (sem diretor) – com a seção de patrimônio com um servidor, seção de infraestrutura com um servidor e seção de apoio técnico com um servidor; uma divisão de gestão de pessoas (sem diretor) – com a seção de docentes e técnicos com um servidor; uma divisão de documentação e informação (sem diretor) – com a seção de biblioteca com dois servidores, seção de arquivo com um servidor e seção de divulgação (sem servidor), totalizando 09 servidores.

No ICED, a equipe é formada por: um coordenador de CPGA com um diretor de desenvolvimento e gestão de pessoal; uma diretora administrativa – que aglutina as seções de compras e controle financeiro, seção de almoxarifado com um servidor, e seção de serviços gerais com um servidor, totalizando 05 servidores.

O ICEN, com a singularidade já evidenciada anteriormente, dispõe de uma equipe formada por: uma coordenadora de planejamento e avaliação com uma diretora de planejamento e avaliação e uma diretora de recursos humanos; e uma coordenadora de gestão com uma diretora de compras, um diretor de almoxarifado, uma diretora financeira e uma diretora de serviços gerais, totalizando 08 servidores.

No ICJ, a equipe é formada por: uma coordenadora de CPGA com uma diretora de controle financeiro, um diretor de registro e controle de material, um diretor de infraestrutura, uma diretora de gestão de pessoal, uma diretora de planejamento e avaliação institucional, totalizando 06 servidores.

O ICS dispõe de uma equipe composta por: um coordenador de CPGA com um diretor de planejamento e avaliação, um diretor de gestão administrativa – com a seção financeira com um servidor, seção de aquisição e controle de bens de consumo com um servidor que aglutina a seção de bens patrimoniais, seção de tecnologia da informação com um servidor e seção de serviços gerais (sem servidor); e uma diretora de gestão com pessoas – com a seção de acompanhamento e desenvolvimento, com dois servidores, totalizando 09 servidores.

No ICSA, a equipe é formada por: um coordenador de CPGA com um diretor de execução orçamentária e controle financeiro, um diretor de

desenvolvimento e gestão de pessoas, um diretor de infraestrutura e um diretor de almoxarifado e patrimônio, totalizando 05 servidores.

O IEMCI dispõe de uma equipe formada por: uma coordenadora que aglutina a diretoria de planejamento e avaliação e a diretoria administrativa – com a seção de orçamentária e financeira e a gestão com pessoas; com a seção de compras que conta com um servidor e a seção de registros de bens de consumo e patrimoniais com um servidor, uma sessão de infraestrutura (sem servidor), totalizando 03 servidores.

No IFCH a equipe é composta por: uma coordenadora de CPGA com um diretor administrativo com dois servidores e um diretor de gestão de pessoas, totalizando 05 servidores.

O IG congrega uma equipe composta por: um coordenador de CPGA com um diretor administrativo que aglutina a seção de finanças, seção de registro e controle de material com um servidor, seção de serviços gerais com um servidor e seção de transportes com um servidor; um diretor técnico, que aglutina a seção de apoio técnico; e uma diretora de gestão com pessoas, totalizando 07 servidores.

No ILC a equipe é composta por: um coordenador de CPGA que aglutina a diretoria de planejamento e avaliação; a divisão de gestão (sem diretor) – com a seção financeira com um servidor, seção de material com um servidor, seção de infraestrutura com um servidor e seção de gestão de pessoas com um servidor, totalizando 05 servidores.

Finalmente, no ITEC a equipe é formada por: uma coordenadora de CPGA, que aglutina a seção de infraestrutura e manutenção predial e a seção de distribuição de material; uma diretora de planejamento e avaliação – com uma seção de compras; uma diretora de informação e avaliação; e uma diretora de gestão de pessoal, totalizando 05 servidores.

Apresentado terminologia diferentes na configuração, a estrutura conta com um universo de 70 servidores para o conjunto das CPGAs, constatando-se junto aos diretores dos Institutos e respectivos coordenadores que a estrutura organizacional vem ao encontro da dinâmica organizacional necessária à condução da gestão.

A execução é que poderia ser mais plena se fosse suprida a carência no quadro de servidores para ocuparem as lacunas detectadas, enfatiza o diretor do ICESA em entrevista, uma vez que há a interseção de várias atividades, mas sempre

no sentido de tentar melhorar a sua eficiência, o que é compactuado pelos diretores do ICA, ICB, ICED, ICJ, ICEN, ICS, IFCH, IG, ILC, IEMCI e ITEC em entrevista, que fazem coro ao salientar que a questão de pessoal qualificado é de fundamental importância.

Depreende-se então que a estrutura organizacional das CPGAs está em consonância com os preceitos regimentais dos Institutos, ajustadas no interesse do serviço, com um gargalo para resolução de extrema urgência: pessoal qualificado para suprir as lacunas detectadas.

#### 4.1.2.2 *Processos Organizacionais*

Para assessorar, executar e avaliar as atividades de suas competências, agilizarem a tomada de decisão da gestão nas Unidades, as CPGAs são hierarquicamente subordinadas aos Institutos e alinhadas tecnicamente às Pró-Reitorias de Planejamento (PROPLAN), de Administração (PROAD), Prefeitura *Multicampi* e de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal - PROGEP, bem como de apoiar as atividades afetas às Pró-Reitorias de Ensino (PROEG), Pesquisa (PROPESP), Extensão (PROEX) e Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER).

As CPGAs, segundo o diretor do ILC em entrevista, se revestem como:

mudança de rota da gestão, que antigamente era feita por professor, e existia uma dificuldade de conciliar uma coisa e outra, o professor na sala de aula, na pesquisa e fazendo as atividades [...]. Elas criam um trabalho especializado de gestão [...], realizam as atividades por processos [...], distribuindo pela vara de execução de suas divisões e seções (Informação verbal).

Essa mudança tem contribuído, segundo os diretores quando da entrevista, diretamente com a gestão das Unidades, concomitante com a direção geral, adjunta - coordenadoria acadêmica, pela realização e monitoramento dos seguintes processos, especificados conforme os seguintes desdobramentos:

- a) **processos de planejamento** como prática de gestão, conforme discriminados no quadro 11:

**Quadro 11** - Processos de Planejamento como Prática de Gestão

PROCESSOS DE PLANEJAMENTO				
ESTRUTURA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO	PLANEJAMENTO ACADÊMICO	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO
<b>CONTEÚDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão</li> <li>• Visão</li> <li>• Princípios</li> <li>• Diagnóstico estratégico (ambiente externo e interno)</li> <li>• Desafios, ações, indicadores e metas físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento a partir das demandas e ofertas do ensino profissional de graduação e pós-graduação</li> <li>• Detalhamento da carga horária dos docentes lotados nos Institutos distribuídos no ensino, na pesquisa, na extensão, em projetos especiais, na administração e afastamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalhamento de programas, projetos, atividades e ações</li> <li>• Discriminação do orçamento e metas físico/financeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de necessidades de capacitação do servidor</li> <li>• Detalhamento de critérios de participação</li> </ul>
<b>PRODUTO FINAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANO DE GESTÃO - PG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANO ACADÊMICO - PA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANO ORÇAMENTÁRIO - PGO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANO DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDOR - PCS</li> </ul>
<b>PERIODICIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QUADRIENAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMESTRAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANUAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANUAL</li> </ul>
<b>ALINHAMENTO TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROPLAN/DIPLAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROPLAN/DIPLAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROPLAN/DIPLAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGEP/CAPACIT</li> </ul>

Fonte: Athanázio (2010). Adaptado pela autora.

O Plano de Gestão – PGE tem a finalidade de congregar um conjunto de diretrizes e ações a serem empreendidas de forma coletiva e integrada, que articula, de forma objetiva, as respostas que se pretende dar aos desafios postos no horizonte de quatro anos - período de gestão da Direção do Instituto (UFPA, 2005).

