

Percepção Gerencial de Indicadores de Atividades de Extensão e Desempenho Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior

Área Temática de Gestão da Extensão

Resumo

Fundamentado na hipótese de que a variável dependente, representada pelo constructo efetividade organizacional é influenciada pela variável independente Organização e Gestão dos Recursos Humanos foi utilizado um modelo de avaliação de efetividade para uma universidade privada. Na composição do constructo efetividade organizacional foram consideradas duas medidas de desempenho: abertura do sistema e interação com a comunidade e responsabilidade social, ambas entendidas como indicadoras de atividades de extensão universitária. Na percepção dos coordenadores de curso de graduação os resultados revelaram que a variável Organização e Gestão dos Recursos Humanos exerce influência no desempenho de políticas de responsabilidade social e de interação da instituição com a comunidade. Contudo, foi ressaltado que pouca atenção têm sido dada aos indicadores de responsabilidade social.

Autor

Wagner Bitencourt de Moraes

Instituição

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas Arcos

Palavras-chave: gestão universitária; responsabilidade social; extensão universitária

Introdução e objetivo

A forma pela qual as organizações vêm se adaptando ao ambiente externo tem sido bastante discutida tanto por pesquisadores quanto por dirigentes de organizações, nos mais diversos campos de atuação. No atual cenário mundial, altamente turbulento e competitivo, caracterizado pela globalização das informações e pelo crescente aumento das inovações tecnológicas e gerenciais, promover ações que busquem melhores formas de adaptação às contingências econômicas, políticas e sociais é imprescindível para as organizações que querem se manter ativas. Especificamente no caso das Instituições de Ensino Superior – IES –, vários são os fatores do ambiente externo que podem gerar impactos em seus desempenhos.

A avaliação de Bertucci (2000) sobre as tendências futuras para essas organizações mostra que, além do crescente incremento de tecnologia, também o rápido surgimento de concorrentes, cujos serviços podem ser prestados, potencialmente, como os das IES, tem exigido decisões mais acuradas dos gestores de instituições de ensino superior.

Tendo como impulsionadores a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – e o mercado de trabalho que, a cada dia, tem demandado profissionais mais capacitados, habilitados e qualificados, as IES estão diante de boas oportunidades para explorar novas situações e ganhar vantagem competitiva. Embora, em contrapartida, também sofram fortes ameaças inerentes ao jogo econômico-social.

Então, valer-se de indicadores organizacionais que evidenciem de que modo uma IES se relaciona com o seu ambiente – mais ou menos efetiva – torna-se fundamental, uma vez

que efetividade se relaciona com a capacidade de uma organização adequar-se às demandas ambientais e atingir os seus objetivos propostos.

Deste modo, esta pesquisa buscou contribuir para o estudo de avaliações de efetividade de IES e gerar subsídios técnicos para auxiliar os administradores dessas instituições na busca de alternativas para melhor entender os mecanismos de planejamento e execução de atividades de extensão, levando em consideração as constantes mudanças ambientais.

Em tempos de grandes transformações no campo dos negócios, motivadas por novas exigências de competitividade, as organizações estão buscando novas arquiteturas organizacionais, flexibilidade e capacidade para proverem serviços preteridos pelos clientes, como ajustes de seus focos estratégicos, a fim de obterem vantagens competitivas. O paradoxo citado por Overholt (2000), em que as organizações bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua, exemplifica como a sobrevivência e o crescimento podem ser condicionados pela capacidade de adaptação e mudança do ambiente.

Como o estudo da efetividade organizacional está, estritamente, ligado à natureza das organizações, diversos modelos surgiram ao longo dos tempos. Desde a analogia das organizações como máquinas ou das burocracias profissionais, cuja eficiência organizacional era considerada como dependente, as conceituações de organização tornaram-se mais complexas e variadas e, como consequência, surgiu também uma grande diversificação dos conceitos de efetividade (CAMERON E WHETTER, 1983).

Tendo como referência o contexto em que se incluem as organizações, as particularidades de cada uma, as diferenças dos pontos de vista dos pesquisadores e do nível de análise proposto, o constructo de efetividade organizacional se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de como uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente, como afirma Bertucci (2000). Embora muitas vezes a definição de efetividade organizacional esteja atrelada a outros indicadores organizacionais de desempenho, como os de produtividade, eficiência, eficácia, desempenho etc., isso ocorre devido ao fato de que todos esses indicadores buscam, na verdade, evidenciar a necessidade da sobrevivência das organizações.

