

Comportamento constituinte do objetivo da universidade: Formulações de objetivos de uma instituição de ensino superior em depoimentos de chefes de departamento e coordenadores de cursos de graduação¹

(The behavior of the university's goals: The formulation of objectives of a higher education facility by academic department chiefs and graduation course coordinators)

Gabriel Gomes de Luca*, Saulo Satoshi Botomé & Sílvio Paulo Botomé****

*Universidade Federal do Paraná
**Universidade Federal de Santa Catarina
(Brasil)

RESUMO

Clareza acerca do objetivo de uma organização (a universidade, por exemplo) constitui condição facilitadora para seus integrantes apresentarem os comportamentos que produzirão os resultados expressos nessa função. Parece necessário, nesse sentido, avaliar a coerência entre a função ou objetivos da universidade e o que consta como função dessa organização em depoimentos de gestores. Para isso, foram entrevistados três chefes de departamento acadêmico e três coordenadores de curso de graduação, que indicaram sua percepção acerca do objetivo da organização universitária. As expressões de “objetivos” da universidade apresentadas pelos gestores foram classificadas nas categorias: “expressões vagas” (44,74%), “atividades da organização” (21,05%), “funções próprias da organização” (21,05%) e “declarações de intenções” (13,16%). Os resultados indicam pouca clareza acerca do objetivo da universidade, confundindo-o com atividades administrativas ou burocráticas, com ausência dos comportamentos configuradores da organização. Funções de organizações com tais características dificultam criar condições para os resultados definidores da organização serem produzidos, uma vez que há pouca visibilidade dos comportamentos constituintes da organização. Por outro lado, tais constatações possibilitam contrastar alguns dos comportamentos que podem delimitar os comportamentos definidores da função da universidade, comportamentos responsáveis pelos resultados de interesse da sociedade com os que comumente são atribuídos a esse tipo de organização social.

1) Os autores deste texto agradecem imensamente a Roberto Alves Banaco e Ana Lúcia Cortegoso pelas valiosas contribuições apresentadas durante a construção deste relato de pesquisa. Agradecem também ao CNPq por bolsa produtividade ao terceiro autor.

Endereço para correspondência: Gabriel Gomes de Luca. Avenida República Argentina, 2777, Bloco B, Apartamento 67, Bairro Portão, Curitiba (PR) 80610-260. Email: gabrielgomesdeluca@gmail.com

Palavras-chave: objetivos de uma organização, objetivos e funções sociais da Universidade, atividades *versus* comportamentos no trabalho organizacional, atividades *versus* funções das atividades no trabalho organizacional, comportamento organizacional

ABSTRACT

Clarity regarding role or social responsibility of a university organization facilitates components to present behaviors that will produce results expressed by it. It seems necessary, accordingly, assessing consistency between the function of the university (producing knowledge and making it accessible) and what is presented in expressions provided by managers. Expressions of “University Functions” were classified as “Vague Expressions” (44,74%), “Activities” (21,05%), “Eigen functions and characterizing the organization” (21,05%) and “statements of intent”(13,16%). Results indicate lack of clarity about the function, mistaking it for daily, bureaucratic activities, hardly ever displaying defining behaviors of the organization nature. Such functions difficult creating conditions for its social results to be achieved, since there is no visibility about behaviors that constitute it. Such findings enable deriving some behaviors that can outline the behaviors that define the function of the university, responsible for results that interest society and that configure its social responsibility.

Keywords – objectives of an organization, university social functions and objectives, activities versus behavior at organizational work, activities versus functions of the activities in organizational work, organizational behavior

Quais benefícios específicos uma organização universitária deve produzir para a sociedade? O que é próprio desse tipo de organização em relação a outras na sociedade? A explicitação da função ou objetivo de uma organização pode ser uma condição para os indivíduos que a constituem apresentarem os comportamentos que produzirão resultados relacionados a esse objetivo e, conforme sua formulação, úteis para a sociedade e para seus próprios integrantes. É possível dizer que a função de uma organização (e os comportamentos que produzem os resultados expressos por essa função) constitui o núcleo do que a define e a caracteriza. No caso de uma organização universitária, sua função, além de clara e precisa, necessita ser explícita e deve destacar os resultados (produtos ou efeitos) que cabe a esse tipo de organização produzir na sociedade como parte de sua responsabilidade e participação específica. Avaliar a explicitação ou entendimento da função da universidade parece ser útil. Pelo menos porque essa função (ou papel social) é um dos aspectos que delimitam – e, por isso, também determinam em algum grau – os “rumos” e a “direção” desse tipo de organização. Mesmo em uma primeira aproximação, parece importante desenvolver o conhecimento a respeito da explicitação e do entendimento existente em relação a essa função ou papel social dessa instituição, por meio da percepção, verbalização ou entendimento por parte de gestores de uma organização universitária. Produzir, aumentar, detalhar ou aperfeiçoar o conhecimento a respeito dos comportamentos que constituem o núcleo definidor dessa instituição é, por tudo isso, um possível e relevante objetivo de produção de conhecimento científico, principalmente, como são percebidos ou relatados pelos que são responsáveis pela administração de sua ocorrência na universidade.

DEFINIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO POR MEIO DE SUAS FUNÇÕES

O exame da Universidade como uma organização social exige a consideração inicial de duas questões. Se as universidades são organizações de trabalho, o que as diferencia de outros tipos de organizações? O que,

própria e especificamente, são organizações? Segundo Kienen e Wolff (2002) e Zanelli e Silva (2008) uma organização é construída socialmente e constituída por muito mais que sua estrutura física. Organizações são, também, constituídas por regras, políticas, objetivos, missões, funções, procedimentos, além de outras características e comportamentos dos que as constituem. Etzioni (1976), mais genericamente, define organizações como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos” (p. 9). Especificamente, Schein (1982), ao definir organizações, destaca a presença de pessoas que realizam atividades planejadas e coordenadas, que possuem um objetivo comum e explícito e onde os trabalhos e as funções são divididos por hierarquias de autoridade e responsabilidade. Sistematizando concepções, Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004) apresentam diversos tipos de definições de organização propostas por diferentes autores; nesses tipos são apresentados aspectos semelhantes aos existentes nas definições de Etzioni (1976) e Schein (1982), como a referência às pessoas que constituem a organização, às atividades, aos propósitos de existência dessas organizações e aos objetivos compartilhados nelas.

Um dos aspectos comuns nessas concepções é a definição de uma organização a partir da função ou do objetivo (propósitos, finalidades) que ela tem na sociedade. Qualquer organização de trabalho, de acordo com essa concepção, possui uma função (um papel ou uma responsabilidade) que a define, delimita e caracteriza, mesmo que essa função seja pouco conhecida, equivocada ou pouco clara para os seus integrantes. As universidades são, conforme tais considerações, organizações de trabalho, uma vez que são constituídas, entre outros aspectos, por regras, políticas, objetivos, funções, atividades planejadas e coordenadas e pelos integrantes cujos comportamentos concretizam os resultados (ou benefícios) a serem produzidos pela organização, para a população que constitui a sociedade. Obviamente, tais aspectos não são iguais aos de outras organizações e, por isso, merecem um exame específico. As concepções apresentadas, porém, referem-se a aspectos gerais de qualquer organização de trabalho. O trabalho próprio de cada uma exige delimitações mais específicas que, efetivamente, orientem a organização para seu papel no sistema social em que está inserida.

Algumas características na formulação da função de uma organização parecem necessárias para que sua atuação social própria e específica seja um dos aspectos que a definam. O aspecto que parece ser nuclear na formulação da função de uma organização são os resultados que necessitam ser produzidos por ela (Borges & Araújo, 2001; Botomé, 1996; Kaufmann, 1977; Kienen & Wolff, 2002). Particularmente, os resultados a serem produzidos no contexto externo à organização e na sociedade onde a organização se insere. Tais resultados, segundo Kaufmann (1977), constituem objetivos formulados a partir de necessidades externas à organização – em oposição a objetivos formulados a partir de necessidades internas. São os tipos de resultados que cabe a uma organização produzir para a sociedade que delimitam a responsabilidade social de uma organização e orientam quais os comportamentos que devem ser apresentados pelos integrantes dessa organização como meio para produzir tais resultados.

Outras características necessárias para que a função de uma organização seja o aspecto que a defina e a diferencie são a clareza e a precisão com que a expressão que delimita tal função é formulada (Kienen & Wolff, 2002; Marcon, 2008). Essas características facilitam e até viabilizam a percepção e a proposição dos comportamentos que cabem a cada integrante da organização apresentar para que os resultados expressos pela função da organização sejam produzidos (Kienen & Wolff, 2002), além de facilitar o processo de vinculação dos profissionais com a organização (Marcon, 2008). Borges e Araújo (2001) destacam que outra característica da função de uma organização consiste no quanto ela é explícita para os seus integrantes. Além disso, ainda destacam, a expressão que constitui o objetivo de uma organização deve indicar uma “concepção comum de futuro” desejado à organização. Todo esse conjunto deve ser considerado na explicitação dos comportamentos que constituem o papel social da organização e na participação de seus integrantes na consecução desse papel.