O Plano Acadêmico (PA) visa o mapeamento, a distribuição e o detalhamento do registro efetivo referente às atividades de ensino, pesquisa, extensão, administração e afastamento, com o objetivo de dar visibilidade e acompanhamento ao emprego da carga horária docente no Instituto, normatizada a partir de 1988, seguida de atualizações na Resolução nº 3.480 de 12 de dezembro de 2006, pela Resolução nº 3.926 de 28 de dezembro de 2009, e Resolução nº 4.074 de 29 de outubro de 2010, pelo CONSEPE.

O Plano Orçamentário – PGO é o instrumento de planejamento e controle normatizado pela Instrução Normativa nº 004, de 03 de junho de 2003 – Gabinete do Reitor, para a tomada de decisão no Instituto e atender o Art. 48 da Lei

de Responsabilidade Fiscal, que apresenta a assertiva de que o orçamento é um dos instrumentos de transparência da gestão fiscal.

O Plano de Capacitação do Servidor – PGCS constitui um importante instrumento para atender a propósitos gerenciais referentes à tomada de decisão no que diz respeito às competências que precisam ser desenvolvidas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições para que tais competências se desenvolvam, para a melhoria do desempenho do servidor e do Instituto, com o objetivo de atender a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

b) **processos de gestão administrativa**, conforme organizados no quadro 11:

**Quadro 12-** Processo de Gestão Administrativa

PROCESSOS DE GESTÃO						
ESTRUTURA	CONTRATAÇÃO PÚBLICA	ORÇAMENTÁRIO /FINANCEIRO	REGISTRO E CONTROLE DE MATERIAL	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA	INFRAESTRUTURA/SERVIÇOS GERAIS	PROJETO ESPECIAIS
<b>CONTEÚDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Serviços</li> <li>• Licitação</li> <li>• Dispensa</li> <li>• Inexibibilidade</li> <li>• Registro nos Sistemas</li> <li>• Material recebido</li> <li>• Serviço realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução orçamentário/financeiro no Instituto</li> <li>• Execução orçamentário/financeiro de projetos especiais no Sistema</li> <li>• Remanejamento dos recursos se necessário</li> <li>• Pré-empenho realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de Referência</li> <li>• Registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação disponível nos veículos pertinentes</li> <li>• Assistência técnica dos equipamentos de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpeza e conservação</li> <li>• Manutenção equipamentos, refrigeração, eletro-eletrônico</li> <li>• Manutenção predial</li> <li>• Construção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de Projeto</li> <li>• Captação de Recursos</li> <li>• Prestação de serviços</li> </ul>
<b>PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo Instruído</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento executado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página eletrônica atualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédio em funcionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convênios firmados</li> </ul>
<b>PERIODICIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No exercício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No exercício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No exercício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No exercício</li> </ul>
<b>ALINHAMENTO TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROAD/DCS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROAD/DEOF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROAD/DAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CTIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PREFEITURA <i>Multicampi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROAD</li> <li>• FADESP</li> <li>• CAPES</li> <li>• CNPQ</li> <li>• MEC</li> </ul>

Fonte: Universidade Federal do Pará, (2011). Adaptado pela autora.

A contratação pública, norteadada pela Lei 8.666/1993, trata da aquisição de materiais de consumo e permanente, bem como os serviços de natureza diversa – manutenção predial, manutenção de equipamentos de audiovisual, refrigeração e eletroeletrônico, adequação de ambiente, gráficos e outros, - e se traduzem como

atos necessários ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração no contexto organizacional das Unidades.

No que diz respeito à execução orçamentário/financeira, trata-se do mecanismo de controle e transparência na questão do gasto público, uma vez que cada Unidade tem os seus recursos disponibilizados para acesso público e a sua aplicabilidade é norteadada pelos preceitos da legislação pertinente, somado ao monitoramento pelos Sistemas da Administração Pública Federal.

Quanto aos registros e controle de material, trata-se da responsabilização do agente público – no caso dirigente e coordenadores das Unidades, sobre os materiais de consumo e patrimoniais, adquiridos por força de orçamento, recursos de prestação de serviços e/ou de projetos especiais em parcerias com outros Órgãos.

Em se tratando de infraestrutura, trata-se de zelar e higienizar os ambientes organizacionais e áreas descobertas, para fins de acessibilidade e desenvolvimento das atividades pertinentes ao ensino, à pesquisa, à extensão, à administração e à comunidade acadêmica; bem como de ampliar/adequar e/ou construir novos espaços para atender a demandas reprimidas e/ou a novas demandas.

Quanto às questões originadas por força de projetos especiais, estão relacionadas à prestação de serviços e à submissão a chamadas originadas por editais de órgãos de fomento à pesquisa e à extensão, que adicionam recursos para aquisição de materiais de consumo e patrimoniais, bem como serviços de natureza diversa.

Somado a todas essas nuances, a questão da atualização da informação na página das Unidades, no portal da UFPA, que em muitos Institutos, é de responsabilidade também das CPGAs.

As CPGAs, segundo o Pró-Reitor de Administração em entrevista,

têm um papel fundamental, porque 90% dos processos que circulam na administração tem sua origem nas Unidades – Institutos, *Campi*, Núcleos [...]. As CPGAs demandam os serviços, mas acabam sendo executados na Pró-Reitoria de Administração, e o poder de decisão das CPGAs acaba ficando limitado à boa vontade da administração superior executar ou não, se eles tiverem mais liberdade, mais autonomia, por isso que agente tá querendo que eles façam um treinamento de pregões eletrônicos na modalidade de cotação eletrônica, e posteriormente, gradualmente, agente vai descentralizando, ou seja, cada CPGA vai ter autonomia de fazer a sua execução orçamentária de forma mais completa [...]. Em linhas gerais, eu,

eu acho que a Universidade tem que sempre se pautar em descentralizar, para ela ser mais ágil e eficiente. (Informação verbal).

- c) **processos de desenvolvimento e gestão de pessoas** executados pelas CPGAs no contexto das Unidades, trata das nuances organizadas no quadro 13:

**Quadro 13** - Processo de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

PROCESSOS DE GESTÃO						
ESTRUTURA	ASSENTO FUNCIONAL	FREQUÊNCIA	FÉRIAS	AFASTAMENTO	AGENTE CAPACIT	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
CONTEÚDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memória do servidor</li> <li>• Atualizações funcionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de frequência diária de servidores técnico-administrativos</li> <li>• Registro de frequência diária de bolsistas PROAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro e acompanhamento de período aquisitivo e usufruto de férias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro e acompanhamento de afastamento de servidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de necessidades de capacitação do servidor</li> <li>• Disseminação da informação nas Unidades</li> <li>• Oficina para elaboração do</li> <li>• Plano de Capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de Recrutamento e seleção de bolsista PROAD</li> </ul>
PRODUTO FINAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasta servidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequência apurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificação de Férias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato</li> </ul>
PERIODICIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PERMANENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MENSAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MENSAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MENSAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMESTRAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMESTRAL</li> </ul>
ALINHAMENTO TÉCNICO	PROGEP					PROAD

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptado pela autora.

Os servidores lotados nas Unidades – Institutos demandam serviços acerca de suas atribuições e movimentações funcionais que se fazem necessários registrar e construir uma memória para cada servidor, organizada em uma pasta própria e individual.

A frequência é o mecanismo de controle que a Unidade dispõe para o registro da presença do servidor no ambiente organizacional, para que sejam resguardados os direitos e deveres a que faz jus.

As férias são direitos adquiridos pelo servidor, registradas e monitoradas pelos sistemas de controle federal.

Os registros de afastamento são realizados quando da movimentação do servidor para casos particulares, tratamento de saúde, qualificação, capacitação e outros que se fizerem necessários

O agente capacit na Unidade é o responsável pelo mapeamento das necessidades de capacitação do servidor, articulando demanda e oferta para o desenvolvimento e alinhamento das competências a serem desenvolvidas para otimizar os trabalhos no ambiente organizacional.

