convibra
www.convibra.org

ANÁLISE ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO: APLICAÇÃO DE UM MODELO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luiz Cláudio Ribeiro Machado

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo realizar uma análise organizacional em uma universidade pública a partir da perspectiva de uma das suas unidades acadêmicas. Nesse sentido, seu desenvolvimento partiu inicialmente das discussões sobre as perspectivas e enfoques da análise organizacional que serviram como base para os modelos de decisão, assim como a preocupação na realização de um trabalho que levasse em consideração as nuances da gestão universitária em instituições públicas. No percurso metodológico foi realizada a seleção dos atores para a pesquisa que envolveu a coleta de dados por meio de entrevista à direção e responsáveis dos setores administrativos. A partir da análise das entrevistas foi realizado um comparativo com o modelo multidimensional reflexivo para verificar a situação da instituição quanto aos indicadores do modelo. Conclui-se que a direção no momento da pesquisa tem assumido uma característica de transição entre uma organização ordenativo-conservadora para uma organização equiparativo-adaptadora a qual permite que as inovações sejam inseridas nas práticas de gestão da unidade acadêmica.

Palavras-chave: Análise organizacional, modelos de análise, administração pública.

1. INTRODUÇÃO

Este texto resulta de uma aplicação prática de um modelo de análise organizacional para instituições que precisam ser vistas de modo sistêmico sobre a perspectiva da forma como sua administração é conduzida, neste caso a universidade pública. A análise conta uma base conceitual fundamental, perfis básicos de tipos de liderança e indicadores que ajudam no questionamento de aspectos administrativos quanto à coordenação, técnica, relacionamentos e ambiente. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão universitária de uma unidade específica pela lente de um modelo multidimensional reflexivo (ALVES, 2004) e especificamente identificar o perfil da organização e dos seus gestores dentro das perspectivas do modelo, verificar a adequação dos perfis para a situação atual da universidade no contexto atual e por fim sugerir perfis específicos de agente para adequações aos setores pesquisados.

A Universidade Pública tem um papel importante na educação superior no país e sua busca por uma melhor qualidade no ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional é algo que deve ser evidenciado nos estudos organizacionais. Entretanto, as universidades públicas brasileiras possuem características próprias dentro do modelo de organismo público e dessa forma também necessitam de um aparato para que possam desempenhar suas funções de maneira eficaz (SIENA; SOARES, 2012). Nesse sentido, cabe uma análise organizacional em uma universidade pública para que seja possível conhecer suas perspectivas e atender suas necessidades de melhor gerenciamento de seus recursos humanos, materiais entre outros. Uma destas perspectivas poderá ser conhecida por meio das suas unidades acadêmicas, centros ou *campi*.

Pressupõe-se que há necessidade de mudanças no comportamento da gestão para que se possa adequar aos contextos das decisões que devam ser tomadas. Isso porque se entende em que há momentos em que se deve utilizar um comportamento racional-legal em outros se deve,

o carismático ou tradicional. Contudo, quais destes comportamentos baseados no modelo Multidimensional Reflexivo podem ser adequados para a gestão de uma universidade? Quais os setores precisam adotar um comportamento burocrático ou carismático ou até mesmo tradicional? Existe um perfil adequado de ator para o tipo de setor ao qual a universidade possui?

2. BASE CONCEITUAL E PERFIS NA ANÁLISE MULDIMENSIONAL

Este tópico é o desenvolvimento de um referencial que contempla as explicações necessárias para os esclarecimentos sobre a análise organizacional e as particularidades do objeto empírico, que se trata da universidade pública, com um foco na perspectiva gestão. Essa revisão contribui para fazer essa relação entre as escolhas quanto à análise organizacional e a avaliação que se deve fazer na sua aplicação em uma organização com estas características.

A análise organizacional é uma prática que possui diversas linhas de pensamento e metodologias diversas as quais vão ser escolhidas de acordo com a visão de mundo do pesquisador e envolve outras decisões de investigação como, por exemplo, a escolha de uma base conceitual que pode estar ligada a um paradigma ou a escolha de um objeto empírico, fenômeno, escopo, entre outras delimitações.

