

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
NÍVEL MESTRADO

MARCIA DA SILVA CEZAR

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE REDES SOCIAIS NA ESTRUTURA MULTICAMPI
DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

São Leopoldo - RS
2010

MARCIA DA SILVA CEZAR

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE RELAÇÕES PESSOAIS NA ESTRUTURA
MULTICAMPI DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Jorge R. de S. Verschoore Filho

São Leopoldo - RS
2010

C425a Cezar, Marcia da Silva.
Análise da influência de redes sociais na estrutura multicampi da Universidade do estado de Mato Grosso / Marcia da Silva Cezar. – 2010.
104 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2010.
“Orientador: Prof. Dr. Jorge R. de S. Verschoore Filho.”

1. Redes de relações sociais. 2. Universidade do Estado do Mato Grosso. 3. Campi universitários. I. Título.

CDD 302.35
CDU 316.45

MARCIA DA SILVA CEZAR

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE RELAÇÕES PESSOAIS NA ESTRUTURA
MULTICAMPI DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Ciências Sociais da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos.

Aprovada em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Nome – Instituição

Observadores que presumem que as empresas são de fato estruturadas pelo organograma oficial não passam de bebês perdidos na floresta da sociologia

Mark Granovetter

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela presença constante em minha vida, permitindo-me alcançar mais esta conquista.

Ao professor Jorge R. Verschoore Filho, pela orientação sempre dedicada e competente, também pelo respeito e por dividir seu conhecimento de maneira eficiente.

A todos os Coordenadores de Campus da Universidade do Estado de Mato Grosso, por disponibilizar o seu tempo em responder aos questionários da pesquisa.

Aos professores do PPG de Ciências Sociais, em especial ao Professor Gaiger, pelos valiosos ensinamentos concedidos, além do apoio e as contribuições no desenvolvimento deste trabalho; ao professor Gadea, por suas aulas maravilhosas, pela amizade construída no período que passei em São Leopoldo; ao Professor Gastaldo, por suas aulas animadíssimas e a disposição de sempre transmitir seus valiosos conhecimentos; ao Professor Rogério e a todos os demais professores do PPG. Agradeço ainda a minha querida amiga Maristela, secretária do PPG.

À Fundação de Amparo à Pesquisa – FAPEMAT, que custeou meus estudos e a Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, que disponibilizou os documentos necessários para esta pesquisa.

Aos meus amigos de mestrado que estiveram ao meu lado neste período, me proporcionando muitas alegrias e com certeza amizades sinceras, como a Fabiana, Natália, Fausto, Zé, Fábio, Michelangelo. Agradeço sinceramente pelos momentos que passamos juntos, os quais vou levar para sempre em meu coração.

Não poderia deixar de agradecer ao meu grande amigo Gilberto Sisto Fernández, pelas palavras de incentivo e apoio. Aos meus familiares, que sempre me apoiaram, em especial aos meus pais, Neuza e Antonio, pela força nos momentos mais difíceis.

Enfim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Os modelos de estrutura organizacional usualmente demonstrados desenvolvem aspectos extremamente técnicos, que deixam esquecidas as relações pessoais como variáveis imprescindíveis na própria organização. Considerando esse aspecto primordial, este estudo se demonstra relevante principalmente por analisar essa variável para identificar a influência das relações pessoais na estrutura multicampi da Universidade do Estado de Mato Grosso, justificando-se a escolha do objeto pelo fato de a UNEMAT possuir campus em 11 cidades do Estado de Mato grosso, com uma distância média de 500 km entre cada campus. Além dos empecilhos que essa geografia determina, foram identificados na instituição escolhida problemas na estrutura de comunicação, falta de sistemas interligados e outros entraves que fragilizam a sua estrutura. Nota-se, ainda, que a atual formação organizacional e administrativa da UNEMAT pode ser relacionada dentro de uma operacionalidade convencional, em que a organização individual segue o princípio da hierarquia funcional na qual os responsáveis por cada unidade recebem autoridade para efetuar a coordenação regional, demonstrando que esta, por sua vez, ocorre com a definição das tarefas e a supervisão das atividades feitas de cima para baixo. A metodologia utilizada foi a análise de redes sociais, permitindo, através de uma pesquisa quantitativa, chegar a um resultado de influência das relações pessoais, tendo embasamento em estudos de teóricos concernentes à ARS – Análise de Redes Sociais, análise de redes, dentre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Influência, Análises de Redes Sociais, Multicampi.