Recrutamento e Seleção de bolsistas visam atender às necessidades da administração na Unidade e trata especificamente dos bolsistas vinculados à PROAD.

As CPGAs são relevantes para todas as Pró-Reitorias, e em se tratando desses processos, o Pró-Reitor da PROGEP destaca, em entrevista, que estes facilitam, sobremaneira, o desenvolvimento dos trabalhos, uma vez que mais que todas as outras, as CPGAs estão próximas dos docentes, dos técnico-administrativos, das necessidades de cada um desses segmentos. E acrescenta que:

em função dessa descentralização dos serviços, das atividades, o trabalho das Pró-Reitorias como um todo e da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, ele se torna mais ágil, mais rápido e flexível. Temos algumas áreas de atuação dentro da Universidade. Por exemplo temos uma direção de gestão de pessoas, cuja proximidade com as CPGAs se dá em relação à seção de pessoal ou à divisão de pessoal, nós já percebemos que nem todas têm uma tecnologia única, então esse fluxo de processos, de procedimentos, se torna mais ágil, mais adequado e nesse sentido, essa proximidade, essa relação funcional com essas subunidades contribui para que a PROGEP atinja os seus objetivos, no sentido de promover o desenvolvimento de pessoal, a valorização de pessoal. Facilita também o nosso processo de capacitação de servidores, na medida em que hoje, as unidades elas são chamadas para trazer as demandas, por exemplo as demandas de capacitação de um determinado Instituto, ela chega até nós através do agente de capacitação, e a partir desses agentes de capacitação que estão na ponta lá, onde de fato essas atividades ocorrem, eles trazem essas demandas: que servidor precisa ser treinado? quais as necessidades de capacitação?. Seja de técnico, seja de docentes, as contribuições então são inúmeras para que possamos desenvolver bem o trabalho da PROGEP: desenvolver e valorizar o servidor da universidade (Informação verbal).

d) **processo de Avaliação** como prática de gestão:

O processo de avaliação nos Institutos a nível micro, que resulta em insumos para o macro no sentido de atender a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que regulamenta a avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

– SINAES, é norteado pelas diretrizes emanadas da PROPLAN e, têm como produto final, a materialização do produto Relatório de Gestão, de periodicidade anual, que tem como objetivo a verificação e a análise dos marcos críticos alcançados no decorrer do ano e os gargalos a serem superados, da formação, desenvolvimento e qualificação do servidor e da produtividade docente, que repercute diretamente na geração de matriz orçamentária para o ano subsequente.

Os processos pertinentes ao funcionamento das Unidades – Institutos - de acordo com os diretores, se fazem com monitoramento permanente e têm como objetivo gerar a informação como fonte válida para a tomada de decisão quando da realização das ações demandadas pela comunidade acadêmica, Ministério da Educação e sociedade interessada, obrigatoriamente norteada pela legislação vigente.

Os processos elencados e pertinentes ao funcionamento das CPGAs segundo a diretora do IEMCI, em entrevista, são altamente relevantes para a gestão dos Institutos, uma vez que, entre outros:

[...] tudo que é necessário planejar, agente está conversando o tempo inteiro com a CPGA. E isso no nosso caso aqui, é planejamento orçamentário, de espaço físico, mas também de pessoal. O acompanhamento da manutenção da unidade é outro aspecto importante, o acompanhamento de projetos, por meio de agenda de compras, até mesmo de relatório de financiamentos, lembra aquele do CNPQ? então são suportes muito importantes para os professores, para as pessoas que fazem pesquisa na unidade, ter alguém que de fato vai entender e que essa pessoa seja de confiança de todo mundo, isso aí é outro aspecto importante. Então não só em termos da gestão da Unidade, como para os demais professores na gestão dos seus projetos. Olha, como gestão diversifica, é interessante, não ficar centrado só no diretor, no diretor adjunto, mas se extrair um pouco para gestão de outros projetos (Informação verbal).

Nesse sentido, o pró- reitor de planejamento complementa em entrevista, que:

é de fundamental importância o papel das CPGAs. Uma Pró-Reitoria, como o caso do Pró-Reitoria de Planejamento, ela não daria conta de mapear as necessidades de planejamento das Unidades Acadêmicas, as necessidades de avaliação e as necessidades de execução orçamentária. Aí eu falo mais a miúdo da PROAD, nesse aspecto, que tem um papel mais relacionado com a Pró-reitoria de Administração, seria impossível mapear isso sem o apoio das CPGAs, porque são elas que de fato recolhem o insumo na ponta e que mantém, estabelece o link, uma aproximação com as Pró-Reitorias, no caso de Planejamento, de Administração e de Gestão de Pessoal. Então sem o papel delas, nós certamente não teríamos uma clareza e não conseguiríamos gerar, traçar políticas, para melhorar os processos de

avaliação, de planejamento, de execução orçamentária e de gestão de pessoal na instituição [...]. (Informação verbal).

Na condução desses processos, as tecnologias de gestão mais utilizadas diretamente pelas CPGAs para a execução são: instrumentais: os mesmos utilizados pela Instituição; informação e comunicação – especificadas no quadro 14; e terceirização - manutenção e vigilância.

**Quadro 14 - Tecnologias de Gestão da Informação e Comunicação mais utilizadas nas CPGAs**

<b>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANO ACADÊMICO</li> <li>• PLANO ORÇAMENTÁRIO</li> </ul>	<p>-UFPA/CETICPROLAN/SAAD/PLANILHA EXCEL/SISPLAD – <b>Sistema de Planejamento Docente</b> (sistema desenvolvido pela UFPA/ CETIC),</p> <p>-SIE – <b>Sistema de Informações para o Ensino</b> (sistema desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPRAS</li> <li>• DIÁRIAS E PASSAGENS</li> <li>• EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA</li> <li>• REGISTRO E CONTROLE DE MATERIAIS</li> <li>• GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS</li> <li>• TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA</li> <li>• PESSOAL</li> </ul>	<p>-UFPA/SIMA – <b>Sistema de Informações de Materiais</b> (sistema desenvolvido pela UFPA/CETIC)</p> <p>-SERPRO/SIASG/SIDEC – <b>Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais do Governo Federal – Sistema de Divulgação de Compras</b> (sistema desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados do Governo Federal – SERPRO)</p> <p>-SCDP – <b>Sistema de Controle de Diárias e Passagens</b> (sistema desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados do Governo Federal – SERPRO)</p> <p>-SERPRO/SIAFI – <b>Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal</b> (sistema desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados do Governo Federal – SERPRO)</p> <p>-UFPA/SIMA – <b>Sistema de Informações de Materiais</b> (sistema desenvolvido pela UFPA/CETIC)</p> <p>-UFPA/PTA – <b>Sistema de Protocolo e Tramitação de Processos</b> (sistema desenvolvido pela UFPA/CETIC)</p> <p>-UFPA/CETIC/SAGITA - <b>Sistema de Atendimento CETIC</b> (sistema desenvolvido pelo Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFPA)</p> <p>-SIE – <b>Sistema de Informações para o Ensino</b> (sistema desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul)</p>

Fonte: Universidade Federal do Pará. (2011). Adaptado pela autora.

Verificou-se assim, que os processos pertinentes ao funcionamento das CPGAs são relevantes para a gestão dos Institutos e têm contribuído de forma eficiente, efetiva e permanente naqueles contextos organizacionais.

As tecnologias de gestão têm sido aliadas de suma importância para os coordenadores e suas equipes de trabalho, que com os insumos produzidos pelos processos, geram a informação necessária à tomada de decisão pelos diretores.