A explicitação dos produtos ou resultados que cabe à organização garantir à sociedade é algo que contribui centralmente para delimitar o papel que é próprio (os comportamentos que devem constituir sua

participação específica como contribuição social) das diferentes partes (seções, departamentos, setores, divisões etc.) e das pessoas que constituem a organização nos seus respectivos papéis (sub-funções ou comportamentos intermediários aos objetivos organizacionais). Isso precisa ser feito considerando os comportamentos coletivos (e seus resultados como parte integrante desses comportamentos) da organização em relação às características e necessidades do meio social no qual está inserida e no seu papel específico em tal meio social e coerentemente com os das demais organizações que o constituem (Botomé & Kubo, 2002). Para esses autores, isso significa a necessidade de considerar os vários segmentos de uma organização como “sub-organizações” interligadas entre si por diferentes “sub-funções”, constituintes da “função mais geral” da organização integral. Em relação à organização universitária, a distinção entre os diferentes âmbitos de abrangência de administração (as diferentes partes constituintes de uma organização) parece ser especialmente necessária, uma vez que diversos estudos apontam o “amadorismo” gerencial de administradores (Cruz, 2008; Kanan, 2008; Marcon, 2008; Piazza, 1997), a “ausência de procedimentos gerenciais voltados para a obtenção de eficiência e eficácia” (Borges & Araújo, 2001, p. 67) e a falta de “habilidade estratégica” de administradores desse tipo de organização (Zanelli, 1999) para coordenar ou dirigir organizações universitárias ou parcelas dela.

COMPORTAMENTOS DOS AGENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO COMO ASPECTO QUE PRODUZ OS RESULTADOS QUE DEFINEM A ORGANIZAÇÃO

São os comportamentos dos integrantes de uma organização ou seus “atores” – segundo expressão utilizada por Carlos Matus (1997), também apresentada em entrevista concedida a Huertas (1996) – que produzem os resultados que a definem ou que delimitam seu papel (e sua identidade institucional) na sociedade. Também são tais comportamentos que orientam os processos constituintes dessas organizações e que expressam sua função social (Botomé, 1996; Kienen & Wolff, 2002). Esses estudos destacam que os comportamentos dos integrantes de uma organização são fortemente influenciados pelo grau de percepção que essas pessoas têm em relação às características da organização e do trabalho que realizam. Entre elas, a função ou os objetivos dessa organização. Os papéis dos administradores podem ser muito diferentes quando é considerado que o aspecto definidor de uma organização é sua função social e que o resultado nela explicitado é produzido pelos comportamentos concretos dos indivíduos que a compõem, ao contrário de quando são consideradas preponderantemente as atividades ou rotinas instituídas pelas necessidades administrativas ou burocráticas ou pelos hábitos internos da organização. No primeiro caso, o papel do administrador consiste em criar as condições (manejar continuamente as variáveis) necessárias para favorecer ou facilitar a ocorrência dos comportamentos dos diferentes integrantes da organização, que necessitam ser descobertos e formulados com precisão (Kienen & Wolff, 2002). Comportamentos necessários – e indispensáveis – para a consecução dos objetivos que definem seu papel no sistema social em que estiver inserida. No caso de uma orientação pelo que é habitual, difundido, definido pelas necessidades administrativas, burocráticas ou pelas rotinas, o que interessa são os “resultados internos”, em geral afinidades entre pessoas ou similaridade com atividades costumeiras ou tradicionalmente realizadas, a ponto de constituírem rotinas consolidadas, mesmo que sejam irrelevantes para o papel fundamental da organização na sociedade. São contrastes desse tipo que tornam importante, para os indivíduos que constituem uma organização, haver clareza e precisão em relação aos objetivos da organização. A partir de uma explicitação e percepção claras do que constitui a “direção orientadora da organização”, é mais provável serem identificados, propostos e apresentados, pelos diferentes integrantes da organização, comportamentos individuais mais apropriados para a consecução desses objetivos e menos cópias de procedimentos ou rotinas burocráticas já conhecidos.

Uma vez que são os comportamentos dos integrantes de uma organização que concretizam os resultados que cabem à organização produzir, a clareza em relação a eles constitui recurso essencial para admi-

nistração de uma organização. Esse “recurso” é básico para entendimento e desenvolvimento das relações entre as ações das pessoas e os processos que constituem uma organização. Entretanto, uma das dificuldades apresentadas por administradores ao lidar com o comportamento dos empregados em uma organização é a falta de compreensão a respeito do comportamento (Kienen & Wolff, 2002).

Tal fenômeno é definido, desde a primeira metade do século XX, como a interação entre as ações apresentadas por uma pessoa e os aspectos da situação antecedente e conseqüente a essas ações (Botomé, 1981a, 2001; Catania, 1999; Skinner, 1938, 1980, 2003; Todorov, 2007). Essa noção de comportamento, construída a partir das descobertas feitas pelos analistas do comportamento acerca do que ficou conhecido como comportamento operante, contribuiu para as possibilidades de delimitar o papel de um administrador de uma organização ou de alguma de suas partes constituintes de uma maneira diferente àquela até então existente. Administrar uma organização com base nessa noção de comportamento envolve aspectos que vão muito além das ações (ou respostas) apresentadas pelo administrador da organização. Envolve, por definição, a produção de certos tipos de resultados na organização a partir das ações apresentadas, tais como o aumento da clareza dos agentes da organização a respeito dos comportamentos que cabem a eles apresentar e o aumento da probabilidade de consecução dos objetivos da organização. Sem tais resultados, não parece ser possível nomear aquilo que um administrador faz de “administrar”.

Ao lidar com os comportamentos de agentes de uma organização, qualquer administrador pode manejar e alterar mais direta e facilmente as variáveis (aspectos constituintes) do “ambiente”. Essas variáveis determinam, influenciam, favorecem, facilitam, dificultam e até impedem as respostas ou ações apresentadas pelos integrantes da organização e constituem uma parte importante dos comportamentos dessas pessoas. Mais facilmente, pelo menos, do que aquelas que dizem respeito às características pessoais (“internas”? já aprendidas? genéticas? fisiológicas?) dos agentes que compõem a organização. Essas variações de compreensão podem orientar direções muito diferentes de gestão em uma organização. O mesmo pode ser dito a respeito dos aspectos do ambiente que ocorrem como “aspectos subsequentes à apresentação das ações dos agentes”: eles podem ser prejudiciais, aversivos, gratificantes, próximos ou distantes e serem percebidos e avaliados de diferentes formas por esses agentes. Manejar tais características dos aspectos decorrentes da ação dos agentes da organização pode ter efeitos muito sérios na disposição, valorização, gratificação, percepção do trabalho, da organização e de outros de seus aspectos, inclusive outros agentes e seus comportamentos, que constituem o “ambiente decorrente” das ações de cada agente que constitui a organização. Descobrir quais as variáveis constituintes do “ambiente” organizacional que necessitam ser manejadas e quais comportamentos necessitam ser apresentados exige uma condição: que o objetivo de uma organização, no caso em exame, da Universidade, seja explícito, claro e preciso e indique ou expresse aquilo que necessita ser produzido pelo conjunto das diferentes pessoas que compõem a organização.

A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO E BENEFÍCIOS OU RESULTADOS QUE LHE CABE PRODUZIR NA SOCIEDADE

Sendo a organização universitária um tipo específico de organização social, ela é definida por uma função que expresse, clara e precisamente, os resultados ou benefícios que constituem sua responsabilidade produzir para a sociedade por meio dos comportamentos dos indivíduos que a compõem. Essa concepção indica a necessidade de examinar qual ou quais são os tipos de resultados que cabem à universidade produzir. Há algumas “funções” atribuídas à universidade que são gerais demais e constituem funções de qualquer ou, pelo menos, de muitas organizações sociais. Por exemplo, a educação, a busca pelo “saber”, a promoção de “cultura”, a “responsabilidade social” no exercício das atividades sociais, o bem estar coletivo, a qualidade de vida, a sustentabilidade das atividades humanas, a sobrevivência da espécie, a paz mundial, o equilíbrio do planeta etc. são objetivos (ou funções) para qualquer organização da sociedade. São muito gerais e não

delimitam o papel de uma organização social específica. Se as universidades são organizações diferenciadas das demais, quais os resultados que cabe a elas produzir? Quais são os objetivos específicos das organizações desse tipo e quais as suas demais características? Ou quais deveriam ou poderiam ser esses objetivos, considerando os estudos feitos sobre os processos que constituem organizações sociais?

Há expressões que, pelo menos do ponto de vista de especificidade, parecem melhor indicar os resultados que cabem a esse tipo de organização apresentar para a sociedade e que sintetizam seu papel social específico. Alguns autores indicam que tais resultados, em termos gerais, podem ser considerados como *produzir conhecimento científico e filosófico e torná-lo acessível* (Botomé, 1992, 1996; Cruz, 2008; Marcon, 2008; Piazza, 1997). Essa expressão da função ou papel social da universidade, embora possa ser complementada, parece contemplar diversas das características necessárias para que a função desse tipo de organização seja um dos aspectos que a definem, tais como a clareza e a precisão (critério indicado por Kienen & Wolff, 2002 e por Marcon, 2008), a referência aos resultados (ou “efeitos”) a serem apresentados fora da organização (Borges & Araújo, 2001; Botomé, 1996; Kienen & Wolff, 2002) e parece ser uma expressão de função formulada a partir de necessidades externas à organização (Kaufmann, 1977).