A escolha das dimensões de desempenho e efetividade e do modo como são mensuradas, em grande parte, é função de quem está fazendo a avaliação, assim como a escolha do modo como serão utilizados os dados obtidos.

Cameron e Whetten (1983) argumentam que, mesmo que os objetivos organizacionais tenham sido identificados e alcançados, a organização pode ser considerada inefetiva, contradizendo a proposição de efetividade preconizada pelo modelo de objetivos. Do mesmo modo, pelo modelo de sistema de recursos, em que a efetividade está relacionada com a capacidade de adquirir recursos escassos, uma organização pode ser considerada inefetiva, mesmo que tenha adquirido recursos escassos em abundância ou, por outro lado, pode ser considerada efetiva, mesmo se ela tiver falhado em adquirir tais recursos.

Visto que os resultados de todos os esforços para mapear o terreno teórico, empírico e prático de efetividade organizacional têm revelado a pluralidade das conclusões obtidas, em que cada tentativa tenta sobrepor-se às outras e não adicioná-las, *a priori*, múltiplos modelos para acessar a efetividade organizacional são aceitos.

Um curso de graduação – de nível superior – pode ser visto como um processo de transformação de conhecimento em condutas, profissionais e pessoais, complexas e significativas para a sociedade. Logo, para que o mesmo seja operacionalizado é necessário que alguém tenha o papel de administrá-lo e coordená-lo, surgindo assim a justificativa para que o cargo de coordenador de curso de graduação seja contemplado nos estatutos das IES.

Como indica Silva (2002) a função de coordenação de curso pode ser considerada uma

função de grande relevância para a efetivação de um curso de ensino superior de qualidade, assumindo funções não só acadêmicas e científicas como também administrativas. Para esses gestores, considerados de nível intermediário na estrutura das IES, as competências específicas são, muitas vezes, ambíguas, gerando diversas interpretações individuais sobre essas questões (KING et al., 2002).

Contudo, a despeito destas incongruências funcionais três requisitos essenciais parecem despontar como sendo básicos para o exercício da função de coordenador de curso nas IES brasileiras: a) ter titulação necessária que atenda às necessidades do MEC (mestre ou doutor); b) ser contratado pelo regime mensalista de 40 horas, proporcionando maior dedicação ao curso e; c) ministrar aulas no curso que coordena.

Assim, quanto à função de gestores intermediários cabe perguntar: como esses gestores estão percebendo o desempenho das organizações em que trabalham? Essas organizações estão sendo efetivas e adaptando-se às demandas do ambiente de negócios em que operam?

Dada a necessidade de adaptação das IES brasileiras às constantes mudanças ambientais, o objetivo central deste artigo foi o de verificar a possibilidade de utilização de um modelo para avaliar a efetividade dessas instituições, evidenciando a relação existente entre os indicadores de efetividade, relativos à responsabilidade social e a abertura do sistema e interação com a comunidade e a organização e gestão do trabalho sob a perspectiva de coordenadores de cursos de graduação de quatro *campi* da PUC Minas.

Metodologia

A técnica utilizada na pesquisa foi o estudo sendo uma pesquisa exploratória, uma vez que seu objetivo foi o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo. As unidades de observação foram representadas pelos gestores intermediários (coordenadores de curso de graduação), de cursos que tinham completado, ao menos, dois terços da proposta curricular inicial. Foram obtidos 40 questionários, devidamente respondidos, a partir da amostra inicial de 55 cursos de graduação, nas unidades de Arcos, Betim, Contagem e Coração Eucarístico, perfazendo uma média de 72,73%, considerada aceitável para uma pesquisa exploratória. O período compreendido pela análise foi o de fevereiro a junho de 2003.

O questionário continha 05 blocos de questões relativas às dimensões abordadas pelo modelo proposto por Bertucci (2000), com algumas adaptações. O modelo foi estruturado a partir das variáveis condicionantes relativas às ações e políticas utilizadas pelas unidades amostradas da PUC Minas, levando-se em consideração as pesquisas anteriores com ênfase em Tachizawa e Andrade (2001), Galbraith (1995) e MEC (2002) para a organização e gestão do das pessoas, como identificado na figura 1.