#### 4.1.3 O Perfil de Coordenadores de CPGAs

Conforme Regimentos Internos das Unidades Acadêmicas – Institutos, a prerrogativa para ascensão de servidores à função de coordenação, atende aos requisitos enfatizados nos no quadro 15:

**Quadro 15 - Prerrogativas Regimentais de Nomeação para a Função de Coordenador de CPGAs**

INSTITUTOS	RESOLUÇÃO	REQUISITO
ICA	Nº 633 DE 31 DE MARÇO DE 2009	<b>Art. 23 - Parágrafo único:</b> A Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação será exercida por um servidor técnico-administrativo, preferencialmente com formação de nível superior, indicado pelo Diretor-Geral e nomeado pelo Reitor (p. 11).
ICB	Nº 630 DE 12 DE NOVEMBRO DE 2007	<b>Art. 31.</b> A Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Gestão [...] e será dirigida por um servidor técnico-administrativo da área com formação superior, indicado pelo Diretor Geral do Instituto [...] (p. 14).
ICED	Nº 649 DE 10 DE MARÇO DE 2008	<b>Art. 37</b> A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação será exercida por um servidor técnico-administrativo, preferencialmente com grau de escolaridade superior, lotado no Instituto, da confiança do Diretor Geral (p. 17).
ICEN	Nº 623 DE 27 DE AGOSTO DE 2007	<b>Art. 16.</b> Para operacionalizar suas atividades, a Secretaria Executiva e as Coordenadorias Acadêmica, de Planejamento e Avaliação e de Gestão [...] . III – A Coordenadoria [...], de Planejamento e Avaliação será dirigida por um servidor administrativo com formação superior, indicado pelo Diretor Geral do Instituto; III - Coordenadoria de Gestão será dirigida por um servidor administrativo com formação superior, indicado pelo Diretor Geral do Instituto (p. 6).
ICJ	Nº 622 DE 27 DE AGOSTO DE 2007	<b>Art. 18.</b> A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação será dirigida por servidor técnico-administrativo, preferencialmente com grau de escolaridade superior [...] (p. 18)..
ICS	Nº 626 DE 24 DE SETEMBRO DE 2007	<b>Art. 49.</b> A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação, a ser exercida preferencialmente por servidor técnico-administrativo, com formação superior, designado pelo Diretor Geral [...] (p. 15),
ICSA	Nº 633 DE 18 DE DEZEMBRO DE 2007	Não explícita
IEMCI	Nº 676 DE 18 DE JUNHO DE 2009	<b>Art. 28 - § 1º</b> As Coordenadorias serão dirigidas por servidor, com nível superior, indicado pelo Diretor Geral do Instituto.
IFCH	Nº 625 DE 10 DE SETEMBRO DE 2007	<b>Art. 36.</b> Serão dirigentes das Coordenadorias: <b>§ 1º</b> de Planejamento, Gestão e Avaliação: um servidor técnico-administrativo, com formação superior, lotado no Instituto, da confiança do Diretor-Geral (p. 10).
IG	Nº 632 DE 26 DE NOVEMBRO DE 2007	Não explícita
ILC	Nº 637 DE 22 DE JANEIRO DE 2008 - Com alterações provenientes da Resolução 680/2010	<b>Art. 25</b> O ILC terá uma Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação cujo titular será escolhido pelo Diretor Geral, com consulta à Congregação, entre os técnico-administrativos do Instituto, de preferência com grau de escolaridade superior (p. 9).
ITEC	Nº 627 DE 24 DE SETEMBRO DE 2007	<b>Art. 23.</b> A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação será dirigida por servidor técnico-administrativo, preferencialmente com grau de escolaridade superior [...] (p. 11).

Fonte: Universidade Federal do Pará (2011). Adaptado pela autora.

Constata-se então, que das Resoluções em evidência emanam que, para ascender à Coordenação de CPGA o servidor precede das seguintes prerrogativas: ser servidor técnico-administrativo com formação em nível superior, indicado pelo Diretor (a) Geral do Instituto.

Os diretores dos Institutos acrescentam que será de suma importância que os coordenadores agreguem a essas prerrogativas: visão holística do funcionamento da instituição; visão prospectiva; credibilidade institucional; espírito de liderança; capacidade de negociação; bom relacionamento interpessoal e experiência em planejamento, gestão e avaliação na administração, para prover assessoria ao planejamento, execução e avaliação da gestão e apoiar as questões do ensino, da pesquisa e da extensão. Junto aos coordenadores de CPGAs, desenhou-se o perfil retratado no quadro 16:

**Quadro 16-** Perfil de Coordenadores de CPGAs no Exercício da Função

PERFIL DOS COORDENADORES DE CPGAs						
CPGA	CARGO	NOME AÇÃO	FORMAÇÃO	ESPECIALISTA	MESTRE	CAPACITAÇÃO PARA A FUNÇÃO PELA UFPA
ICA	Secretária Executiva	2010	Secretariado Executivo Ciências Contábeis	x	x	-Planejamento Estratégico pelo Método BSC
ICB	Assistente em Administração	2008	Bacharelado em Administração	Gestão nas Organizações	x	-Desenvolvimento de Gestores Operacionais; -Planejamento Estratégico pelo Método BSC
ICED	Auxiliar em Administração	2010	Licenciatura em Letras	Gestão de Pessoas	x	-Desenvolvimento de Gestores Operacionais
ICEN	Assistente em Administração** CPA	2008	Bacharelado em Administração	Gestão Pública	x	-Desenvolvimento de Gestores Operacionais; -Planejamento Estratégico pelo Método BSC
	Auxiliar em Administração - GESTÃO	2007	Biblioteconomia	x	x	-Sistema de Administração SIAFI/SIASC; -Administração Orçamentária e Financeira; -Orçamento Público
ICJ	Contador	2007	Ciências Contábeis	Direito Tributário	x	-Planejamento e Gestão; -Desenvolvimento de Gestores Operacionais; -Formação de Pregoeiros; -Planejamento Estratégico pelo Método BSC
ICS	Assistente de Alunos	2007	Bacharelado em Ciências Biológicas	Saúde Mental e Justiça	x	-Desenvolvimento de Gestores Operacionais
ICSA	Técnico em Assuntos Educacionais	2010	Engenharia Civil Licenciatura Matemática	Ensino de Ciências	Educação Matemática	-Planejamento; -Desenvolvimento de Gestores Operacionais; -Contratos e Convênios; -Planejamento Estratégico pelo Método BSC
IEMCI	Assistente em Administração	2009	Licenciatura em Pedagogia	Informática na Educação	x	-Planejamento e Gestão; -Formação e Desenvolvimento Gerencial

<b>IFCH</b>	Contador	2007	Ciências Contábeis	Administração Estratégica	x	-Desenvolvimento de Gestores Operacionais; -Formação de Pregoeiros; -Planejamento Estratégico pelo Método BSC
<b>IG</b>	Assistente em Administração	2007	x	x	x	-Planejamento; -Desenvolvimento de Gestores Operacionais
<b>ILC</b>	Assistente em Administração	2010	Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento Institucional, Orçamentário e Financeiro	x	-Desenvolvimento de Gestores Operacionais
<b>ITEC</b>	Assistente em Administração	2009	Engenharia Civil	Gerenciamento no Canteiro de Obras	Materiais	-Planejamento; -Desenvolvimento de Gestores Operacionais; -Planejamento Estratégico pelo Método BSC; -Semana Orçamentária 2009 -Semana Orçamentária 2010

Fonte: CPGAs (2011). Adaptado pela autora.

No universo das CPGAs pesquisadas, constam-se 09 pessoas do gênero feminino e 04 pessoas do gênero masculino, com mínimo de um ano e máximo de quatro anos de atuação na função.

Como cargo que originou o ingresso no serviço público e/ou enquadramento por força de Lei: 01 secretário executivo; 06 assistentes em administração; 02 auxiliares de administração; 02 contadores; 01 assistente de alunos e 01 técnico em assuntos educacionais, totalizando 13 coordenadores diretamente envolvidos na condução das CPGAs dos Institutos, no *Campus de Belém*.

No que diz respeito às áreas de formação percebe-se um universo de 13 coordenadores com nível superior, moldurando uma interface multidisciplinar: secretariado executivo (01), administradores (02), contadores (02), licenciados em letras (01), biólogo (01) pedagoga (01), biblioteconomista (01), engenheiros (02) tecnólogo em recursos humanos (01), e (01) com nível médio.