Rodrigues Jr (1998) nos traz importantes considerações acerca do que se pode entender como análise organizacional a partir do que se percebe no desenvolvimento do campo de estudo da teoria organizacional. Essas mudanças nos enfoques ao longo do século XX mostraram as divergências em abordagens, mas segundo o autor contribuiu para o aprendizado.

Salienta-se que as discussões sobre os quatro (4) paradigmas trazidos por Burrel e Morgan ajudaram na compreensão do fenômeno organizacional. Nesse sentido, advoga que o paradigma funcionalista ressalta a perspectiva gerencial e a manutenção do *status quo*, o paradigma interpretativo traz a valorização da interação entre os humanos para transformação dos significados sociais, o paradigma estruturalista radical traz os problemas e desordens sociais causadas pelas estruturas capitalistas e o paradigma humanista radical foca na libertação dos membros da organização das fontes de dominação (RODRIGUES JR, 1998).

Dentre as várias perspectivas possíveis de análise organizacional uma proposta de entendimento sobre problemas no campo da administração e nos estudos organizacionais foi trazida por Rodrigues Jr (1998) ao sugerir a utilização dos interesses constitutivos do conhecimento de Habermas que ressaltam os aspectos técnicos (razão instrumental), práticos (razão prática) e emancipatórios (razão crítica).

Entretanto, Carvalho Jr e Vergara (1996) anteriormente já ressaltavam as possíveis consequências da análise organizacional apoiada somente em referências estrangeiras como o não desenvolvimento de uma análise organizacional brasileira própria que considere aspectos da sociedade a qual está inserida e que de certa forma possa não refletir as organizações nacionais. Não se trata de uma visão meramente nacionalista, mas da valorização de aspectos que porventura tragam contribuições de dentro para fora.

Dentre os aspectos que se mostram relevantes para a análise organizacional é a própria consideração dos condicionamentos locais e da cultura (CARVALHO JR; VERGARA, 1996). Percebe-se que estes fatores, muitas vezes são negligenciados nos trabalhos em razão da preocupação excessiva de provar uma teoria já existente, como forma de verificação, ressaltando os aspectos positivistas que são vistos em muitas pesquisas. Carvalho Jr e Vergara (1996) ainda alertam para os problemas em não se considerar que uma cultura pode ser

contextualizada e dinâmica e de que alguns padrões podem não fazer sentido dependendo da época em que são aplicados e dos grupos aos quais são submetidos.

Recentemente se percebe em alguns estudos uma preocupação em relação à busca de análises nas organizações a partir de práticas conciliatórias como, por exemplo, a proposta que traz a conciliação de agência e contexto na dinâmica da mudança organizacional para explicar a manutenção ou mudança em organizações. Coraiola *et al* (2015, p.716) também resgatam o termo "discricionariedade institucional" (*discretion*) como "a capacidade de uma organização focal engajar-se em alguma forma de trabalho institucional em um contexto espaço temporalmente".

Em outro estudo recente Tonelli (2016) traz as afiliações epistemológicas da TAR (Teoria Ator-Rede) para a análise organizacional e da possibilidade destas abordagens para a administração e os estudos organizacionais no que se refere a mudanças, motivação e empreendedorismo e a conciliação entre sociologia e filosofia da ciência. Este estudo ressalta pontos importantes para ampliação da visão de análise organizacional quando retrata três aspectos importantes da TAR como: a rejeição aos dualismos, o foco no seguimento aos atores e suas ações e da não definição prévia do que é o ator e quais elementos ele deve reunir.

Nesse sentido, a valorização de modelos nacionais para análise de organizações brasileiras é uma das formas de buscar a consolidação de uma análise organizacional própria a qual traga contribuições novas a partir das aplicações de grades de análise construídas por pesquisadores aos quais tenham realizado seus estudos no país.

Sendo assim, o Modelo Multidimensional Reflexivo (ALVES, 2004), com seus fundamentos pode ser utilizado para a análise de organizações das quais as características de liderança estão ligadas a legitimidade do exercício do poder seja ele dentro de uma lógica tradicional, carismática ou burocrática baseada nos ideais tipos weberianos. Entretanto, ressalta-se que as "normas, no caso da dominação burocrática, são racionalmente criadas, apelam ao senso da legalidade abstrata e baseiam-se em instrução técnica; na dominação patriarcal, ao contrário, fundamentam-se na "tradição"; na crença do que foi desde sempre" (WEBER, 2009, p. 234).