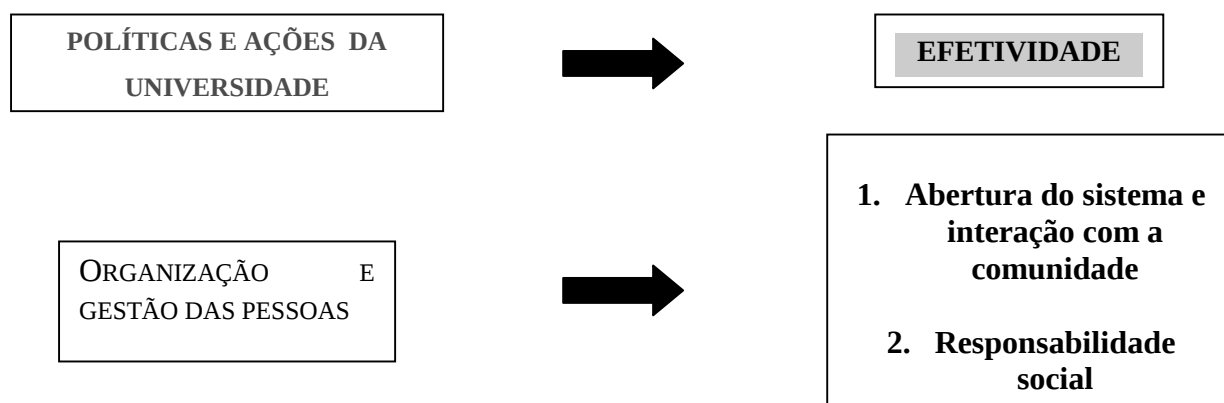


Figura 1 - Modelo proposto para avaliar a Efetividade Organizacional das Unidades da PUC Minas

Fonte - BERTUCCI, 2000, p. 174, adaptado pelo autor.

As respostas obtidas foram analisadas após o tratamento realizado com o uso de estatística simples e multivariada, por meio da Análise de Componentes Principais. Essa técnica consiste na composição de um conjunto de variáveis aleatórias, criado por meio da construção de combinações lineares das variáveis originais. Utilizamos ainda a análise de p variáveis, até p componentes principais para avaliar como cada componente responde por uma proporção da variância total dos dados. A comparação entre grupos independentes foi feita com o modelo estatístico de análise de variâncias (ANOVA) e a regra de decisão foi baseada no valor p (probabilidade de significância) do teste de hipóteses, construído a partir da estatística F de *Snedecor* (teste- F), sobre a significância de cada fator.

Resultados e discussão

Organização e gestão dos recursos humanos

Ao serem perguntados sobre a *gestão de pessoal* praticada na PUC Minas, apenas 10% dos respondentes afirmaram discordar de que as práticas gerenciais têm contribuído para o alcance de metas e objetivos da unidade, sendo que 87,5% deles concordaram que a gestão de recursos humanos praticada melhora a eficiência operacional das unidades organizacionais. A maioria dos respondentes, 90%, concorda, desde parcialmente até totalmente, que a gestão de recursos humanos adotada na instituição tem contribuído para o atendimento das necessidades pessoais dos funcionários, ao passo que 80% dos respondentes julgaram que a gestão de recursos humanos tem contribuído de modo positivo para o mecanismo de adaptação das unidades às necessidades do ambiente de negócios.

Com relação às tarefas executadas pelos funcionários, 65% dos respondentes concordaram que as lideranças estimulam os grupos de trabalho. Já em referência às recompensas que influenciam a motivação das pessoas e dá sentido para os objetivos organizacionais, 82,5% dos respondentes concordaram que o trabalho é recompensado com justiça, ao passo que apenas 2,5% desses revelou discordância com a afirmação de que existe reconhecimento pelos superiores daqueles funcionários que desempenham seu trabalho com maior eficiência.

A avaliação dos critérios de admissão e progressão na carreira realizada pelos coordenadores de curso revelou que 75% deles concordaram, parcial ou fortemente, que esses processos estão claramente definidos e regulamentados na instituição. Da mesma forma, 67,5% dos coordenadores revelaram concordância parcial ou total de que existe uma política de capacitação de docentes claramente definida, regulamentada e que é efetivamente aplicada nas unidades.