Com qualificação em nível de especialização, identifica-se 09: coordenadores especialistas em: administração estratégica (01); gestão nas organizações (01), gestão de pessoas (01) gerenciamento no canteiro de obras (01); direito tributário (01); saúde mental e justiça (01); informática na educação (01); desenvolvimento institucional, orçamento e finanças (01) e ensino de ciências (01).

Constata-se ainda, em nível de mestrado, 02 mestres e 01 mestrando: Educação – educação matemática (01); Engenharia – materiais (01) e Multidisciplinar - planejamento do desenvolvimento (cursando), 01.

Em relação à capacitação para a função promovida pela Instituição aos técnico-administrativos, os 13 coordenadores têm buscado treinamento e aperfeiçoamento em relação aos seus conhecimentos nos seguintes eventos: Programa de Planejamento e Gestão; Programa de Desenvolvimento de Gestores Operacionais – em parceria com a Escola de Administração Pública-ENAP; Programa de Formação e Desenvolvimento Gerencial; Cursos de Pregoeiros, Cursos de Contratos e Convênios; Cursos de Planejamento Estratégico pelo Método do *Balanced Scorecard*. – BSC; Treinamento sobre Sistemas de Administração, Semanas de Administração Orçamentária e Financeira, entre outros.

Com esse cenário construído e reservando o direito de não explicitar quais os diretores de Institutos ouvidos, quando questionados se o perfil dos coordenadores em exercício é pertinente à função exercida, 09 diretores enfatizaram que os coordenadores de CPGAs de suas Unidades atendem ao perfil delineado por eles anteriormente e; 03 diretores enfatizaram que não, e que a gestão fica comprometida, sendo necessário buscar outras instâncias para solucionar os problemas de natureza internas.

Percebe-se assim, que mesmo que o exercício da função tenha caráter político e premissa básica a formação superior, a alternância de diretores assegurada de forma regimental nas Unidades no período quadrienal, não tem surtido efeito na prática, na rotatividade dos coordenadores - seja pelo perfil desenhado pelos diretores, seja pelo fator de carência no quadro funcional para fins de nomeação para a função.

Credita-se então que em um universo de 13 coordenadores de CPGAs, 10 atendem ao perfil delineado pelos diretores e 03 apresentam lacunas a serem preenchidas para atenderem ao perfil idealizado pelos diretores.

#### 4.2 CONSOLIDAÇÕES DA ANÁLISE

Com a análise e interpretação dos dados detalhada anteriormente acerca das CPGAs, se procede à consolidação da análise das categorias e respectivas subcategorias analíticas:

### a) A Gestão nas Unidades Acadêmicas – Institutos

Ao definir o objeto da ciência e da pesquisa gestão organizacional na UFPA – Unidades Acadêmicas – Institutos no *Campus* de Belém, e a delimitação do objeto de pesquisa CPGAs, o estudo encontra ressonância na literatura a partir da fala de Santos; Ribeiro; e Silva (2009), quando argui que no estudo e na análise da administração a questão central está na gestão - incluída aí a questão da subjetividade, uma vez que é a gestão e não a organização que caracteriza o objeto que dá autonomia à administração enquanto ciência e a organização como objeto de pesquisa, comportando aí a interface de outras ciências.

Pode-se verificar que o modelo de gestão colegiada na UFPA com ênfase na estratégia para orientação de resultados, tem se aprimorado e se modernizado gradativamente, dando veracidade as contribuições emanadas da Teoria das Organizações quando apresenta quando apresenta a assertiva que no campo da administração a noção de modelos pode ser útil na medida em que é possível identificar, através deles, características que marcam um estilo muito próprio de gestão através de (MARTINS, 1997; BARROS; PRATES, 1996; MARTINS *apud* MOTTA, 1996). Soma-se a essa assertiva Vendramini (2007), quando evidencia modelo de gestão como o conjunto de práticas administrativas postas em execução pela direção de uma organização para atingir seus objetivos.

A teoria das organizações contribuiu com o estudo no sentido de explicar como o pensamento e o fazer organizacional tem evoluído ao longo da história, possibilitando entender como os estudiosos agregaram a racionalidade administrativa, as questões de natureza humana, sociais e da subjetividade - cognição no contexto das organizações, no respaldo do pensamento de Vahl; Meyer; e Finger (1989 p. 81-82):

embora nem sempre reconhecido dentro de pequenos círculos, a verdade é que tanto administradores de instituições de ensino e pesquisa quanto servidores técnico-administrativos, professores e alunos estão envolvidos diretamente em três diferentes compromissos de ordem interna: a) práticas do passado precisam estar sendo constantemente revistas, tendo em vista adaptá-las às atuais necessidades, conhecimentos e tecnologias disponíveis, novas demandas, etc.; b) as práticas atuais precisam estar sendo sempre criticadas, de forma a que se possa redimensioná-las face a novas circunstâncias, políticas, públicas ou propostas pedagógicas; reflexões outras devem estar sendo feitas, buscando-se verificar em que medida o potencial atual pode ser orientado para o atendimento de necessidades futuras [...].

Com essas contribuições a análise desta categoria possibilitou apreender que a relação entre criação das CPGAs e o modelo de gestão foi uma decisão de cunho estratégico, no sentido prover, com ciência e anuência dos diretores, a gestão das unidades de assessoria técnico-administrativa para o planejamento, a gestão e avaliação evidenciadas nos processos e práticas de suas competências.

#### **b) As CPGAs na Gestão das Unidades**

Delimitado o objeto de pesquisa, a análise recorreu à Teoria Institucional pela contribuição de Carvalho, Vieira e Lopes (1999), ao mencionar que estruturas formais surgem como reflexos de valores e normas em resposta à pressão do ambiente institucional, numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais, denominadas aí por , Scott e Mayer (1991) de Ambientes Institucionais, que são caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações individuais devem conformarem-se para receber apoio e legitimidade. Esse enfoque supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto. Nesse contexto, segundo os autores, a racionalidade da ação está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional.

Nesse sentido amplia-se a análise, a partir das subcategorias abaixo especificadas:

##### **a) Estrutura e Organização**

Nesta subcategoria de análise se procurou identificar a partir dos Regimentos Internos e das entrevistas realizadas junto aos diretores e coordenadores, a configuração das CPGAS nas Unidades, como estão estruturadas e quantos técnico-administrativos estão envolvidos diretamente com os processos executados nessas unidades.

Encontram eco então, as afirmativas de Meyer e Rowan (1992) quando salientam, que o fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado por meio de práticas isomórficas, que na Teoria Institucional é percebida quando a organização reflete uma realidade socialmente construída, complementado por DiMaggio e Powel (1983), ao destacarem que esse processo de isoformismo na mudança/modernização institucional pode ser desenvolvido através de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos, nem sempre de forma clara e podendo acontecer simultaneamente.

Na UFPA, o processo ocorreu como construção social, apresentando essas características permeadas entre si, uma vez que as pressões foram originadas das influências políticas e dos problemas de legitimidade (coercitivo), padrões de respostas às incertezas (mimético), e como se constitui veículo privilegiado dos conjuntos de normas e regulamentos (normativo).

Depreende-se então que a estrutura organizacional das CPGAs está em consonância com os preceitos legais, regimentais da UFPA, das Unidades Acadêmicas - Institutos, ajustadas no interesse do serviço, com um gargalho para resolução de extrema urgência: pessoal qualificado para suprir as lacunas detectadas.

#### b) Processos Organizacionais

A análise desta subcategoria é apoiada na Teoria Institucional pelo pensamento de Scott e Mayer (1991) ao inferir que as organizações dentro de uma realidade, apóiam um dado tipo de produto ou serviço junto com o seu conjunto organizacional associado. Os autores complementam que essa realidade denominada de ambiente técnico, se caracteriza como aquela em que um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado tal, que as organizações são recompensadas, e a racionalidade aí é o que permite às organizações serem eficientes .