Botomé (1992; 1996) concretiza esses dois objetivos (produzir conhecimento e torná-lo acessível) em vários objetivos intermediários ou em várias parcelas de tipos de objetivos (sub-conjuntos de objetivos intermediários) para a organização universitária, considerando não só a unidade ou o conjunto mais geral (a própria universidade), mas as diversas de suas unidades constituintes: (1) produzir conhecimento científico e filosófico novo e necessário sobre qualquer objeto, assunto ou área e sobre a utilização e aplicação desse conhecimento; (2) sistematizar o conhecimento existente; (3) examinar e criticar o conhecimento existente; (4) proteger, preservar e conservar o conhecimento existente; (5) integrar dados de diferentes naturezas e conhecimentos para o avanço do conhecimento; (6) divulgar o conhecimento existente; (7) difundir o conhecimento produzido; (8) prestar serviços de assessoria e apoio à comunidade na aplicação do conhecimento. O autor também apresenta objetivos relacionados ao desenvolvimento do ensino: (9) ensinar diversos profissionais e estudantes de diferentes campos de atuação profissional a lidar com qualquer tipo de processo, problema ou assunto, incluindo produzir conhecimento sobre esses processos, problemas ou assuntos; (10) especializar a capacitação de diferentes profissionais em relação a tópicos de interesse ou de necessidade da população à qual a universidade deve servir; (11) aperfeiçoar a capacitação de diferentes profissionais em relação a atividades de interesse ou necessidade da população; (12) atualizar a capacitação de diferentes profissionais quanto a processos, assuntos, temas, áreas ou tópicos em relação aos quais tenha havido desenvolvimento de conhecimento e que pode ser útil para o melhor desempenho desses profissionais em suas atividades na comunidade em que se inserem; (13) complementar ou suplementar a capacitação de diferentes profissionais ou outros interessados em relação a processos, tópicos, assuntos ou problemas de interesse ou necessidade da população; e (14) capacitar pesquisadores para produzir conhecimento sobre qualquer fenômeno, área, tema, assunto ou problema e sobre os processos de produção desse conhecimento em todos os níveis, âmbitos ou tipos de conhecimento.

Embora haja controvérsias em relação a vários dos aspectos a que se referem essas 14 especificações de papéis (objetivos, funções ou responsabilidades) da Universidade, eles podem ser considerados como um conjunto de comportamentos que delimitam as funções de qualquer organização universitária². Desses

2) Um exemplo dessas controvérsias relaciona-se com o uso do termo “capacitação”, em lugar do termo “formação” que o próprio autor da proposição considera ambíguo pela analogia com a idéia de “colocar as pessoas em uma fôrma (ou formato)” em contraposição a “capacitá-las para interagir com as circunstâncias com que se defrontarem no mundo em que viverão” (S. P. Botomé, comunicação pessoal, 10 de janeiro de 2008). Outro exemplo de controvérsias desse tipo é a consideração de Eunice Durhan (início dos anos de 1980) que, em um seminário na capital federal do Brasil, levantou a dúvida sobre se não seria melhor explicitar que à Universidade cabe promover o desenvolvimento dos conhecimentos científico e filosófico. Os demais processos

objetivos todos com diferentes níveis de abrangência, os mais gerais da organização universitária (aquilo que a define) parecem ser os objetivos (1) produzir conhecimento científico e filosófico novo e necessário sobre qualquer objeto, processo, assunto ou área de conhecimento e sobre a utilização ou aplicação desse conhecimento; (6) divulgar o conhecimento existente e (7) difundir o conhecimento produzido. Os demais objetivos apresentados pelos autores citados são objetivos intermediários da organização universitária e que são de responsabilidade de diferentes partes (ou instâncias de trabalho ou sub-conjuntos de objetivos ou de comportamentos) desse tipo de organização ou diferentes modalidades de concretização dos objetivos mais gerais de uma organização que receba o nome de “Universidade”. Pelo menos as 14 expressões indicadas dizem melhor o que constitui fazer “pesquisa, ensino e extensão”, três termos que constituem apenas o nome de categorias administrativas para gerenciar diferentes tipos de trabalho da Universidade e não os objetivos desse tipo de organização social (Botomé, 1985, 1992, 1996).

Os objetivos da Universidade (produzir conhecimento e torná-lo acessível) nem sempre são apresentados assim em literatura ou considerados dessa maneira pelos integrantes que constituem esse tipo de organização. Às vezes, a função da universidade é apresentada em literatura a partir de formulações que se referem a processos comportamentais menos abrangentes que “produzir conhecimento e torná-lo acessível”. Um exemplo consiste na formulação “divulgar e difundir conhecimento” (Botomé, 1992), expressões que se referem a modalidades para “tornar o conhecimento acessível”. Outras vezes, a função da organização universitária é apresentada em literatura a partir de formulações constituídas por metáforas, o que diminui a clareza dos processos a serem realizados para concretizar tal função e a clareza dos comportamentos que produzirão o resultado expresso pela função da universidade. Um exemplo é a formulação “transmissão de conhecimento”. O verbo “transmitir”, por exemplo, exige acontecer algo para poder dizer que houve “transmissão”, além de ser uma metáfora ou analogia relacionada a modos de deslocamento (“a informação ou o conhecimento”) de alguma coisa de um lugar para outro ou de um receptáculo para outro. Tais problemas podem acarretar uma redução simplificadora para nomear o processo de ensinar, divulgar, difundir (também uma metáfora ou analogia) o conhecimento, encobrendo ou não revelando aspectos cruciais a respeito do processo de transformação de conhecimento em capacidade de atuação das pessoas na sociedade. Quando se trata de conhecimento, as comparações ou analogias com dispersão de algo no meio podem ser empobrecedoras para delimitar com alguma clareza e precisão o papel social específico da organização denominada “Universidade”.

Outras maneiras de expressar a função social da universidade parecem distanciar-se um pouco mais do entendimento de que a produção de conhecimento e o acesso a ele são os resultados do trabalho da organização universitária em sua responsabilidade social específica. Alguns exemplos disso são outras expressões de funções da universidade (ou de suas partes): “estimular e intensificar a qualificação do corpo docente”, “incentivar a participação dos alunos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” e “promover o desenvolvimento acadêmico dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação” (Borges & Araújo, 2001). Os verbos utilizados pelos autores nessas “funções” (“estimular”, “incentivar” e “promover”) não deixam claro quais os resultados a serem produzidos. Além disso, os complementos dessas formulações se referem a, nos termos de Kaufmann (1977), “necessidades internas” da organização e, portanto, não cons-

de conhecer (religioso, senso-comum e artístico) não seriam da alçada da Universidade desenvolver ou promover, cabendo isso a outras instâncias da Sociedade. Muito dessas, e de outras, controvérsias a respeito dos objetivos, funções ou papéis específicos da Universidade na Sociedade poderiam ser mais profundamente examinadas, o que parece ser um trabalho de muita extensão e de muita exigência de tempo para ser desenvolvido no contexto deste relato de pesquisa. Os próprios autores citados não publicaram formalmente textos examinando com mais profundidade essas controvérsias. A citação da contribuição de Eunice Durhan, no caso, é de responsabilidade dos autores deste texto, uma vez que foram objeto de debate com a pesquisadora no evento citado e a referência é feita a partir da lembrança e registros de um dos autores deste texto.

tituem objetivos definidores da universidade em seu papel social, mas de sua constituição ou administração internas. Ainda outras formulações de funções da universidade em que não fica claro o resultado que cabe a esse tipo de organização produzir para a sociedade são aquelas que se referem mais a uma “condição-meio” para atingir algum objetivo do que a uma finalidade da organização universitária, tal como a expressão “estimular (ou incentivar) a iniciação científica dos estudantes”. Tais expressões se referem aos meios e não aos objetivos a serem atingidos.

Uma vez que a responsabilidade do que uma organização deve produzir para a sociedade é realizada por meio dos comportamentos dos integrantes da organização, parece ser necessário que a função da organização seja bem conhecida por esses integrantes, especialmente por seus gestores. Entretanto, nem sempre há uma percepção suficientemente clara ou precisa acerca da função de uma organização por parte dessas pessoas. Isso ocorre até pela razão que a formulação de objetivos (função, papel ou responsabilidade social) é um processo ainda pouco conhecido e quase nada ensinado nas próprias instâncias de preparação de agentes que constituem as organizações, particularmente as universidades. Zanelli (1999), por exemplo, identificou que mesmo os sujeitos que estavam participando diretamente do processo de planejamento estratégico de uma universidade pública tinham pouca clareza em relação aos objetivos desse tipo de organização, embora o autor não indique o que tais sujeitos percebiam como sendo a função desse tipo de organização. A falta de clareza em relação à função da universidade por parte de seus integrantes também foi constatada por Borges e Araújo (2001) que, ao reestruturarem uma unidade de uma universidade, caracterizaram as metas dessa organização de ensino superior como ambíguas ou vagas, os objetivos como passíveis de diferentes interpretações e as diferentes unidades da universidade com racionalidades próprias, o que diminui a probabilidade de concordância e de colaboração ou interação apropriada para produzir os resultados que definem a universidade ou a respeito de como, quando e em que grau eles precisam ser produzidos. Complementarmente, Kanan (2008) identifica que costuma haver, em uma universidade, diferença entre os objetivos professados e os comportamentos efetivados (ou objetivos não proferidos) pelos agentes integrantes da organização, sendo eles, muitas vezes, concorrentes.