Acrescenta-se que o termo dominação, neste trabalho é meramente funcional, dado que: "Toda dominação manifesta-se e funciona como administração. Toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém" (WEBER, 2009, p. 193). Há de prevalecer também outras diferenças como vistas na "dominação carismática que em seu fundamento econômico é exatamente o contrário da dominação burocrática" (WEBER, 2009, p. 325).

Para análise organizacional dentro da lógica do modelo reflexivo considera-se que o sistema-organização e o agente individual, pessoa jurídica e pessoa física, interagem mutuamente e condicionam a dinâmica organizacional. Além disso, a indicação do Modelo Multidimensional Reflexivo pressupõe o entendimento sobre a interdisciplinaridade entre a administração, a sociologia e outras disciplinas (ALVES, 2004).

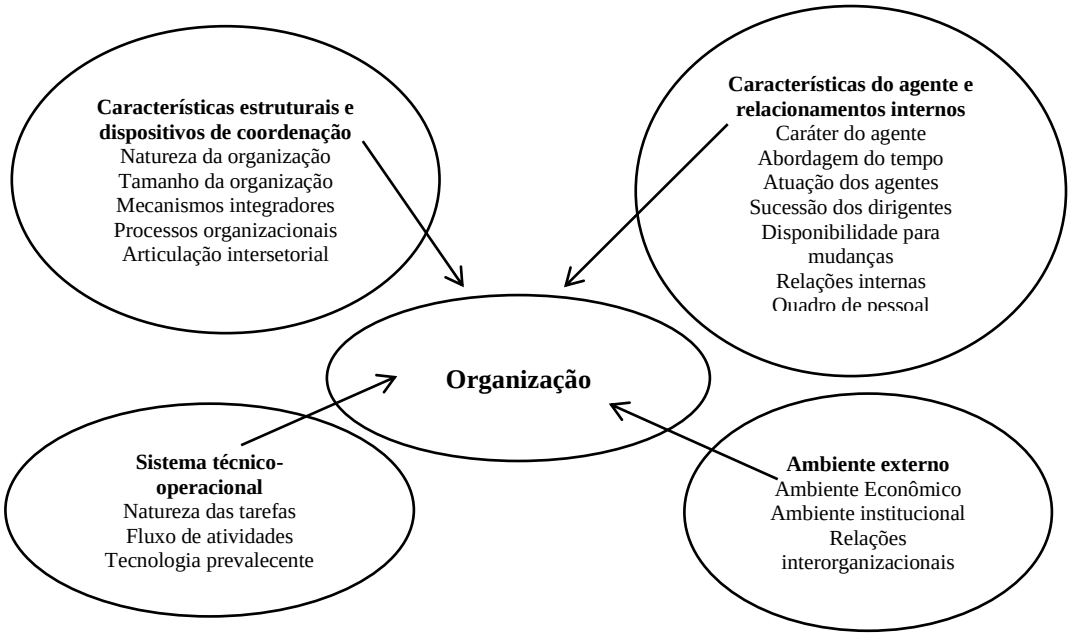
Nesse sentido, pode haver resultados na análise organizacional em que se perceba nas instituições de burocracia rígida que elas estejam se transformando para outros tipos organizacionais de modo, por exemplo a flexibilizar elementos de instrumentalização para se tornar uma organização equiparativo-adaptadora. Esta organização equiparativo-adaptadora possui uma burocracia com intensidade baixa na hierarquia de autoridade, no nível de regulamentação, na impessoalidade das relações, na padronização dos procedimentos e no

radicalismo transformador do carisma com alguns traços de elementos tradicionais (ALVES, 2002).

2.1. INDICADORES DE ANÁLISE E AS NUANCES NA GESTÃO PÚBLICA

De maneira mais específica a Figura 1 traz indicadores para fins de análise organizacional dos quais são utilizados para posicionar a organização em relação às várias possibilidades de arranjo estruturais adequadas a cada componente do modelo OMR (Organização Multidimensional Reflexiva) que podem ser dados em razão das características da organização, do seu sistema e da influência do ambiente externo.