Em relação à UFPA – Unidades Acadêmicas, mais precisamente nos Institutos do *Campus* de Belém, é no ambiente técnico-administrativo das CPGAS que os produtos e serviços que dão contornos à gestão são desenvolvidos e formatados por de seus processos, processos estes que como numa simiose de fluxo e refluxo, coletam, sistematizam, produzem, desenvolvem, alimentam,

monitoram numa dinâmica contínua, necessária, indispensável e fundamental à condução desses ambientes organizacionais.

Verificou-se assim, que os processos pertinentes ao funcionamento das CPGAs são altamente relevantes para a gestão dos Institutos e têm contribuído de forma sistemática e permanente naqueles contextos organizacionais, contando com o aparato da tecnologia de gestão, que tem sido um aliado de suma importância para os coordenadores e suas equipes de trabalho, que com os insumos produzidos pelos processos, geram elementos, componentes e a informação necessária à tomada de decisão pelos diretores pertinentes.

### **c) Perfil de Coordenadores de CPGAs**

Responsáveis pela condução das CPGAs e contemplados no estudo para identificação do perfil à luz dos diretores, a análise dessa categoria buscou se valer da literatura por Carvalho, Vieira e Lopes (1999), quando asseveram que num ambiente onde podem ser encontradas forças e pressões exercidas pelos dois modelos (ambiente institucional e ambiente técnico), pode existir todo o tipo de combinações.

Os coordenadores das CPGAs dos Institutos do *Campus* de Belém, ao integrarem o ambiente técnico-administrativo e sofrerem as pressões do ambiente institucional, atuam em uma estrutura administrativa reformada, o que atende aos preceitos de Meyer Junior e Meyer (2004), quando evidenciam que as organizações universitárias por sua complexidade, fomentam de seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais e um elevado grau de modernização dos procedimentos administrativos tradicionais de suporte e funcionamento da instituição, suficientes para os que processos de transformação e de transferência do “potencial intelectual” disponível desenvolvam-se concertada e ajustadamente, tanto em termos de eficiência quanto de qualidade , complementam (VAHL; MEYER; FINGER, 1989).

Identifica-se então um mosaico de áreas de formação, incrementada pela especialização e mestrado, somado a capacitação para/no exercício da função.

Credita-se então, a assertiva que em um universo de 13 coordenadores de CPGAs, 10 atendem ao perfil delineado pelos diretores e 03 precisam preencher

lacunas na a serem preenchidas na capacitação para atender o perfil idealizado pelos diretores para o exercício da função.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em administração realizado no sentido de entender se a criação e o funcionamento das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação têm contribuído para a gestão nas Unidades Acadêmicas da UFPA a partir do ano de 2007 a 2001.1, teve sua explicação por meio dos questionamentos respondidos e analisados à luz dos fundamentos teórico-metodológicos e aspectos teórico-epistemológicos evidenciados ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Permitiu-se dos fundamentos teóricos epistemológicos de Santos, Ribeiro e Silva (2009), acerca da administração enquanto ciência, a definição do objeto da ciência para fins deste estudo, que foi a gestão; o de pesquisa, que foi a organização, por meio do qual se conformou a gestão organizacional. Ainda na área de administração, legitimidade tem sido analisada pela capacidade de explicar a aderência a expectativas sociais no âmbito organizacional Deephouse e Carter (2005), Dowling e Pfeffer (1975), cujo foco usualmente está associado a processos de constituição, organização e manutenção de atividades coletivas em determinados contextos (DEEHOUSE; SUCHMAN, 2008; GOLANT; SILLINCE, 2007; SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Recorreu-se, como base ao estudo, aos preceitos da teoria das organizações e da teoria institucional.

Os aspectos teóricos epistemológicos dos conceitos abordados acerca da gestão organizacional na universidade e sua organização universitária trataram de clarificar a dinâmica e as características da complexidade organizacional que constituem as universidades, analisadas pela teoria institucional da análise organizacional.

Nesse sentido, o estudo foi realizado com o viés da vertente sociológica abordado por Chanlat (1988), ancorado por conceitos como a legitimação, as normas, os mitos e a legitimidade, que recebeu de Berges e Luckmann (1991) contribuições da sociologia do conhecimento, e tem como base de argumento que a ordem é resultado da construção social da realidade.

Com esse enfoque, a legitimidade da gestão organizacional desenvolvida por agentes públicos no âmbito da Universidade Federal do Pará nas Unidades Acadêmicas – Institutos do *Campus* de Belém, mais precisamente nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação foi estudada, e vai ao encontro dos preceitos postulados pela teoria analítica, uma vez que:

a) O sistema solidário e cooperativo *multicampi*, no qual se constitui a Universidade Federal do Pará atua em contexto diferenciado, reflete e é refletido pelo cenário sociopolítico-cultural no qual está inserido e pela legislação vigente. Nesse sentido, há veracidade na teoria analítica quando Meyer e Rowan (1992), salientam que o fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado por meio de práticas isomórficas, refletindo uma realidade socialmente construída:

b) Nesse sentido, o Modelo de Gestão Colegiada da UFPA, com, ênfase na estratégia para a geração de resultados, foi desenhado para atender às demandas institucionais, uma vez que trouxe no seu bojo as exigências do ambiente externo – adequação à legislação vigente e às diretrizes implementadas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC e o compromisso dos sujeitos da academia, no sentido de traçar – prática social defendida por Reed (1984;1985; 1989; 1995), o cenário para a configuração de uma nova estrutura e organização do ambiente interno que disponibilize aos servidores conhecimento, habilidades e atitudes para alavancar os objetivos organizacionais, dinamizar os seus processos e otimizar a informação para a tomada de decisão subsidiada pelo uso inteligente das tecnologias de gestão: instrumentais, da informação e comunicação e da terceirização;

c) Em resposta ao contexto do ambiente interno e legitimada pelos sujeitos envolvidos no ambiente técnico e institucional, as CPGAs, estruturadas como decisão de cunho estratégico para otimizar processos, se constituem como ambientes técnico-administrativos de reflexão, produção e processamento de insumos, com contribuição de forma significativa e de extrema relevância para o funcionamento das Unidades, alinhadas tecnicamente às Pró-Reitorias de Planejamento, Administração, e Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, assessorando, executando e avaliando os processos pertinentes ao planejamento como prática de gestão, gestão administrativa, desenvolvimento e gestão de pessoas e avaliação de seus Institutos, apoiando diretamente as ações do ensino, da pesquisa e da extensão na UFPA, em sinergia permanente com a direção da Unidade;

d) Para assessorar, executar e avaliar essas questões, os coordenadores de CPGAs atendem aos requisitos requeridos regimentalmente e sugestionados pelos diretores dos Institutos, havendo no universo pesquisado uma amostra de 03

sujeitos com lacunas a serem preenchidas pelas nuances desenhadas na construção do perfil idealizado pelos diretores envolvidos.

Quanto aos coordenadores de CPGAs, o estudo sinaliza uma tendência a ser observada: a questão política na indicação de servidores para a função está sendo precedida de critérios técnicos acerca de três dimensões: 1) domínio de conhecimentos técnicos sobre formulação, desenvolvimento e gestão de processos; 2) humanos – relacionamento interpessoal; e 3) políticos; aqui entendidos como a capacidade de mobilização e articulação para identificação de problemas em comum para agilizar a busca de soluções conjuntas.

Consta-se um avanço em relação a esses sujeitos, visto que no nível de organização para dirimir problemas comuns em busca de soluções conjuntas no âmbito organizacional, já há um nível de organização instaurada, uma vez que se estruturam em forma de FORUM DAS CPGAs já em funcionamento e validado institucionalmente, pela Administração Superior.