Desempenho organizacional - dimensões de efetividade

O nível de abertura do sistema e seu grau de interação com a comunidade podem ser considerados medianamente satisfatórios. Embora as unidades busquem desenvolver programas de interação com a comunidade, o grau de envolvimento do corpo docente e discente ainda é baixo. É possível que as ações de extensão desenvolvidas pelas unidades sejam ainda um pouco tímidas e que falem mecanismos de incentivo para que os professores e alunos participem de programas de pesquisa ou extensão. Um grande dificultador dessa participação é a jornada de trabalho, tanto de professores quanto de alunos. Mecanismos formais, tais como a inserção de disciplinas que valorizam atividades extraclasse, trabalhos voluntários e de extensão, devem contribuir significativamente para reverter o atual quadro.

O grau de responsabilidade social demonstrado pelas unidades, na percepção dos coordenadores, não é elevado: pouca atenção estaria sendo efetivamente destinada às questões

sociais e ambientais. Foram avaliados os itens: 1. postura ética; 2. trabalho voluntário; 3. saúde e bem-estar; 4. relação com a comunidade; 5. uso eficaz da água; 6. uso eficaz da energia elétrica; 7. minimização de resíduos; 8. coleta seletiva e reciclagem.

Há elevada concordância dos coordenadores de que a PUC tem claros padrões de postura ética para seus professores e funcionários. A maioria dos coordenadores, contudo, admite não encorajar especialmente a prática de serviços voluntários; não existem mecanismos formais de combate ao tabagismo nas dependências das unidades; não há uso sistemático de dispositivos para economizar água e energia elétrica (exceção apenas para os anos de 2001 e 2002, quando a diminuição do potencial de geração de energia elétrica introduziu severas restrições ao consumo de energia elétrica no Brasil); ações de extensão para comunidades carentes são realizadas por alguns cursos, mas não por todos.

As parcerias firmadas entre as unidades acadêmicas e entidades privadas, públicas e não-governamentais foram avaliadas positivamente e considera-se que têm contribuído satisfatoriamente para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade local. De maneira global, a avaliação desse item foi surpreendentemente negativa por parte dos coordenadores, o que revela uma inconsistência com as atividades de filantropia que a Universidade precisa desenvolver e, efetivamente, desenvolve. Parece que grande parte das iniciativas fica restrita a algumas áreas e que grande parte da comunidade não tem conhecimento delas. Maior esforço para divulgar o que já é feito e também para envolver um maior número de unidades nas atividades de atendimento às necessidades da comunidade parece ser necessário.

As questões relativas à efetividade organizacional também foram analisadas com o uso de estatística multivariada. Os resultados dessa última são particularmente interessantes, pois foram calculadas as correlações existentes entre as variáveis *Organização e gestão das pessoas* e Efetividade Organizacional, através de suas dimensões: Índice de Abertura do Sistema e Interação com a Comunidade – IASIC e Índice de Responsabilidade Social – IRS. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 1.

TABELA 1

Resultados das análises de correlação obtidas pela pesquisa

	IASIC	IRS
IOGRH	0.44	0.62

Fonte: dados da pesquisa

Embora ocorram de modo moderado, destacam-se as correlações entre o nível de Organização e Gestão de Recursos Humanos (44%) e o IASIC. Entretanto as correlações entre o nível de Organização e Gestão de Recursos Humanos (62%) e o Índice de Responsabilidade Social (IRS) são mais significativas. Esses resultados são bastante interessantes, uma vez que é da natureza da universidade tratar de questões sociais e ambientais e que muitas instituições buscam diferenciar-se no mercado contemplando essas abordagens em suas estratégias. Diversas organizações buscam melhorar o seu desempenho em relação ao meio ambiente ou às comunidades em que estão localizadas, seja por força de lei ou pela tentativa de agregar valor à sua imagem ao satisfazer os seus diversos públicos-alvo. Tendo estes dados como parâmetros surge o raciocínio de que à medida que ocorrem mais ações para desenvolver pessoas pelo incentivo, treinamento e qualificação, maior é a possibilidade de que atividades sociais e ambientais venham a ocorrer.

Por meio do modelo de Regressão Linear Múltipla, verificou-se que apenas o Índice de Organização e Gestão dos Recursos Humanos é altamente significativo ($p=0,00$) na explicação do IASIC, o que novamente ressalta a importância da gestão do trabalho na ocorrência de maior nível de efetividade na integração com a Também verificou-se que

apenas o Índice de Organização e Gestão dos Recursos Humanos é altamente significativo ($p=0,00$) na explicação do IRS, o que novamente ressalta a importância da gestão do trabalho na ocorrência de maior nível de efetividade na responsabilidade social.