Figura 1. Indicadores para fins de análise organizacional



Fonte: Adaptado de Alves (2004)

As particularidades que envolvem a gestão universitária brasileira trazem à tona a necessidade de modelos de gestão específicos e formas de analisar estas organizações estritamente voltadas à dinâmica que as envolve. Percebe-se, por exemplo, na narrativa de Santos (1999) a importância de se considerar a época ao qual se está inserido e como esta determina em muitas vezes as decisões de gestão que são planejadas para o exercício dos mandatos.

Santos (1999) em seu artigo traz as lições aprendidas pelo mesmo na gestão em uma universidade pública federal as quais envolveram: manutenção de uma boa relação com o poder, a habilidade de saber ouvir, o rompimento com as estruturas formais para ampliar e consolidar a governabilidade e a desburocratização do processo decisório.

Um aspecto preocupante trazido por Marra e Melo (2005) foram as práticas gerenciais realizadas por professores em uma Universidade Federal das quais tinham problemas de planejamento, ações de improviso e de imediatismo, além de fatores que traziam conflitos como a falta de formação administrativa, jogos de poder entre outros. Perceberam-se valores que influenciavam as práticas de gestão nas universidades federais brasileiras:

> Em suma, a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças; pelo predomínio dos professores na gestão universitária; pela existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária; pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica; pelo respeito às decisões colegiadas; e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão. (MARRA; MELO, 2005, p.15)

Segundo Siena e Soares (2012) em seu estudo se percebe a presença de características burocráticas e gerenciais na universidade como marca da própria administração pública que tem como objetivo principal a manutenção do aparelho do Estado e que o controle interno se torna um dos fundamentos no modelo de gestão.

Em termos de controle interno, Siena e Soares (2012) apresentam duas dimensões de controle que envolvem as características burocráticas e as gerenciais. Essas dimensões baseadas na legislação e nos estudos de Bulgarin, Vieira e Garcia, trazem a dualidade presente nas organizações públicas que ora focam em procedimentos e ora focam em resultados, mas que possuem muitos princípios em comum principalmente os ligados a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Entretanto, a gestão universitária não está alicerçada somente na administração de cargos ocupados por professores, mas também na ocupação de cargos por técnicos administrativos dos quais também necessitam de qualificação para o exercício da gerência. Ainda não se percebe entre as razões comuns do treinamento, por exemplo, aquelas que vão ao sentido de projeto para a gestão universitária. Contudo, existem práticas previstas para técnicos administrativos.

Amorim e Silva (2013) em seus estudos ressaltam as razões pelas quais técnicos administrativos em uma universidade pública federal participam das ações de treinamento e capacitação como: acompanhamento às mudanças no trabalho; benefícios na execução das tarefas e na aplicação dos novos conhecimentos multiplicadores destes.

A Lei 11.091/2005 foi citada como um dos aspectos contributivos para o incentivo às práticas de planejamento de capacitação e treinamento para servidores técnicos administrativos principalmente em razão das vantagens sobre a carreira (AMORIM; SILVA, 2013).

Alguns pontos trazidos por Amorim e Silva (2013) alertam para a necessidade de um maior controle da evasão vista nos cursos de capacitação, o envolvimento das chefias para melhor andamento do curso e o melhor conhecimento das unidades organizacionais a serem treinadas para que o curso possa ser mais voltado para a realidade local.

Melo, Lopes e Ribeiro (2013) nos trazem alguns elementos importantes na sua análise sobre os gestores nas instituições federais aos quais elucidam a vontade maior de professores em estar na sala de aula do que nos cargos de direção. Esse comportamento muitas vezes é explicado pela falta de preparação para a ocupação de cargos de gerência nas universidades ou de inadequação de perfil profissional.

A falta de autonomia que os gestores nas universidades têm e que repercutem a partir dos seus discursos (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013) relatam também as dificuldades no exercício da função como: falta de planejamento, restrições financeiras, problemas de infraestrutura, escassez de mão-de-obra entre outras. Evidenciam problemas como a falta de qualificação, a falta de treinamento para as funções gerenciais e de conhecimento das ferramentas de gestão.