Corrobora-se assim, os pressupostos que nortearam o estudo, uma vez que os modelos de gestão atendem a demandas do contexto Institucional, quando estruturar subunidades técnico-administrativas para otimizar os processos se caracteriza como uma decisão de cunho estratégico, onde os processos requerem monitoramento e avaliação dos gestores das Unidades e o perfil dos coordenadores de CPGAs é pertinente ao exercício da função foram legitimadas pelos agentes intraorganizacionais.

O estudo ora desenvolvido, comporta incrementos e desdobramentos, uma vez que no universo pesquisado, entende-se que o estudo científico voltado a pensar a administração – gestão, no contexto universitário na UFPA por seus agentes técnico-administrativos, tem sido recente. Entende-se então que esse pensar possibilita o fazer outras possibilidades para o desenvolvimento humano, social e profissional dos servidores alinhados com os objetivos organizacionais da Instituição.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos** e as tecnologias de gestão organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. v.1
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. V. 2.
- ATHANÁZIO, Madeleine Mônica. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública**: o caso da Universidade Federal do Pará. 2010. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Natal (RN), 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.
- BERGER, P. LUCKMANN, T. **La construcción social de la realidad**. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1991.
- BRASIL, Mare. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: \_\_\_\_\_. SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BOURDIEU, P. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- CAMPOS, A. M. Contribuição para o resgate da relevância do conhecimento para a administração. In: SEMINÁRIO EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA AS ORGANIZAÇÕES. 1993. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Coppead, 1993.
- CARVALHO, Cristina Amália Pereira de Carvalho. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. LOPES, Fernando Dias. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações**. ANPAD, 1999.
- COLOSSI, N. BERNARDES, José Francisco. **Transformações globais, crises-mudança em instituições universitária**: algumas considerações. Disponível em:< [http://www.gual.ufsc.br/site/ed\\_v1\\_2007/colossi.pdf](http://www.gual.ufsc.br/site/ed_v1_2007/colossi.pdf) .>Acesso em; 3 fev.2011.
- COLOSSI, N. Educação superior em administração: uma concepção substantiva. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, ago. 1998.
- CONDURÚ, Marise Teles; PEREIRA, José Almir R. **Elaboração de trabalhos acadêmicos**: normas, critérios e procedimentos. Belém: NUMA;UFPA;EDUFPA, 2006.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. SERRALVO, Francisco Antonio. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.43. jan./fev. 2009.

CHANLAT, J. F. L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine.1970-1988. **Sociologie du Travail**, p. 381-399, 1990. v.3

COOPER, Donald R. SCHINDLLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN. M.C. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOL, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. SUDDABY, R. (Ed.). **Handbook of organization institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 49-77.

DEEPHOUSE, D.L.; CARTER, S.M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 329-360, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality In organizational fields. **American Sociological Review**. v.48, p.147-160, apr. 1983.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v. 18, p. 122-136, 1975.

FADUL, Élvia. SOUZA, Antonio Ricardo de. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação de agências reguladoras e a inovação institucional. ENAPAD 2006 / **Revista Eletrônica Justributário UNIEDUCAR**. ano 11, n. 4787. Disponível em:<<http://www.unieducar.org.br/revista.asp?cod=2&cat=1>>. Acesso em: 19 jan.2011.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Noções gerais de projetos e pesquisa**: uma abordagem didática. São Paulo: Barúna, 2010.

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

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública**. Livro Didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, F. C. BRONZO. M. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1., 2000, Curitiba. **Anais...**:

Curitiba: ANPAD, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLANT, B.D.; SILLINCE, J.A.A. The constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 8, p. 1149-1167, 2007.

GOMES, Maria Lucineide Serpa. OLIVEIRA, Francisco Correia de. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciência da Administração (RCA)**. v. 12, n. 28, p. 103-124, set./dez. 2010.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva. 2006.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARDY, Cynthia. FACHIN, Roberto C. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. 2. ed. Porto Alegre. Ed.Universidade. 2000.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LEVI, Margaret. Uma lógica de mudança institucional. DADOS. **Revista de Ciências Sociais** (RCS). Rio de Janeiro, v. 34, n.1, 1991. p. 79-97.

LOPES, Fernando Dias. Teoria Institucional e gestão universitária: uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. **Revista Eletrônica de Administração**. ed. 12. v. 5, n.4. dez./1999. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod\\_artigo=290&cod\\_edicao=28&autor=Fernando](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod_artigo=290&cod_edicao=28&autor=Fernando)> Acesso em: 20 jan. 2011.

MARCH, R. SIMON, H. A. **Organizations**. Oxford, England: Wiley, 1958.

MELO, Alex Fiúza Bolonha de. Um novo servidor público. Beira do Rio: **Informativo da Universidade Federal do Pará**, n. 11, p.2, jul. 2003. Coluna do Reitor. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/beiradorio/arquivo/beira11/colunadoreitor.htm>>. Acesso em: 5. Ago. 2011.

MEYER, Jonh W. ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony. In: MEYER, Jonh W. SOCTT, W. Richard (Ed). **Organizational environments**: ritual and rationality. London Sage: Updated Edition., 1992.

MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 4., 2004. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, dez. 2004.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA. Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NEVES. Clarissa Eckert Baeta. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES. Maria Susana Arrosa (Org.) **A Educação superior no Brasil**. Brasília, DF: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

ORMOND, Derry. LÖFFLER, Elke. A nova gerência pública. In: **Revista do Serviço Público (RSP)**. ano. 50, n. 2, abr./jun. p. 66-96, 1999.

PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario e. **Gestão universitária: identidade e prática**. 2006. 148 f Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade de Campinas São Paulo: PUC, 2006.

POLLITT, Christopher. Antistatist reforms and the new administrative directions: public administration in the united kingdom. **Public Administration Review**, v. 56, jan./feb. p. 81-8, 1996.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

PRESIDÊNCIA da República. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm)>. Acesso em: 25 maio. 2011

REED, M. Management as a social practice. **Journal of management studies**, v. 21, n.3 p.273-285, 1984.

\_\_\_\_\_. **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock Publications, 1985.

\_\_\_\_\_. **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

\_\_\_\_\_. The labour process perspective on management organization: a critique and reformulation. In: HASSARD, J. ; PYM, D. **The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives**. London: Routledge, 1995

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma**

reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1989.

SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo, Salvador: Edições Mandacaru, 2004. p. 26-27.

SANTOS, Reginaldo Souza. RIBEIRO, Elizabeth Matos. SILVA, Thiago Chagas Santos. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro v. 43, n.4, p. 919-41. jul./ago. 2009.

SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. 8. ed. rev. Campinas, (SP): Autores Associados, 2003. (Coleção educação contemporânea).

SCOTT, W. Richard. MEYER, Jonh W. The Organizational of Societal Sectors: propositions and early evidence. In: DIMAGGIO, Paul J. POWELL, Walter W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

\_\_\_\_\_. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, Jonh W., SCOTT, W. Richard (Ed.). **Organizational environments: ritual and nationality**. Updated Edition. London: Sage, 1992.

\_\_\_\_\_. The adolescence of institutional theory. **Administrative science quarterly**. n. 32. , 1987.

SEGE. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/downloads/regimentos/regimento\\_geral.pdf](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/regimentos/regimento_geral.pdf)>. acesso em: 5.fev..2011.

\_\_\_\_\_. Disponível em <[http://www.ufpa.br/sege/unidades\\_academicas.html](http://www.ufpa.br/sege/unidades_academicas.html)> Acesso em: 20. jul.2011

SERVA, M. O fato Organizacional como fato social total. **Revista de Administração Pública (ERA)**, v.35, n.3, p. 131-152, 2001.

SERVA, Maurício. DIAS, Taísa. ALPERSDT, Dias Graziela. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas (ERA)**. São Paulo. v. 50. n.3, p. 276-287. jul./set. 2010:

SOBRAL, Felipe. ALKETA, Peci. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Antonio Ricardo de. Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as agências reguladoras. In: **Anais... EnAPG**, São Paulo: 2006.

SOUZA, Edna Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro. v. 36, n.1 , p. 73-88. Jan./fev. 2002.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 35-67, 2005.