Conclusões

Acompanhando as tendências da área de educação no Brasil, não se pode negar que a PUC Minas, ao longo dos últimos dez anos, mostrou-se bastante ativa em sua trajetória como estabelecimento de ensino superior, passando a figurar como uma das cinco maiores instituições privadas de ensino superior no Brasil.

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de verificar como as unidades organizacionais da PUC Minas, estão agindo e reagindo às demandas ambientais, na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação. A partir da percepção dos coordenadores dos cursos de graduação de Arcos, Betim, Contagem e do Coração Eucarístico, foi possível estabelecer algumas conclusões acerca do desempenho dessas unidades.

Pouca atenção, contudo, tem sido dada aos indicadores de responsabilidade social, na perspectiva dos coordenadores. Esse resultado é particularmente preocupante, se considerarmos a missão da Universidade enquanto católica, pontifícia e filantrópica. O resultado da pesquisa na dimensão *Responsabilidade Social* como medida de efetividade pode indicar ou que a Universidade ainda não exerce plenamente as atividades que a comunidade espera dela ou que as unidades acadêmicas observadas ainda não internalizaram as práticas relativas a essa atividade.

O momento atual exige, cada vez mais, um grande senso de responsabilidade dos gestores em relação aos membros do corpo funcional das organizações, cujas expectativas incluem receber tratamento justo, ter participação no processo decisório, além de ter instrumental apropriado para executar suas funções e trabalhar em equipe. O conceito de responsabilidade social e ambiental de certa forma confunde-se com o de *efetividade*, que é o alcance de objetivos relativos ao desenvolvimento econômico-social. Sob esse ponto de vista, uma organização é efetiva quando mantém posturas socialmente responsáveis, e efetividade está relacionada ao atendimento das demandas sociais, econômicas e culturais.

Finalmente, sugerimos que estudos de efetividade na perspectiva de outros constituintes estratégicos, tais como docentes e alunos, assumam destaque em futuras investigações, pois eles são elementos que sustentam a dinâmica da instituição e que apresentam diferentes, mas complementares, pontos de vista sobre o que pode ser considerado importante para que a instituição cumpra seu papel. A análise do desempenho organizacional envolve a criação e utilização de indicadores para avaliar resultados globais, serviços de apoio e processos, que representem uma base clara e objetiva para alinhar suas atividades com as metas estipuladas.

Espera-se que os resultados obtidos neste trabalho propiciem não só discussões acadêmicas no campo das teorias da administração e das organizações, mas que também forneçam informações relevantes para as práticas gerenciais das unidades analisadas. A pesquisa realizada gerou uma base de dados que poderá ser devidamente explorada na confecção de relatórios gerenciais para as unidades amostradas, a fim de contribuir para a melhoria da gestão organizacional das mesmas.

Espera-se que os resultados obtidos constituam um material relevante para subsidiar a reflexão dos processos inerentes à gestão dos cursos de graduação da PUC Minas, particularmente no que tange às atividades de extensão. Pois, em se tratando de extensão, as condições para que ela se realize encontram-se nos direcionamentos dados ao ensino e à pesquisa, na redução da dimensão curricular e na atribuição de responsabilidades exclusivas dessa área a parcelas do corpo docente. Não restando dúvida de que a extensão constitui-se em um serviço prestado pela IES à comunidade interna (em seu próprio benefício) e à externa.

Referências bibliográficas

- BERTUCCI, J. L. O. **Estratégia e desempenho organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de Efetividade**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/Cepead, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- CAMERON, K. S.; WHETTEN, D.A. Some conclusions about organization effectiveness. In: CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A. **Organizational effectiveness: a comparison of multiple models**. San Diego: Academic Press, 1983.
- GALBRAITH, J. **Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure and process**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.
- KING et al. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo. **Revista de Administração de empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.
- MEC/INEP/SEEC. **Manual de Avaliação Institucional: Centros Universitários**. Brasília, 2002, 66 p.
- OVERHOLT, M. H. Flexibilidade e vantagem competitiva. **HSM Management**, n.18, p. 68-72, 2000.
- TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 274 p.