A falta de clareza a respeito dos resultados a serem produzidos pela universidade em sua responsabilidade e em seu papel social é também apresentada em documentos oficiais de organizações universitárias. Tais documentos, é necessário ressaltar, consistem em um dos locais onde uma organização deve ser definida, o que envolve explicitar sua função social. Entretanto, nem sempre são apresentadas nesses documentos expressões de funções orientadas para o resultado a ser produzido pela organização. Um exemplo disso foi revelado por Botomé, De Luca e Botomé (2006), em pesquisa em que avaliaram as expressões de objetivos de uma organização universitária em três documentos oficiais: o Estatuto, o Regimento e o Regulamento dos cursos de graduação da universidade observada. Nesse estudo, as expressões de funções constituíram “expressões vagas” (por exemplo: ampliar formação do ser humano para o exercício profissional e desenvolver entendimento do homem), “declarações de intenções” (e.g., promover divulgação de conhecimentos científicos que constituem patrimônio da humanidade, visar difusão das conquistas e resultados das pesquisas científicas geradas na instituição), “funções” de qualquer organização social (e.g., construir uma sociedade justa e democrática e defender a qualidade de vida), funções de outras organizações (promover divulgação de conhecimentos culturais que constituem patrimônio da humanidade) e “atividades da organização” (e.g., formar diplomados para a inserção em setores profissionais e prestar serviços especializados à comunidade).

Algumas vezes, as expressões de funções da universidade apresentadas em documentos oficiais ou as expressões que constituem a “missão” ou o “compromisso” de organizações universitárias indicam um resultado mais distante e parcialmente decorrente do que a organização fará ou produzirá (por exemplo: melhorar a qualidade de vida da população). Outras vezes as expressões soam como “presunções auto-referentes” como “ser a escola superior de referência da região”. Delimitar uma organização por critérios como esses – que se distanciam da explicitação da classe de comportamentos que define o resultado a ser

produzido para a sociedade onde a organização se insere – tende a deteriorar a identidade institucional da organização, diminui a clareza a respeito do que cabe ser produzido pelas diferentes instâncias da organização, diminui a probabilidade de avaliação dos resultados produzidos pela organização, dificulta a proposição (e desenvolvimento) dos comportamentos a serem apresentados pelos integrantes da organização, tende a aumentar a sacralização de atividades burocráticas e rotineiras, aumenta a importância de interesses particulares em detrimento dos interesses coletivos, além de diminuir a eficácia e eficiência da gestão da organização (Borges & Araújo, 2001; Botomé, 1996; Botomé & Kubo, 2002; Cruz, 2008; Kienen & Wolff, 2002; Zanelli, 1999). Isso tudo parece ser ainda mais grave quando a organização com função pouco clara é a universidade, uma vez que seu objeto de trabalho (o desconhecido) exige ainda mais clareza e precisão no que se entenda por objetivos desse tipo de organização: produzir o conhecimento e torná-lo acessível a todos.

A explicitação da função da universidade parece ser especialmente importante para o trabalho de seus gestores, já que são eles que criam as condições para que a organização que administram (em qualquer amplitude) produza os resultados que a definem e que orientam os comportamentos a serem apresentados para que, efetivamente, ocorram tais resultados. Por consequência, as implicações da falta de clareza a respeito de comportamentos que constituam a função da organização universitária assim como as implicações nos comportamentos dos seus gestores podem ser muito grandes. Em lugar de uma orientação precisa, segura e uma administração apropriada, pode haver um aumento de ineficácia, ineficiência e de conflitos e desconforto para os agentes organizacionais. Cruz (2008, pp. 24-25), por exemplo, destaca que:

A definição bem estabelecida dos objetivos da universidade é um aspecto fundamental para compreender qualquer tipo de trabalho que nela ocorre. São os objetivos que imprimem orientação e direção às ações das pessoas, independentemente da posição que ocupam em termos hierárquicos. A organização administrativa da universidade (...) precisa contar com uma estrutura capaz de reunir pessoas que atuem para viabilizar os compromissos organizacionais e sociais daí decorrentes.

Segundo a autora, o desconhecimento, o pouco conhecimento ou o conhecimento inadequado das funções da Universidade, especialmente dos dirigentes das universidades ou de partes dela, fragiliza o processo de gestão em qualquer instância organizacional. Botomé (1996), ao examinar os comportamentos que delimitam a identidade de uma organização, destaca a necessária coerência das percepções e condutas em relação ao seu papel básico (natureza e objetivos) para que os processos de desenvolvimento e de administração (da organização) sejam realizados de forma apropriada. Além disso, o conhecimento adequado acerca das funções da organização por parte de seus integrantes aumenta a probabilidade de que esses indivíduos apresentem comportamentos apropriados à produção dos resultados que são responsabilidade específica da organização e que são expressos por sua função (Botomé, 1996; Kienen & Wolff, 2002; Zanelli, 1999).

Considerar a universidade como uma organização indica a necessidade de explicitar sua função social. Mas é necessário ir mais longe. Essa função é clara e precisa para os seus integrantes? Quanto? Apesar dos estudos existentes indicarem que a percepção dos integrantes da universidade acerca das funções desse tipo de organização é pouco clara, não apresentam o que eles indicam como sendo função da universidade. No que é possível caracterizar a função de uma universidade segundo depoimentos de seus gestores, de forma a avaliar a coerência entre o que foi formulado em literatura específica a respeito da função desse tipo de organização e o que expressam ou percebem seus próprios gestores? O objetivo desta pesquisa foi avaliar a coerência entre a função ou objetivos da universidade e o que consta como função dessa organização em depoimentos de gestores.

MÉTODOS

Participantes

Foram participantes da pesquisa seis gestores de uma universidade, três deles coordenadores (ou haviam sido recentemente) de curso de graduação e três deles (ou haviam sido recentemente) chefes de departamento (do mesmo curso de graduação e do mesmo departamento).

Locais e condições das entrevistas

As entrevistas foram realizadas nas salas de trabalho dos professores entrevistados. Existiram, durante a realização das entrevistas, condições de conforto (iluminação, temperatura e sonoridade) para o entrevistado. Foi mantida a privacidade do ambiente, realizando as entrevistas em horário e local com nenhuma outra presença ou circulação de pessoas.

Procedimento

Foi realizada uma entrevista no qual foi utilizado um roteiro composto por 37 perguntas relacionadas a aspectos como a formação dos sujeitos, a percepção deles a respeito dos objetivos da universidade e de suas partes componentes, a estrutura de sub-organizações universitárias (tais como a estrutura do curso de graduação ou departamento acadêmico a que os sujeitos eram alocados), as atividades realizadas pelos gestores, entre outros. Tal entrevista constituiu parte de um trabalho desenvolvido pelos autores, cujo objetivo consistiu na proposição da função e da estrutura de um curso de graduação e de um departamento acadêmico. A realização de tal trabalho foi aprovada pelas instâncias da universidade na qual foi realizado (curso de graduação e departamento acadêmico) e pelo comitê de Ética da Universidade e contou com o consentimento dos participantes entrevistados. Os dados examinados neste relato de pesquisa foram derivados de uma única pergunta do roteiro de entrevista utilizado: “Qual é a função e o objetivo da Universidade?”.

As entrevistas foram gravadas em fitas de áudio. As respostas dos participantes foram transcritas e decompostas em unidades de análise. A decomposição foi realizada quando, em uma mesma resposta, aparecia mais de uma função ou objetivo da universidade. Por exemplo, em uma mesma resposta em que um dos sujeitos apresentou dois (ou mais) verbos com um mesmo complemento ou utilizou um verbo com diversos complementos. As unidades de análise eram encontradas quando formadas por um verbo e um complemento para esse verbo. Se a resposta acerca da função da universidade apresentada por um dos sujeitos fosse “formar cidadãos um pouco mais críticos, um pouco menos alienados, um pouco mais conscientes do seu papel social”, a informação seria dividida em três unidades de análise: (I) formar cidadãos um pouco mais críticos, (II) formar cidadãos um pouco menos alienados e (III) formar cidadãos um pouco mais conscientes do seu papel social.

As unidades de análise identificadas ou decompostas foram distribuídas em categorias, por dois observadores independentes. Os critérios utilizados para distribuição das unidades de análise identificadas ou decompostas em categorias consistiram na natureza e em características do verbo (grau de amplitude, grau de precisão e clareza, por exemplo) e dos complementos apresentados em cada uma das unidades de análise (se o complemento se referia à universidade ou a outras organizações, grau de precisão e clareza, por exemplo). As categorias de análise foram baseadas nas categorias de observação já utilizadas por Botomé (1985), D’agostini (2005), Franken, (2009) e Tosi (2010):

- (a) *Expressões vagas* – expressões de objetivos da universidade imprecisas, pouco claras, que não delimitam o que precisa ser produzido pela organização. Expressões cujo verbo possui mais de um significado, que são expressos sob a forma de analogias ou metáforas, por exemplo, seriam distribuídas nessa categoria.
- (b) *Declaração de intenções* – expressões que indicam expectativa, desejo, anseio ou pretensão de algo que deverá ser produzido, em vez de indicar efetivamente o que precisa ser produzido. Uma expressão de objetivo como “visar o desenvolvimento da cultura”, por exemplo, seria distribuída nessa categoria, uma vez que o verbo “visar” indica a expectativa do que precisará ser produzido e não efetivamente o que será produzido.
- (c) *Atividades da organização* – expressões que indicam mais atuações de alguém, por exemplo, de alguns componentes da organização, do que os resultados a serem produzidos por essas atuações. Em expressões que seriam distribuídas nessa categoria há a confusão entre atividades-fim e atividades-meio: por exemplo, dar aulas, atender a demandas de alunos.
- (d) *Funções próprias e caracterizadoras da organização* – expressões que indicam o resultado a ser produzido pela universidade à sociedade, que delimitam claramente o papel social dessa organização na sociedade e que a distinguem de outras organizações sociais. Por exemplo: gerar ou produzir novos conhecimentos, disponibilizar conhecimento produzido à sociedade.