TAYLOR, Frederick W. **The principles of scientific management**. Nova York: Harper and Row, 1911.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2001-2010**. Belém: EDUFPA, 2003.

\_\_\_\_\_. **Plano de gestão 2005-2009**: universidade XXI. Belém: EDUFPA, 2005.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Orientação para elaboração dos planos de gestão das unidades acadêmico-administrativas da UFPA**. Belém. EDUFPA, 2006.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Departamento de Informações Institucionais. **Anuário estatístico 2007**: ano base 2006. Belém, 2007.

\_\_\_\_\_. **Estatuto & regimento geral da UFPA**. Belém: EDUFPA, 2009.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. **Orientações acadêmicas para o estudante da UFPA**. Belém: UFPA, 2010.

\_\_\_\_\_. Reitoria. **Relatório social de gestão 2001-2009**. Belém: EDUFPA, 2010.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Departamento de Informações Institucionais. **Anuário estatístico 2011**: ano base 2010. Belém, 2011.

\_\_\_\_\_. Disponível em: < [http://www.ufpa.br/sege/boletim\\_interno/downloads/regimentos/regimento\\_geral.pdf](http://www.ufpa.br/sege/boletim_interno/downloads/regimentos/regimento_geral.pdf) >. acesso em: 25 jan. /2011.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anuario2011\\_AB2010.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anuario2011_AB2010.pdf)>. Acesso em: 25 jul.2011.

\_\_\_\_\_.Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/site/pgo/PGO\\_2010\\_Versao\\_Aprovada.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/site/pgo/PGO_2010_Versao_Aprovada.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2011

VAHL, Teodoro Rogério. MEYER, Victor Junior. FINGER, Almeri Paulo. Desafios da administração universitária. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. 1989. Florianópolis. **Anais... Florianópolis: EDUFSC**, 1989.

VENDRAMINI, Patrícia. **Modelos de gestão pública**. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, 2007. Disponível em: <[http://tjsc5.tj.sc.gov.br/moodledata/21/Aula\\_1\\_Os\\_Paradgmas\\_da\\_ADMP\\_ok.ppt](http://tjsc5.tj.sc.gov.br/moodledata/21/Aula_1_Os_Paradgmas_da_ADMP_ok.ppt)>

Acesso em: 1 mar.2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: EUNB, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

.

# APÊNDICE

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS PRÓ-REITORES**

### **ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS**

Estamos realizando uma pesquisa científica, para atender a estudo destinado a Dissertação de Mestrado do Curso de Planejamento do Desenvolvimento - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/PPGDST do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – **NAEA/PROGEP/UFPA**.

A finalidade da pesquisa é investigar se a criação e o funcionamento das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação - **CPGA** têm contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas na UFPA a partir de 2007 a 2011.1. Desta forma, solicitamos a sua contribuição respondendo as questões subjetivas a seguir.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

**Floriana Aguiar Castro Batista**

Mestranda em Planejamento do Desenvolvimento

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1) O Modelo de Gestão da UFPA atende a demanda do contexto Institucional?
- 2) Como você percebe a relação criação das CPGAs e Modelo de Gestão na UFPA?
- 3) Estruturar subunidades técnico-administrativas para otimizar os processos é uma decisão de cunho estratégico?
4. Os processos pertinentes ao funcionamento da CPGA são relevantes para a gestão da Pró-Reitoria?
5. Quais as principais contribuições das CPGAs para a gestão da Pró-Reitoria?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS DIRETORES DOS INSTITUTOS**

### **ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS**

Estamos realizando uma pesquisa científica, para atender a estudo destinado a Dissertação de Mestrado do Curso de Planejamento do Desenvolvimento - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/PPGDSTU do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – **NAEA/PROGEP/UFPA**.

A finalidade da pesquisa é investigar se a criação e o funcionamento das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação - **CPGA** tem contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas na UFPA a partir de 2007 a 2011. 1. Cabe esclarecer que o caráter é estritamente acadêmico e que não serão divulgados os nomes dos entrevistados.

Desta forma, solicitamos a sua contribuição respondendo as questões subjetivas a seguir.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

**Floriana Aguiar Castro Batista**

Mestranda em Planejamento do Desenvolvimento

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Como você percebe a relação criação das CPGAs e Modelo de Gestão na UFPA?
2. Como está estruturada a CPGA da Unidade?
3. Os processos pertinentes ao funcionamento da CPGA são relevantes para a gestão da Unidade?
4. Quais as principais contribuições das CPGAs para a gestão da Unidade?
5. Qual o perfil que você considera necessário para o exercício da função de Coordenação de CPGA?
6. Você acredita que a atual Coordenação de CPGA atende a esse perfil?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS COORDENADORES DE CPGAS

### ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS

Estamos realizando uma pesquisa científica, para atender a estudo destinado a Dissertação de Mestrado do Curso de Planejamento do Desenvolvimento - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/PPGDST do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – **NAEA/PROGEP/UFPA**.

A finalidade da pesquisa é investigar se a criação e o funcionamento das Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação - **CPGA** têm contribuído para a gestão das Unidades Acadêmicas na UFPA a partir de 2007 a 2011.1. Desta forma, solicitamos a sua contribuição respondendo as questões subjetivas a seguir.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

**Floriana Aguiar Castro Batista**

Mestranda em Planejamento do Desenvolvimento

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>CARGO:</b>
<b>FUNÇÃO:</b>
<b>ANO DE NOMEAÇÃO:</b>
<b>GRADUAÇÃO:</b>
<b>ESPECIALIZAÇÃO:</b>
<b>MESTRADO:</b>
<b>DOUTORADO:</b>
<b>CAPACITAÇÃO PARA A FUNÇÃO:</b>
1º
2º
3º
4º

1. Como você percebe a relação criação das CPGAs e Modelo de Gestão na UFPA?
2. Como está estruturada a CPGA da Unidade?
3. Os processos pertinentes ao funcionamento da CPGA são relevantes para a gestão da Unidade?
4. Quais as principais contribuições das CPGAs para a gestão da Unidade?

# ANEXOS

**ANEXO A- CARTA DE APRESENTAÇÃO DO ORIENTADOR - PRÓ-REITORES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**  
**NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS**  
**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do**  
**Trópico Úmido/PPGDSTU**



Belém, 04 de maio de 2011.

**Senhor (a) Pró-Reitor.**

Apresentamos **Floriana Aguiar Castro Batista**, discente do Curso de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento, que sob minha orientação, está elaborando a Dissertação intitulada **LEGITIMIDADE INTRAORGANIZACIONAL**: um estudo sobre as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação na Universidade Federal do Pará.

A fim de viabilizar a execução do estudo, venho por meio desta solicitar a V. S<sup>a</sup>, a atenção no sentido de conceder a entrevista e autorizar o acesso a documentos pertinentes que se fazem necessários à coleta de dados.

Certo de sua valiosa colaboração para o referido fim, agradeço antecipadamente.

**Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento**

Orientador Acadêmico

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/PPGDSTU

**ANEXO B- CARTA DE APRESENTAÇÃO DO ORIENTADOR – DIRETORES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**  
**NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS**  
**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do**  
**Trópico Úmido/PPGDSTU**



Belém, 04 de maio de 2011.

**Senhor (a) Diretor (a).**

Apresentamos **Floriana Aguiar Castro Batista**, discente do Curso de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento, que sob minha orientação, está elaborando a Dissertação intitulada **LEGITIMIDADE INTRAORGANIZACIONAL**: um estudo sobre as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação na Universidade Federal do Pará.

A fim de viabilizar a execução do estudo, venho por meio desta solicitar a V. S<sup>a</sup>, a atenção no sentido de conceder a entrevista e autorizar o acesso a documentos pertinentes que se fazem necessários à coleta de dados.

Certo de sua valiosa colaboração para o referido fim, agradeço antecipadamente.

**Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento**

Orientador Acadêmico

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/PPGDSTU