Em suma há problemas nas universidades que envolvem os gestores que para poderem seguir em seus objetivos utilizam de motivação pessoal para desenvolver o trabalho ou para atender a uma demanda específica de necessidade da instituição, mas a burocracia ainda surge no discurso como um entrave para a agilidade na solução dos problemas (MELO; LOPES;

RIBEIRO, 2013). Os autores ressaltam a necessidade de repensar a formação dos profissionais, do papel dos gestores e da identidade profissional já que há uma divisão entre os cargos de gestão e atividades acadêmicas.

3. MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Esta pesquisa possui um caminho metodológico de caráter qualitativo com uma postura construtivista quanto a sua base epistemológica (CRESWELL, 2010). A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas administrativas e observação participante em uma unidade acadêmica de uma universidade federal.

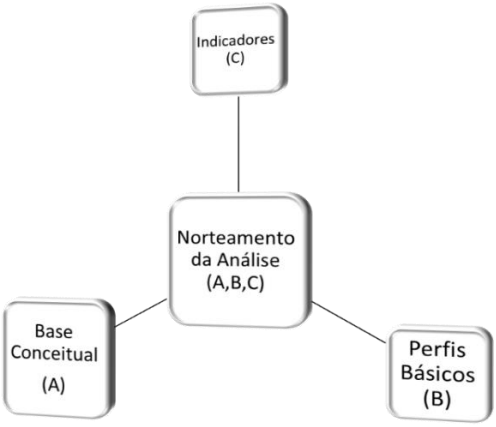
Os fundamentos do modelo apresentados em sua lógica de composição trazem uma noção de que tipos de análises podem ser feitas nas organizações que tenham traços de comportamento em sua liderança dos tipos ideais weberianos e que os agentes interajam com a organização. Nesse sentido, é possível verificar as relações entre a gestão e os seus subordinados e como esse comportamento influencia a dinâmica organizacional.

Consideram-se na caracterização preliminar do modelo as ligações entre o perfil da liderança e a forma de controle que pode ser exercida na organização, o comportamento segundo o perfil da liderança e a ligação com o a perspectiva temporal da ação social do indivíduo. Assim, de acordo com perfil burocrático, de controle utilitário e racionalidade instrumental a sua perspectiva temporal se volta para o tempo presente na busca de soluções imediatas e foco em resultados.

Entretanto, para um perfil que envolva componentes patriarcais a referência temporal é o passado que é o alicerce dos hábitos e costumes que legitimam suas ações. Por fim, um perfil de liderança que tenha traços carismáticos se envolve em um controle mais voltado para o normativo, mas sua perspectiva temporal é o futuro que é guiado por sentimentos e afetividade.

De acordo com as ilustrações apresentadas, a eleição dos Frameworks do Modelo Multidimensional Reflexivo (Figura 2) dada pelo doutorando traz como resultado um tripé para análise organizacional (síntese para de um mapa mental) formado por: A) Indicação dos fundamentos para entendimento sobre o modelo (base conceitual); B) o resumo de características que distinguem os perfis de liderança entre si (perfis básicos); C) Os pontos de observação que podem indicar as diferenças entre os perfis de liderança e classificar as organizações segundo o modelo (indicadores).

Figura 2. Tripé para Análise Organizacional



(Elaborado pelo autor, 2020)

Por fim, ressalta-se que este Tripé se trata de uma síntese de um mapa mental para ilustrar a eleição dos *frameworks* para nortear as ideias primárias para a análise organizacional não sendo, portanto, o resumo de todas as ideias tratadas com OMR. Dessa forma, este trabalho ressalta apenas a lógica de parte do modelo para ajudar nas decisões que vão contribuir para a coleta de dados e adequação da pesquisa para os objetivos esperados. Recomenda-se para a análise completa a leitura da obra (ALVES, 2004) em sua totalidade após o delineamento da pesquisa depois da avaliação pelo Tripé em suas respectivas âncoras: A, B, C.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES

A partir da análise de entrevistas centradas no problema, consolidadas em um relatório de pesquisa subdividido por área administrativa e atividade acadêmica foi realizado um comparativo com o modelo multidimensional reflexivo para verificar a situação da instituição quanto aos indicadores do modelo, perfis e a base conceitual relacionada com as práticas organizacionais resumidas nos Quadros 1, 2 e 3.