Os resultados da distribuição em categorias das unidades de objetivos identificadas ou decompostas, realizada por dois observadores independentes, foram comparados entre si. Quando foram percebidas discrepâncias ou diferenças, foi feita uma avaliação pelos observadores da relação entre os aspectos nucleares das unidades de objetivos identificadas ou decompostas e os aspectos nucleares das categorias nas quais tais unidades foram distribuídas, até chegarem a um consenso a respeito da categoria mais indicadora das características das unidades de objetivos identificadas ou decompostas.

RESULTADOS

Na Tabela 1 estão apresentadas, (I) as unidades de informações sobre “objetivos” da universidade indicadas pelos coordenadores de curso de graduação entrevistados, (II) as categorias em que as unidades de “objetivos” da universidade estão distribuídas, (III) a quantidade de unidades de “objetivos” da universidade distribuída em cada uma das categorias, (IV) a quantidade de unidades de informações sobre “objetivos” da universidade indicadas por cada coordenador de curso e (V) a quantidade total de indicações feitas pelos coordenadores em relação a cada categoria de organização das unidades de “objetivos” da Universidade. No total, os coordenadores de curso indicaram 17 tipos de unidades de “objetivos” da universidade, totalizando 20 indicações. As categorias em que essas unidades de expressões de “objetivos” da universidade estão distribuídas, são as categorias *expressões vagas*, *declarações de intenção*, *atividades da organização* e *“funções” próprias e caracterizadoras da organização*.

De acordo com o que é apresentado na Tabela 1, um dos coordenadores de curso indicou sete unidades de “objetivos” da universidade; um segundo coordenador, por sua vez, indicou nove unidades de “objetivos” da universidade e o terceiro coordenador de curso indicou quatro unidades. Somente um dos coordenadores indicou duas unidades de “objetivos” da universidade incluídas na categoria *funções próprias e caracterizadoras da organização*. Três unidades de “objetivos” (9, 13 e 14) foram indicadas por dois dos coordenadores. As demais 14 unidades de “objetivos” foram indicadas unicamente por um dos coordenadores.

Tabela 1

Distribuição em categorias das ocorrências das indicações feitas por coordenadores de um curso de graduação, relativas aos “objetivos” de uma universidade

Categorias	Indicações	Participantes			Total
		A	B	C	
Expressões Vagas	1. Posicionar politicamente	X	-	-	10
	2. Trabalhar para que dessa instituição saiam cidadãos	-	X	-	
	3. Dar “aquela formação” em termos de profissão	-	X	-	
	4. Formar recursos humanos para o mercado de trabalho	-	X	-	
	5. Formar pessoas para o exercício da cidadania	-	X	-	
	6. Formar cidadãos um pouco mais críticos	-	X	-	
	7. Formar cidadãos um pouco menos alienados	-	X	-	
	8. Formar cidadãos um pouco mais conscientes de seu papel social	-	X	-	
	9. Formar cidadãos um pouco mais conscientes da necessidade de denunciar mazelas, injustiças	-	X	X	
Declarações de intenção	10. Proporcionar a formação de nível superior	X	-	-	3
	11. Proporcionar o ensino de terceiro nível	X	-	-	
	12. Preparar as pessoas para o mercado de trabalho	-	X	-	
Atividades da organização	13. Pesquisar	X	-	X	5
	14. Ofertar atividades de interesse à comunidade (extensão)	X	-	X	
	15. Ensinar	-	-	X	
“Funções” próprias e caracterizadoras da organização	16. “Gerar” novos conhecimentos	X	-	-	2
	17. Produzir conhecimentos científicos	X	-	-	
Total de indicações		7	9	4	20

Na categoria *expressões vagas* estão apresentados nove tipos de unidades de “objetivos” da universidade, totalizando 10 indicações feitas pelos coordenadores de curso. Na primeira unidade de expressão incluída nessa categoria, foi utilizado o verbo “posicionar”, com o complemento “politicamente”. As duas unidades de expressões seguintes foram “trabalhar” (para que os alunos “saíam cidadãos”) e “dar” (“aquela formação, em termos de profissão”). Nos outros cinco tipos de unidades (4 a 9) de “objetivos” da universidade distribuídos na categoria *expressões vagas*, foi utilizado o verbo “formar” com diferentes complementos. Na unidade 4, o complemento apresentado para o verbo “formar” foi “recursos humanos para o mercado de trabalho” e na unidade 5, “pessoas para o exercício da cidadania”. Nas quatro demais unidades (6 a 9), foi apresentado o complemento “cidadãos” (“um pouco mais críticos”, “[...] um pouco menos alienados”, “[...] um pouco mais conscientes de seu papel social” e “[...] um pouco mais conscientes da necessidade de denunciar mazelas, injustiças”).

Na categoria *declarações de intenção* estão distribuídas três unidades de “objetivos” da universidade indicadas pelos coordenadores de curso. Duas dessas unidades (10 e 11) apresentam o verbo “proporcionar” (a formação de nível superior e o ensino de terceiro nível). A unidade de expressão de “objetivo” da universidade 12 apresenta o verbo “preparar” (pessoas para o mercado de trabalho).

Ainda na Tabela 1, há três tipos de unidades de “objetivos” da universidade indicadas pelos coordenadores de curso classificadas como *atividades da organização*, totalizando cinco indicações classificadas nessa categoria. As unidades 13 e 14 foram indicadas por dois coordenadores (A e C) e a 15 foi indicada

unicamente pelo coordenador C. As unidades incluídas na categoria *atividades da organização* foram “pesquisar”, “ofertar atividades de interesse à comunidade (extensão)” e “ensinar”. Em duas dessas unidades apareceram os verbos “ensinar” e “pesquisar” sem complementos.

Na categoria *funções próprias e caracterizadoras da organização* foram apresentadas duas unidades de “objetivos” da universidade, indicadas por um dos coordenadores de curso: “16. gerar novos conhecimentos” e “17. produzir conhecimentos científicos”.

Na Tabela 2 estão apresentadas as indicações dos chefes de departamento distribuídas de forma semelhante às categorias da Tabela 1. No total, os três chefes de departamento indicaram 18 unidades de “objetivos” da universidade, distribuídos nas categorias *expressões vagas*, *declarações de intenção*, *atividades da organização* e *“funções” próprias e caracterizadoras da organização*. Nenhuma unidade de “finalidade” da universidade é indicada por mais de um dos sujeitos que forneceram as informações.

Os chefes indicaram diferentes quantidades de unidades de “objetivos” da universidade. Dois deles indicaram quatro unidades de “finalidades” e um indicou 10. Um dos participantes (E) indicou “objetivos” em três das categorias de classificação das informações. Um deles indicou três unidades (10, 11 e 12) na categoria *“atividades” da organização* e uma unidade (7) em *“expressões vagas”*. Um terceiro indicou quatro unidades de objetivos da universidade, todas elas classificadas na categoria *“funções próprias da organização”*.

Na categoria *expressões vagas* estão apresentadas sete unidades de “objetivos” da universidade indicadas pelos chefes de departamento. Uma delas (a Unidade 1) apresenta o verbo “integrar” com o complemento “a produção de conhecimento”, mesmo complemento apresentado na Unidade 2, que por sua vez apresenta o verbo “agregar”. Além da Unidade 2, outras quatro unidades de expressões de “objetivos” da universidade indicadas pelos chefes de departamento (as Unidades 3 a 6) distribuídas na categoria *expressões vagas* apresentam o verbo “agregar”, acrescido de complementos variados: “agregar alunos, professores, pesquisadores e profissionais que participam do processo de criar conhecimentos”, “o quer que seja” ou “quem quer que seja” que participe dos processos “criar e gerar conhecimento” ou “facilitar processos de ensino-aprendizagem”. A Unidade 7 não apresenta um verbo, havendo apenas a referência que a universidade “tem como finalidade a Arte e a Ciência”. Das sete unidades de expressões de “objetivos” da universidade distribuídas na categoria *expressões vagas*, seis delas foram indicadas por um dos participantes (Chefe E) e uma por outro (Chefe F).

Na categoria *declarações de intenção* são apresentadas duas unidades de “objetivos” da universidade, ambas indicadas por um dos chefes de departamento. As duas unidades de expressões (8 e 9) distribuídas nessa categoria foram expressas pelo verbo “facilitar”, com dois tipos de complementos: “produção de conhecimento” e “processos de aprendizagem, de ensino”.

Na categoria *atividades da organização*, outro chefe de departamento indicou três unidades de expressões de “objetivos” da universidade, sem utilizar um verbo para isso: “ensino”, “pesquisa” e “extensão”, explicitando que as três são consideradas como “atividades-fim” da instituição.

Na categoria *“funções” próprias e caracterizadoras da organização*, estão apresentadas seis unidades de expressões de objetivos da universidade indicadas pelos participantes: quatro delas indicadas por um (Chefe D) e duas por outro dos chefes de departamento (Chefe E). Os verbos apresentados nessas unidades de expressão foram “produzir” (“conhecimento”, “conhecimento científico”, “conhecimento necessário”) e “disponibilizar” (conhecimento produzido). As expressões com o verbo “disponibilizar” ainda apresentam alguns acréscimos: “disponibilizar para a sociedade” e “de forma a agregar valor” e “considerando as demandas e necessidades da sociedade”. Com o verbo “produzir o conhecimento necessário” há o acréscimo de “artístico, criador, filosófico, espiritual” como especificação (ou exemplificação) do conhecimento “necessário para o desenvolvimento do potencial humano”.