ABSTRACT

Models of organizational structure usually demonstrated shows highly technical aspects that leave personal relationships forgotten as essential variables in the organization. Considering this main aspect, this study is mainly relevant for analyzing this variable to identify the influence of personal relationships in the multicampi structure of University of Mato Grosso State, justifying the object choiced because the fact of UNEMAT has campi in 11 cities around Mato Grosso State, with an average distance of 500 km from each campus. Besides the obstacles determined because of this geographical situation, also were identified in the institution problems about communication infrastructure, lack of interconnected systems and other obstacles that weaken the structure of the institution. Moreover, the actual organizational and administrative formation of UNEMAT can be related within a conventional operation, where the individual organization follows the principle of the functional hierarchy, which those people responsible for each unit receives the authority to regional coordination, which occurs since the definition of tasks and supervision of activities carried out from top to bottom. The methodology used was the analysis of social networks, by allowing a quantitative analysis serching for a result of the influence of personal relationships, and grounding in theoretical studies concerning the SNA - Social Network Analysis, network analysis, among others.

KEYWORDS: Influence, Social Network Analysis, Multicampi.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: As relações da estrutura organizacional da UNEMAT | 43 |
| Figura 2: Mapa de relacionamento entre os coordenadores – soma de todas as questões | 50 |
| Figura 3: centralidade de grau entre coordenadores – questão 7..... | 59 |
| Figura 4: centralidade de grau entre os coordenadores – questão 5 | 60 |
| Figura 5: centralidade de grau entre coordenadores – questão 6..... | 61 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Tempo de trabalho na instituição | 49 |
| Gráfico 2: Comparativo de tempo de trabalho e pontos declarados..... | 51 |
| Gráfico 3: Comparativo de Benefícios e ARS dos entrevistados..... | 54 |
| Gráfico 4: determinantes pra relações sociais com as alternativas..... | 58 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Coordenadores entrevistados..... | 35 |
| Quadro 2: Etapas da pesquisa..... | 40 |
| Quadro 3: Coordenadores entrevistados..... | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA | 14 |
| 1.2 Objetivos..... | 16 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 16 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 1.3 Justificativas da pesquisa..... | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 ESTRUTURAS SOCIAIS | 18 |
| 2.2 REDES | 19 |
| 2.3 REDES SOCIAIS | 23 |
| 2.4 DIRETORIAS INTERLIGADAS (INTERLOCKING DIRECTORATES)..... | 26 |
| 2.5 CONFIANÇA..... | 28 |
| 3 METODOLOGIA..... | 31 |
| 3.1 ANÁLISES DE REDES SOCIAIS | 32 |
| 3.2 COLETAS DOS DADOS | 34 |
| 3.3 ANÁLISES DOS DADOS | 36 |
| 3.4 ETAPAS DA PESQUISA | 39 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 41 |
| 4.1 AS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNEMAT | 41 |
| 4.2 ESTRUTURA RELACIONAL DOS COORDENADORES DE CAMPI..... | 47 |
| 4.2.1 Análise dos resultados agregados | 48 |
| 4.2.2 Análise dos resultados desagrupados por questão..... | 57 |
| 4.3 ANÁLISE FINAL DOS RESULTADOS | 62 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 65 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 67 |
| APÊNDICE – Questionário Aplicado | 73 |
| ANEXO I – ESTATUTO DA UNEMAT | 75 |

1. INTRODUÇÃO

O movimento da internacionalização da economia que ocorreu nos últimos anos foi acompanhado por profundas mudanças tecnológicas nos processos produtivos e também comerciais, bem como nas estruturas de mercados e na organização social. As entidades foram obrigadas a incorporar novas formas de atuação que permitissem sua permanência no mercado, como a associação em estruturas de redes que se desenvolvem tanto internamente quanto em relação à sua cadeia produtiva.