No primeiro momento foi observado o comportamento padrão dos agentes junto sua rotina administrativa, a forma de aplicação do conhecimento necessário para a sua função, as reações quanto as demandas locais e regionais, as informações quanto ao contexto sociocultural e político-legal e os principais conceitos de administração pública e universidade.

Quadro 1. Componentes da análise organizacional – Âncora A – Base Conceitual

Abordagem Fundamental	Observações da pesquisa de campo
Interesses constitutivos do conhecimento (HABERMAS): razão prática, instrumental e crítica	Apesar de ser uma unidade que envolve diversos interesses do conhecimento, o foco são os aspectos técnicos ditados pelas convenções, normativas nacionais e leis federais, no entanto há iniciativas que possuem natureza conciliatória que não são dualistas e permitem o senso crítico.
Condicionamentos locais e cultura (CARVALHO JR; VERGARA, 1996) e Engajamento no contexto espaço-tempo (CORAIOLA et al 2015)	Há pouco espaço para uma administração que se deve adequar ao contexto local e a cultura, mas é possível valorizar aspectos nacionais desde que outras unidades semelhantes também realizem. Contudo, em determinadas épocas em que o aspecto regional é destaque isso pode ser temporiamente modificado.
Gestão Pública e Universidade (SANTOS, 1999; MARRA, MELO, 2005; SIENA, SOARES, 2012; AMORIM, SILVA, 2013; MELO, LOPES, RIBEIRO, 2013)	A unidade necessita de inovação porque possui restrições e gargalos, mas têm autonomia reduzida e um desafio porque contém subculturas e agentes resistentes às mudanças. A gestão setorial se divide entre burocracia e gerencialismo e necessita de planejamento, de treinamento e capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A maioria dos agentes responsáveis pelos setores tem caráter racional, com algumas exceções voltadas para o caráter carismático e tradicional. Na direção o caráter é burocrata-flexível. A abordagem do tempo é na maioria das vezes voltada para o presente para a resolução das urgências e emergências, há uma preocupação com o futuro, mas que ainda não se converteu em planejamento.

A atuação dos agentes é normatizada, mas percebe-se espaço para adequações. A sucessão dos dirigentes é realizada por meio de eleição e nos cargos de nível hierárquico de ocupação por professores é feita eleição, para os demais cargos técnicos é feita indicação. A

disponibilidade para mudanças existe visto as práticas de inovação implantadas e em projetos que foram observadas na instituição. Já as relações internas têm pouca integração e o quadro de pessoal é bastante heterogêneo no geral unindo professores e técnicos com formações bem distintas e mais homogêneas entre os técnicos.

Quadro 2. Componentes da análise organizacional – Âncora B – Perfis Básicos

Abordagem Weberiana	Observações da pesquisa de campo
Administração baseada em instrução técnica	Em 75% das palavras e frases registradas nos relatórios de diagnóstico de atividades administrativas havia menção de tarefa burocrática.
Administração fundamentada na tradição	Em 14% das palavras e frases registradas nos relatórios de diagnóstico de atividades administrativas havia menção de tarefas que são feitas desde sempre sem questionamento.
Administração baseada na liderança carismática	Em 11% das palavras e frases registradas nos relatórios de diagnóstico de atividades administrativas havia menção de tarefas que necessitavam de atitudes de influência ou persuasão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A organização por se tratar de uma universidade federal tem a natureza pública, dentre os tipos de organização pública, ela é uma autarquia, pois são criadas a partir de uma lei específica e tem autonomia na gestão dos seus recursos. A organização estudada se comparada a uma empresa teria um grande porte, visto que possui mais de 200 empregados (servidores) e por seu tamanho tem uma estrutura mais rígida e as decisões são centralizadas com a articulação intersetorial baixa. Há pouca utilização de sistemas locais, apenas sistemas corporativos segmentados e não mecanismos não integrados. Apesar destas características a gestão estimula a inovação. Os processos organizacionais não estão mapeados, apesar da vinculação rígida com a lei.