Tabela 2

Distribuição em categorias das ocorrências de indicações feitas por chefes de um departamento acadêmico, relativas aos “objetivos” de uma universidade

Categorias	Indicações	Sujeitos			Total
		D	E	F	
Expressões vagas	1. Integrar a produção de conhecimento	-	X	-	7
	2. Agregar a produção de conhecimento	-	X	-	
	3. Agregar alunos, professores, pesquisadores e profissionais que participam do processo de criar conhecimento	-	X	-	
	4. Agregar “o que quer que seja” (pessoas) que participam do processo de criar e gerar conhecimento	-	X	-	
	5. Agregar “o que quer que seja” (pessoas) que participam do processo de facilitar processos de aprendizagem, de ensino	-	X	-	
	6. Agregar alunos, professores, pesquisadores e profissionais participantes do processo de facilitar processos de ensino-aprendizagem	-	X	-	
	7. Tem como finalidade Arte e Ciência (como diz na bandeira da universidade, em latim)	-	-	X	
Declarações de intenção	8. Facilitar a produção de conhecimento	-	X	-	2
	9. Facilitar processos de aprendizagem, de ensino	-	X	-	
Atividades da organização	10. A atividade fim que é ensino	-	-	X	3
	11. A atividade fim que é pesquisa	-	-	X	
	12. A atividade fim que é extensão	-	-	X	
“Funções” próprias e caracteri- zadoras da organização	13. Produzir conhecimento	X	-	-	6
	14. Produzir o conhecimento necessário (artístico, criador de modo geral, filosófico, espiritual) ao desenvolvimento humano	X	-	-	
	15. Produzir conhecimento científico	-	X	-	
	16. Disponibilizar o conhecimento produzido à sociedade	-	X	-	
	17. Disponibilizar o conhecimento produzido à sociedade de forma a agregar valor a sociedade	X	-	-	
	18. Disponibilizar o conhecimento produzido à sociedade considerando suas demandas, suas necessidades	X	-	-	
Total de indicações		4	10	4	18

Na Tabela 3 está apresentada uma síntese das características das unidades de expressões de “objetivos” de uma universidade, identificadas por meio de depoimentos de coordenadores de curso e de chefes de departamento, apresentadas em vários tipos de conjuntos nas Tabelas 1 e 2.

De acordo com a Tabela 3, foram identificadas 38 unidades de informações sobre “objetivos” de uma universidade. Essas unidades de “objetivos” estão distribuídas nas categorias *expressões vagas*, *atividades da organização*, *“funções” próprias e caracterizadoras da organização* e *declarações de intenção*. No total, são apresentadas 20 unidades de informações sobre “objetivos” da universidade identificadas em depoimentos de coordenadores de curso e 18 unidades identificadas em depoimentos de chefes de departamentos acadêmicos.

Tabela 3

Distribuição das ocorrências e dos percentuais de indicações sobre os “objetivos” de uma universidade, obtidas por meio de depoimentos de coordenadores de cursos de graduação e chefes de departamentos acadêmicos em categorias de acordo com processos a que se referem essas indicações

<i>Categorias</i>	<i>Coordenadores</i>	<i>Chefes</i>	<i>Total de indicações</i>
Expressões vagas	10 50,00	7 38,88	17 44,74
Atividades da organização	5 25,00	3 16,66	8 21,05
“Funções” próprias e caracterizadoras da organização	2 10,00	6 33,33	8 21,05
Declarações de intenção	3 15,00	2 11,11	5 13,16
Total de indicações	20 100	18 100	38 100

Na categoria *expressões vagas* foram incluídas 17 unidades de informações sobre “objetivos” de uma universidade, correspondendo a quase metade (44,74%) da quantidade de unidades de “objetivos” identificadas nos depoimentos examinados. Essa é a categoria de “objetivo” da organização universitária que apresenta mais indicações. Em cada uma das categorias *atividades da organização* e *funções próprias e caracterizadoras da organização* foram apresentadas 21,05% das unidades de objetivos identificadas nos depoimentos. Já na categoria *declarações de intenção* foram incluídas 13,16% das unidades de “objetivos” da universidade.

Na Tabela 3 há pequena diferença entre a quantidade de unidades de expressões de “objetivos” de uma universidade, identificadas nos depoimentos dos dois tipos de participantes entrevistados. Como está apresentado na linha referente aos “totais de indicações” na tabela, nos depoimentos de coordenadores de curso foram apresentadas 20 unidades de expressões de “objetivos” da universidade e nos depoimentos de chefes de departamento, foram apresentadas 18 unidades em relação às “funções” de uma organização universitária.

Na categoria *expressões vagas* há indicação de 10 unidades de “objetivos” da universidade, identificadas em depoimentos dos coordenadores (o que corresponde a 50% das unidades identificadas nos depoimentos desses participantes). Nos depoimentos dos chefes de departamento acadêmico, apareceram sete expressões de “objetivos” da universidade, correspondendo a 38,88% das unidades identificadas nos depoimentos apresentados por esses participantes. Na categoria *atividades da organização* 25% das unidades de “objetivos” da universidade indicadas nos depoimentos dos coordenadores de curso são apresentadas nessa categoria, enquanto 16,66% das unidades indicadas pelos chefes de departamentos são incluídas nela.

Na categoria *funções próprias e caracterizadoras da organização* foram identificados em depoimentos dos coordenadores de curso de graduação dois “objetivos” para a Universidade (10% das unidades). Nos depoimentos dos chefes de departamento acadêmico, por sua vez, nessa mesma categoria, apareceram seis objetivos, o que corresponde 33,33%. Por fim, na categoria *declarações de intenção* foram apresentadas 15% das unidades de “objetivos” da universidade indicadas nos depoimentos dos coordenadores de curso. Nessa mesma categoria, foram incluídas 11,11% das unidades indicadas nos depoimentos dos chefes de departamentos.

DISCUSSÃO

As unidades de expressões de funções da organização universitária identificadas a partir dos depoimentos de coordenadores de curso e chefes de departamento indicam haver uma defasagem em relação ao que é apresentado em literatura a respeito da função dessa organização (produzir conhecimento e torná-lo acessível) e o que é apresentado acerca da função dessa organização no depoimento desses gestores da organização universitária. Uma das características das funções da universidade nos depoimentos que contribui para essa defasagem é a identificação de *expressões vagas* como funções da universidade. Essas expressões não deixam claro qual a função da universidade em seu papel e em sua função social, visto que as unidades de expressões de “objetivos” da universidade classificadas nessa categoria não indicam com clareza quais são os produtos ou benefícios a serem produzidos por essa organização social, a partir dos comportamentos dos integrantes que a constituem. A identificação de expressões vagas se distancia das proposições de Kaufmann (1977), de Borges e Araújo (2001) e de Kienen e Wolff (2002) quando esses autores indicam que a função de uma organização precisa ser definida pelo produto ou resultado que cabe à organização produzir para a sociedade (em contraste com produzir para si própria).

As unidades de expressões de “objetivos” da universidade classificadas como *declarações de intenção*, identificadas nos depoimentos de coordenadores de curso e chefes de departamento, aproximam-se mais de alguns dos (problemáticos) objetivos da universidade indicados por Borges e Araújo (2001) do que daquilo que cabe a essa organização produzir à sociedade, a produção do conhecimento e o acesso a ele, como indicado por diversos autores (Botomé, 1992, 1996; Piazza, 1997; Cruz, 2008; Marcon, 2008). Borges e Araújo (2001), por exemplo, indicam como objetivos de uma parte da universidade “estimular e intensificar a qualificação do corpo docente”, “incentivar a participação dos alunos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” e “promover o desenvolvimento acadêmico dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação”. Os verbos apresentados nos “objetivos” da universidade indicados por esses dois autores e os verbos apresentados nas unidades de expressões de “objetivos” da universidade identificados nos depoimentos de coordenadores de curso e chefes de departamento que constituem declarações de intenção (“proporcionar”, “preparar” e “facilitar”), além de não indicarem claramente o que cabe à organização produzir, fazem mais referência ao que os agentes da organização pretendem do que ao resultado específico dessa organização.

Uma das decorrências de “objetivos” com essas características (*declarações de intenção*) é apresentada por Botomé (1985) que, ao identificar “intenções dos professores” examinando “objetivos” de ensino propostos para disciplinas de cursos de graduação, destaca que “objetivos” com essas características servem mais para tranquilizar quem os propõe do que para ser um efetivo orientador dos trabalhos a serem realizados. O mesmo autor destaca que o problema de haver *declarações de intenção* não é o fato de elas serem ruins, não válidas ou pouco importantes, mas principalmente o fato de sua função ser a de atrair ou envolver quem lê esse tipo de objetivo e diminuir a possibilidade de críticas, avaliações ou discordâncias, devido ao grau de generalidade das expressões classificadas nessa categoria. As decorrências apresentadas por Botomé (1985) (pouca orientação ao resultado que precisa ser produzido e pouca possibilidade de crítica ou discordância) em relação a declarações de intenção como objetivos de ensino de disciplinas de um curso de graduação provavelmente tenderão a acontecer em uma universidade cujos gestores também indicam “declarações de intenções” como objetivos dessa organização.