Quadro 3. Componentes da análise organizacional – Âncora C – Indicadores

Abordagem OMR	Observações da pesquisa de campo
Características estruturais e dispositivos de coordenação (ALVES, 2004)	A unidade organizacional tem natureza pública, burocrática, grande porte, com mecanismos não-integrados, processos organizacionais não-mapeados e articulação intersetorial baixa.
Sistema técnico-operacional (ALVES, 2004)	Na unidade organizacional as tarefas são rígidas, os fluxos de atividades não são regulares e a tecnologia é prevalecente para atendimento apenas de demandas já programadas com muita antecedência.
Características do agente e relacionamentos internos (ALVES, 2004)	Os agentes possuem uma atuação normatizada, com uma abordagem de tempo focada no presente e pouco pensam em sucessão por eleição, assim como a predisposição para mudanças. As relações internas são pouco integradas e quadro de pessoal é bastante heterogêneo quanto às profissões.
Ambiente Externo (ALVES, 2004)	O ambiente econômico que participa é limitado, mas o ambiente institucional-legal é complexo com relações organizacionais focadas em órgãos da esfera pública ou de serviço público.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A natureza das tarefas é rígida porque provém de diretrizes legais, no entanto há necessidade de melhorias em relação aos processos. Isto se justifica, pois o fluxo de atividades não é regularmente avaliado e modificado. A mão-de-obra não é altamente qualificada, pois não se exige alta qualificação, mas apenas a qualificação necessária que atenda aos requisitos para as atividades demandadas. Nesse sentido, a tecnologia prevalecente se deve apenas para atender os propósitos emergentes, mas não há preocupação com a utilização de alta tecnologia para atingir altos níveis de qualidade.

O ambiente econômico é limitado porque depende das políticas governamentais, assim há imprevisibilidade quanto a ações em razão da relação macroeconômica. Nesse sentido, o ambiente institucional é marcado por aspectos institucionais-legais. Em relações interorganizacionais percebe-se uma aproximação estreita com outros órgãos públicos e outras instituições de serviço público, contudo não se percebe esta mesma aproximação com a iniciativa privada.

5. CONCLUSÕES

As respostas às questões introduzidas neste trabalho nos permitem concluir que os comportamentos ressaltados pelos modelos de análise organizacional vislumbrados neste artigo mostram que os perfis mais burocráticos são adequados para uma gestão de universidade quando ela é pública em razão da sua necessidade de prestação de contas à sociedade visto que por uma razão instrumental isso é feito mais facilmente. No entanto, quando inserimos também a discussão de economia, o distanciamento de práticas de mercado e consequentemente de uma maior interação com entes privados traz problemas emergentes sobre a sua a longo prazo.

Nesse sentido que essa inferência ajuda na resposta à pergunta sobre a adoção de um comportamento burocrático, carismático ou tradicional. Assim, entende-se que há setores como aqueles que assessoram a comunicação e que interagem com grupos comunitários devem assumir uma mensagem mais carismática no trato com suas partes interessadas. Entretanto, é difícil pensar uma adoção de uma prática na área financeira que não deva ser burocrática. Do mesmo modo, quando se trata de aspectos que afetam a cultura local, não há por que não adotar uma abordagem mais tradicional.

Paralelamente a esta conclusão, é possível que também os agentes públicos necessitem avaliar-se de modo a perceber em que situações há necessidades de alterar o modo de atuação segundo a liderança que precisam exercer em cada atividade no seu cotidiano administrativo. Essa exigência é ainda maior no setor de Gestão de Pessoas onde há uma gama de processos que envolve tanto aspectos técnicos financeiros como o pagamento de passagens por exemplo, quanto aspectos de relacionamento interpessoal em que as pessoas precisam demonstrar empatias quanto a problemas de saúde de colegas, por exemplo.

A partir das entrevistas entre os gestores e de observação participante foi possível analisar que os comportamentos atuais dos setores estão voltados para a burocracia rígida e a sua aderência aos tipos do modelo multidimensional reflexivo está ligada à organização ordenativo-conservadora em transição para uma organização equiparativo-adaptadora (ALVES, 2004).