As unidades de expressões de “objetivos” da universidade classificadas como *atividades da organização* também não expressam os resultados que cabem à organização produzir, mas sim meios para que algum tipo de resultado seja produzido. Expressões como “pesquisar”, “ofertar atividades de interesse à comunidade”, “ensinar” e “ensino, pesquisa, extensão” se aproximam mais de atividades-meio do que de expressões que indicam resultados sociais importantes a serem produzidos pela organização universitária.

São pouco orientadoras em relação aos comportamentos a serem apresentados pelos integrantes de uma organização, visto a tendência delas tornarem-se fins em si mesmas (Botomé, 1996; Kienen & Wolff, 2002) e não indicarem com clareza quais os comportamentos que os agentes de uma organização devem apresentar como aquilo que cabe à organização realizar como seu papel específico na sociedade. Em organizações que “enxergam” mais as atividades a serem desenvolvidas do que os resultados que devem ser produzidos para a sociedade, é provável que seus integrantes se engajem em atividades pouco relacionadas com as finalidades sociais da organização que são realizadas com pouca percepção de sua função no sentido mais preciso dessas palavras (Botomé, 1996).

As unidades de expressões de “objetivos” da universidade apresentadas nos depoimentos de coordenadores de curso e chefes de departamento classificadas como *expressões vagas, declarações de intenção e atividades da organização*, embora em graus variados de clareza e precisão, são pouco orientadoras dos resultados a serem produzidos pela organização. Tais características se distanciam das proposições de Borges e Araújo (2001) e Kienen e Wolff (2002), que indicam a clareza e a precisão da função e a referência aos resultados a serem produzidos como características da função da organização, e também das de Kaufmann (1977) e de Botomé (1996), que indica que os resultados a serem produzidos por uma organização social precisam ser orientados para necessidades externas à organização. Tais expressões são provavelmente pouco orientadoras em relação aos comportamentos que cabe a cada agente da organização apresentar em seu papel social na organização. Isso tudo parece ainda mais grave quando é observado que apenas um terço das expressões apresentadas nos depoimentos de chefes de departamento (ver Tabela 3) e duas expressões (em um total de 20, ver Tabela 2) apresentadas nos depoimentos de coordenadores de curso, foram classificadas como *“funções” próprias e caracterizadoras da organização universitária*.

A Universidade não existe sem a realização de comportamentos definidos de seus participantes em relação à produção de seus objetivos delimitadores de seu papel na sociedade. Não são quaisquer comportamentos; nem cabe considerar qualquer formulação a respeito deles. A clareza, precisão, pertinência e relevância desses comportamentos estão diretamente relacionados à própria probabilidade de execução daquilo que é relevante realizar para uma efetiva e eficaz consecução dos benefícios sociais que cabe a esse tipo de organização oferecer à sociedade. Entender a universidade como organização envolve explicitar quais os resultados que esse tipo de organização deve produzir para e na sociedade em seu papel social e, mais ainda, cabe explicitar quais comportamentos humanos, de cada tipo de agente organizacional, é parte do processo de produção de qualquer um dos benefícios que a organização deve oferecer à sociedade.

Isso não significa que cada agente deva ser capaz de apresentar todos os comportamentos que a organização, como conjunto, deve realizar. Mas, significa que deve haver conhecimento, explicitação e formulação adequada de todos esses comportamentos com as respectivas atribuições deles para diferentes agentes que, no conjunto, constituirão, com seus comportamentos, uma rede de interações sistêmicas que provavelmente garantirão os objetivos ou resultados sociais de interesse e de definição do papel da organização na sociedade.

Os dados apresentados nos depoimentos dos administradores entrevistados, porém, mostram que a percepção e a formulação de quais comportamentos precisam ser realizados para a consecução dos objetivos ou do papel e responsabilidade social da universidade ainda são precárias em relação aos comportamentos dos integrantes da organização e dessa como um conjunto. Tal percepção pode ter sido determinada por certas características da pergunta feita aos gestores, que era constituída pela expressão “função e objetivo da universidade”, viabilizando talvez que essas duas expressões fossem entendidas como referência a processos distintos, quando são expressões que se referem a um mesmo processo e pela ausência de referência explícita na pergunta feita a respeito do comportamento que constitui o objetivo da organização universitária. Mesmo assim, a partir das características das unidades de “objetivos” indicadas pelos gestores, não parece haver ainda clareza a respeito da contribuição do conhecimento existente acerca do que constitui comportamentos

humanos, distinguindo-os de meras atividades humanas que as pessoas se acostumam a apresentar dadas as contingências em vigor em cada instância organizacional ou momento histórico de uma organização. Também não parece haver clareza suficiente dos gestores de que o objetivo de uma organização é constituído por um comportamento que os integrantes da organização, em conjunto, devem apresentar.

A visibilidade de comportamentos muitos simples pode alterar, por exemplo, tanto o trabalho em si quanto os relacionamentos entre os funcionários, desses com os clientes e a disposição pessoal de todos em relação ao sistema que constitui a organização. Botomé (1981b) demonstrou esses exemplos na construção e avaliação de um sistema de atendimento de saúde elaborado com condições e procedimentos relacionados a comportamentos que iam além de tarefas rotineiras, atividades técnicas ou costumes já arraigados em uma centena de organizações que constituíam um sistema de atendimento de saúde na década de 1970. Os resultados dos trabalhos de cada unidade do sistema de saúde foram aperfeiçoados e garantiram índices de até 60% de melhoria com as delimitações mais precisas dos comportamentos importantes para a realização dos trabalhos, configurando os objetivos de cada tarefa, parcela da organização e trabalho de cada agente. Obviamente a explicitação desses comportamentos foi acompanhada da respectiva avaliação das demais condições necessárias para sua consecução, tanto antecedentes quanto conseqüentes à sua execução.

Ao considerar a universidade como uma organização e isso envolver a explicitação dos comportamentos que esse tipo de organização deve apresentar para produzir para e na sociedade os benefícios que lhe cabe como responsabilidade social específica, a gestão e o papel dos gestores desse tipo de organização também precisa ser considerado de maneira coerente. Também os comportamentos que constituem seus respectivos papéis de gestores precisam ser descobertos e formulados de maneira a constituírem efetivas condições para que os demais agentes sob sua orientação, supervisão, direção, coordenação ou chefia possam apresentar também os comportamentos apropriados e coerentes com o papel social da instituição, seus objetivos, em última instância (Botomé, 1996; Kienen & Wolff, 2002; Marcon, 2008; Piazza, 1997).

As descobertas sobre os processos de gestão de organizações apresentadas por Botomé (1981b, 1992, 1996), Piazza (1997), Zanelli (1999), Borges e Araújo (2001), Kienen e Wolff (2002), D' Agostini (2005), Cruz (2008), Kanan (2008), Marcon (2008), Franken (2009) e Tosi (2010) são exemplos dos problemas com a delimitação das funções ou objetivos de uma organização e das limitações e dificuldades que uma inadequada formulação deles pode acarretar para uma grande dificuldade de percepção do papel da organização que necessita de processos de gestão. Os dados apresentados mostram, entretanto, como ainda há uma percepção discrepante e inadequada de vários aspectos a respeito do que é “alvo” (ou objetivo) dos processos comportamentais de gestão e do trabalho da própria universidade. Talvez, sem o desenvolvimento de conceitos e formulações mais apropriados às finalidades da organização, o processo de gestão das universidades esteja mais próximo a ser um problema do que uma solução para as próprias organizações e para a sociedade.

Os comportamentos dos agentes que constituem a organização dependem não só das condições físicas, mas também dos comportamentos dos demais agentes, de maneira especial daqueles que coordenam, administram, dirigem ou, em síntese, controlam informações, condições diversas e, particularmente, a delimitação e explicitação dos objetivos da organização em cada momento ou instância de sua história ou constituição. A gestão de uma organização é, antes de tudo, um conjunto de processos comportamentais (que precisam ser descobertos, explicitados, projetados, construídos – ensinados e aprendidos) de alguns agentes da organização que devem articular condições e comportamentos dos diversos (outros) agentes organizacionais para otimizá-los em relação aos objetivos da organização. Estes, por sua vez, também dependem de comportamentos que os explicitem, formulem e os apresentem de forma a, efetivamente, servirem de orientação para os múltiplos agentes da organização.

Os dados apresentados não parecem ser congruentes com uma concepção de objetivo ou função da universidade que possibilite essas relações acontecerem. Particularmente, a própria diversidade de entendimento do papel ou dos objetivos da universidade nos depoimentos dos diferentes gestores parece corroborar

o contrário: é difícil otimizar a participação em uma rede de relações orientada para objetivos quando eles não existem, não são claros ou são entendidos de formas muito diferentes por aqueles que são responsáveis pela própria otimização das relações entre os comportamentos que deveriam garantir os objetivos da organização.

A “função” ou os “objetivos” de uma organização não são eventos “naturais”, produzidos “naturalmente”. São, antes, produções humanas e “não-naturais” porque dependem de processos realizados por pessoas. Eles são, por isso mesmo, comportamentos humanos. Nesse sentido, o conceito de comportamento, além de ser crucial para lidar com as organizações e com sua gestão (desde concebê-las até dirigi-las) não se confunde com os conceitos de “atividade”, “ação”, “gesto”, “resposta” ou quaisquer processos que esses conceitos denominam. Nem é suficiente considerar o conceito de comportamento de uma maneira genérica (como é comum), como sinônimos de “atitude” (que se refere a probabilidade de determinados tipos de comportamentos), de “disposição”, de “trabalho”. A evolução do conceito de comportamento, registrada por Botomé (1981a), salientou que o conceito ficou muito mais específico e restrito do que a literatura em geral registra ou considera, superando o conceito de resposta, considerado por Baer (1973) como “apenas o começo” de uma longa trajetória de descobertas científicas a respeito desse tipo de fenômeno.

De acordo com o exame de Botomé (1981a), o conceito de comportamento pode ser definido como “um sistema de interações entre categorias (ou classes) de aspectos do ambiente existente, características das respostas de uma classe e categorias de aspectos do ambiente que se segue ou resulta dessas classes de respostas”. Só nomear uma interação dessas exige um cuidadoso exame, não sendo suficiente simplesmente criar uma expressão com um verbo e um complemento e considerar isso a caracterização de um “comportamento”. Tais considerações têm sérias e amplas decorrências para o que seja ou possa ser uma organização, seus objetivos, sua estrutura, as condições para sua existência e para os processos que a constituirão, incluindo os de gestão e direção. Há muito mais em jogo no sistema de interações humanas e dessas com o ambiente que constitui tudo o que está relacionado a uma organização, incluindo a sociedade (o meio) em que se insere tal organização com todas as suas peculiaridades presentes, futuras e mesmo passadas, o que inclui o que pode ser considerado como “cultural”.

Multiplicar atividades sem dizer respeito ao papel específico que lhe cabe realizar na sociedade torna uma instituição dispersa e com uma provável produção inadequada ou insuficiente, pelo menos do ponto de vista do que a sociedade necessita dela e, até por isso mesmo, a instituiu. Isso faz ser necessário prosseguir ainda muito na elaboração do que sejam as funções ou os objetivos desse tipo de organização social e suas decorrências para a estrutura, condições, instalações, processos de gestão etc. desse tipo de organização.

Darci Ribeiro (1978) insistiu em examinar a “Universidade Necessária” em contraste com as características das universidades existentes e com as tendências a manter características inadequadas desse tipo de instituição para a sociedade. Também não é por menos que Cunha (1989) alertava para os sintomas de regressão institucional da universidade no país já na segunda metade da década de 1980. Talvez também pelas dificuldades em concretizar o conhecimento existente em uma organização e em comportamentos coerentes com esse conhecimento Pires da Rocha (1989; 1997) ironizava de várias formas a gestão da universidade por ignorar o conhecimento já existente acerca dessa organização. Na mesma direção, Botomé (1996) faz uma avaliação do conceito de “extensão universitária” relacionando-o com sua gênese na consideração que a pesquisa acadêmica era “alienada” e o ensino feito nas universidades “alienante”, alertando para o equívoco que tudo isso representava em termos de conceitos, de estruturação da organização e nos seus processos de gestão a partir de vários problemas com conceitos internos desse tipo de organização social que parecem ser resultados de uma pobre ou inexistente elaboração do conhecimento existente para transformá-lo em tecnologia no âmbito das organizações e do comportamento humanos.

A definição, delimitação, estruturação e gestão de uma organização – como a Universidade – exigem a transformação de conhecimentos de várias áreas em comportamentos concretos e isso ainda parece estar

longe de ser integrado à noção de tecnologia humana, superando a mera noção de tecnologia como “instrumentos” ou “equipamentos” para incluir a percepção humana, os procedimentos das pessoas em suas interações com os acontecimentos, com outras pessoas, com as condições e estruturas de uma organização etc. Exatamente por isso, o conceito de comportamento é algo fundamental para avaliar os dados encontrados e apresentados nas Tabelas 1 a 3: eles estão distantes de utilizar uma concepção do que seja o comportamento de uma organização como meio para definir seus objetivos, seu papel, sua função ou responsabilidade social. Utilizar uma terminologia vaga, ampla e largamente aceitável (e “naturalizada”) só faz aumentar o engano sobre o que é próprio de uma organização e a diluição da perspectiva que deve orientar essa organização.

O conhecimento acerca desses processos está disponível, mas os dados revelam que o acesso a eles e os processos de transformação do conhecimento em comportamentos efetivos de realização do que é próprio de uma organização ainda parece ser pouco ou desconsiderado como algo que precisa de procedimentos para possibilitar uma efetiva transformação do melhor conhecimento existente em comportamentos significativos para a sociedade. Particularmente na realização e na gestão de organizações sociais, especialmente da Universidade. Uma organização que pode (ou deveria?) ser agência multiplicadora das possibilidades de aperfeiçoamento das demais organizações da sociedade. Um papel nada pequeno em importância estratégica para o desenvolvimento e aperfeiçoamento social e que acarreta exigências muito grandes de preparação em múltiplos aspectos da capacitação humana para atuar em múltiplas instâncias da sociedade. O conhecimento é uma condição fundamental para o desenvolvimento social e isso não é simples como outros tipos de produtos para fornecer à sociedade.

REFERÊNCIAS

- Baer, D. (1973). In the begining there was the response. In E. Ramp, & G. Semb (Orgs.), *Behavior analysis: areas of research and application* (pp. 16-30). New Jersey: Prentice Hall.
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudos das organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, D. F., & Araújo, M. A. D. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*, 35 (4), 63-76.
- Botomé, S. P. (1981a). *Objetivos comportamentais no ensino: a contribuição da Análise Experimental do Comportamento*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo-SP.
- Botomé, S. P. (1981b). *Administração de comportamento humano em instituição de saúde: uma experiência para serviço público*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo-SP.
- Botomé, S. P. (1985). O problema dos falsos “objetivos de ensino”. In S. P. Botomé (Org.), *Objetivos de ensino, necessidades sociais e tecnologia educacional* (pp. 102-122). Não publicado.
- Botomé, S. P. (1992). Autonomia universitária: Cooptação ou emancipação institucional? *Universidade e Sociedade*, 2 (3), 16-23.
- Botomé, S. P. (1996). *Pesquisa alienada e ensino alienante: O equívoco da extensão universitária*. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes; São Carlos, SP: EDUFSCar; Caxias do Sul, RS: EDUCS.
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. In H. P. M. Feltes, & U. Ziles (Orgs.), *Filosofia: diálogo de horizontes* (pp. 685-708). Porto Alegre: EDIPUCRS; Caxias do Sul: EDUCS.
- Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2002). Responsabilidade social dos programas de Pós-graduação e formação de novos cientistas e profissionais de nível superior. *Interação em Psicologia*, 6 (1), 81-110.

- Botomé, S. S., De Luca, G. G., & Botomé, S. P. (2006). Processos comportamentais constituintes das funções da universidade, de cursos de graduação e de departamentos acadêmicos a partir do exame de documentos e de depoimentos de coordenadores de curso e chefes de departamento. In Anais do XV Encontro Brasileiro de Psicoterapia e Medicina Comportamental. Brasília, DF, 78-79.
- Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição* (4a ed.) Porto Alegre: Artes Médicas (Obra original publicada em 1998).
- Cruz, R. C. (2008). *Tipos de atividades que constituem as rotinas de trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- Cunha, L. A. (1989). A universidade brasileira nos anos oitenta: Sintomas de regressão institucional. *Em Aberto*, 8(4), 3-9.
- D'Agostini, C. L. A. F. (2005). *Aprendizagens propostas por professores como objetivos para compor a formação profissional do psicólogo*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- Etzioni, A. (1976). *Organizações modernas* (5ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Franken, J. V. (2009). *Avaliação da formação especificado psicólogo organizacional e do trabalho a partir daquilo que está proposto nos planos de disciplinas relacionadas ao seu campo de atuação profissional*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- Freire, P. (1976). *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1977). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Huertas, F. (1996). *Entrevista com Carlos Matus: o método PES* (Planejamento Estratégico Situacional). São Paulo: FUNDAP.
- Kanan, L. A. (2008). *Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- Kaufmann, R. A. (1977). Evaluaciones de necesidades: internas y externas. *Revista de Tecnología Educativa*, 1(3), 84-91.
- Kienen, N., & Wolff, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2 (2), 11-37.
- Marcon, S. R. A. (2008). *Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- Matus, C. (1997). *Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi*. São Paulo, FUNDAP.
- Piazza, M. H. (1997). *O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos (SP).
- Ribeiro, D. (1978). *A universidade necessária*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Rocha, R. P. (1989). *Organização universitária e ensino de graduação*. Santa Maria (RS): Ed. da Universidade Federal de Santa Maria.
- Rocha, R. P. (1997). *Sentimentos de outono: sobre universidade e educação*. Santa Maria (RS): Editora da Universidade Federal de Santa Maria.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*. Nova Iorque: D. Appleton-Century Company.
- Skinner, B. F. (1972). *Tecnologia do Ensino*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

- Skinner, B. F. (1980). *Contingências do reforço: uma análise teórica*. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural (Obra original publicada em 1969).
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano* (11^a. ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Todorov, J. C. (2007). A Psicologia como o estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, número especial, 57-61.
- Tosi, P. S. C. (2010). *Comportamentos profissionais do psicólogo para caracterizar necessidades de intervenção sobre as relações entre condições de saúde do trabalhador e as situações em que trabalha*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- Zanelli, J. C. (1999). Ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes. *Revista Psicologia e Sociedade*, 11 (2), 151-174.
- Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008). A organização como um fenômeno socialmente construído. In J. C. Zanelli, & N. Silva (Orgs.), *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho* (pp. 21-36). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Received: January 14, 2013
Accepted: September 18, 2013