Nesse sentido, dada a dinâmica do modelo, ou seja, dado que o modelo não é estático, percebe-se que a unidade acadêmica em questão dentro da análise organizacional pode ser avaliada como um modelo híbrido entre os tipos derivados do modelo OMR mostrando um período de transição de uma organização com burocracia rígida para uma mais flexível, de uma

liderança descarismatizada para uma liderança com traços de carisma mitigados e de uma posição patriarcal conservadora para um posicionamento renovador.

Esse período de transição pode ser visto a partir dos traços de inovação vistos na gestão e predisposição para pequenas mudanças iniciais que vão sendo implantadas aos poucos na unidade. Apesar da permanência de algumas características organizacionais que são descritas na base conceitual, ainda sim a Unidade Acadêmica tem mudado um pouco a condição que há tempos vem sendo ilustrada na literatura. É importante ressaltar que os indicadores dados pelo modelo OMR trazem os indícios para adequar a organização em um dos ideais tipos. Contudo, novas perspectivas podem emergir de dados qualitativos aos quais podem trazer novos construtos ou achados quanto a outros objetivos de pesquisa ou problemáticas distintas.

Após a análise de perfis e das adequações a forma da organização universitária poderão existir sugestões para mudanças no que se refere aos perfis de gestores para que seja possível traçar um modelo de avaliação para possíveis alterações na descrição de medidas de desempenho para os gestores. Os mesmos indicadores que foram utilizados para situar a organização dentro do modelo poderão ser revistos para o planejamento de um período de transição para uma organização equiparativo-adaptadora.

Siena e Soares (2012) trazem uma discussão também passível de ser inserida neste trabalho ao perceber esse dualismo entre a burocracia e o gerencialismo. Entretanto, esta discussão aqui não seria no intuito de tornar obrigatória a classificação da organização dentro de uma destas perspectivas, mas como traz os próprios autores, evidenciar que há um meio-termo, na verdade um *continuum* entre essas duas faces as quais as organizações tentam de uma forma estarem mais próximas de um extremo ou outro ou até mesmo de permanecer em um ponto de equilíbrio entre as duas dimensões.

Conclui-se por fim que o modelo OMR permitiu uma análise satisfatória da organização no que se refere ao posicionamento da administração em diversos níveis e de outros aspectos como a relação entre o posicionamento e a gestão dos processos, a relação entre as pessoas, os objetivos em relação ao tempo e o ambiente externo. Entretanto, a análise é limitada a outros pontos não tratados profundamente em outros modelos ou perspectivas dados que se trata de uma escolha de arsenal por parte do pesquisador. Nesse sentido, existe diversas possibilidades para a complementação de outras análises com outros modelos e da indicação de acréscimos quanto ao tripé escolhido como modelo mental para trazer mais rapidez no protocolo de pesquisa e na avaliação da organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife; EDUFPE, 2004.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com os Servidores Técnico-Administrativos de Universidade. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2013.

CARVALHO JR, Dourival de Souza; VERGARA, Sylvia Constant. Refletindo sobre as possíveis conseqüências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 6, p. 123-138.

CORAIOLA, Diego Maganhotto *et al*. Conciliando agência e contexto na dinâmica da mudança institucional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 2, p. 701-726, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2010. p. 296-296.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri; RIBEIRO, João Marcelo. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

RODRIGUES FILHO, José. Desenvolvimento de diferentes perspectivas teóricas para análise das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 4, p. 163-175, 1998.

SANTOS, Reginaldo Souza. Memórias de um professor de administração: lições de uma breve gestão universitária. **Organizações & Sociedade**, v. 6, n. 15, p. 15-23, 1999.

SIENA, Osmar; SOARES, Ivanda Silva. Característica de gestão e do controle em uma universidade pública federal: uma análise de documentos oficiais. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n. 3, p. 1-19, 2012.

ALVES, Sérgio. **A Organização Empresarial do Tipo Equiparativo-Adaptadora**: Caracterização e Exemplificações. Anais ENEO, 2002.

TONELLI, Dany Flávio. Origens e afiliações epistemológicas da Teoria Ator-Rede: implicações para a análise organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 2, p. 377, 2016.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia. Brasília: UNB, 2009.