As redes dentro da cadeia produtiva se referem à associação entre os diversos pontos da logística de produção de bens e serviços que visam otimizar os recursos e melhorar a produção. As redes passam a assumir diversas formas e evoluem no sentido de criar proximidade e interdependência mediante o desenvolvimento de mecanismos de cooperação, transferência de conhecimentos e atuação conjunta. Esses laços implicam compartilhamento de competências, de infraestrutura e de investimentos em inovação e formação de recursos humanos capazes de trabalhar com a união e troca de conhecimentos. Surge então um novo ambiente com outros princípios e arranjos na organização do trabalho que priorizam as formas de trabalho colaborativo de profissionais multifuncionais, bem como novas estratégias e modelos de gestão, consideradas essenciais na economia contemporânea.

Essa visão demonstra que a sociedade em rede é então reconhecida como uma forma de universo de atores interligados com trocas de informações e relacionamentos, objetivando ações econômicas e sociais para diminuir atuações isoladas. A partir desses conceitos de rede, passa-se a constituir um novo referencial de organização, com vistas a uma perspectiva relacionada às transformações tecnológicas, de transações, e àquelas focadas nas relações sociais entre os indivíduos.

Desta forma, Castells (1999) descreve a sociedade contemporânea como uma sociedade globalizada, centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento, cuja base material está sendo aceleradamente alterada por uma revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação, e também em meio a profundas mudanças nas relações sociais, nas estruturas políticas e nas estruturas de valores. Neste contexto, as redes apresentam-se como conjuntos de organizações que atuam colaborativamente para alcançar objetivos comuns, buscando garantir a sobrevivência e a competitividade.

Além disso, é possível verificar essa estrutura de maneira interna, caso em que é identificada como rede intraorganizacional. Esse conceito de rede interna também tem se

tornado importante por se considerar que estas redes se estruturam a partir de definições específicas de atribuições entre os atores, pautadas por variáveis de interdependência, flexibilidade e conflitos de autonomia.

A análise de redes intraorganizacionais tem sido usada em áreas como liderança, motivação e distribuição de cargos, bem como a formação de redes informais constituídas a partir destas, haja vista que são criadas conexões múltiplas com vínculos que até mesmo ultrapassam os limites da organização.

Considerando essas pré-definições gerais, vislumbra-se um horizonte bastante fértil para investigação do mecanismo de desenvolvimento desta estrutura de redes dentro da Instituição de Ensino Superior UNEMAT – Universidade do Estado de Mato Grosso. Isso porque ela é uma instituição que vem sendo construída desde 1978 e que passa por discussões acerca da melhor reestruturação possível para atender suas demandas internas bem como as da sociedade.

A UNEMAT foi criada com o Instituto de Ensino Superior de Cáceres – IESC, em 1978, e atende atualmente cerca de 15.000 alunos de graduação distribuídos em 11 unidades instaladas em regiões de abrangência dos biomas do Pantanal, Cerrado e Floresta Amazônica. A universidade funciona há mais de 30 anos e atende atualmente 108 dos 141 municípios mato-grossenses, possuindo unidades regionalizadas nas cidades de: Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Bugres, Colíder, Juara, Luciara, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop, Tangará da Serra e é sediada em Cáceres. Tais dados refletem a importância da UNEMAT no contexto educacional do Estado de Mato Grosso, tendo em vista que as atividades de ensino concentram 82 cursos de graduação nas modalidades regular e diferenciada, 45 cursos de pós-graduação *lato sensu*, um Programa de Pós-graduação com mestrado institucional nas áreas de Ciências Ambientais e Ecologia e Conservação. Além disso, ainda possui cursos de mestrado e doutorado interinstitucional em atendimento às demandas da sociedade mato-grossense.

As atividades da instituição também compreendem o desenvolvimento de projetos e programas de pesquisas e de extensão apoiados em grupos de investigação, nos quais os alunos desenvolvem estudos de iniciação científica, além de políticas de inclusão social. Também oferece Programas de Licenciaturas Plenas Parceladas, de Ensino a Distância, de Educação Superior Indígena Intercultural; bem como a adoção do regime de cotas e outras ações com a oferta do curso de Agronomia, que foi criado especificamente para atender alunos integrantes de movimentos sociais do campo. (ZATTAR et al 2008)

O corpo administrativo da UNEMAT é eleito mediante votação com participação dos

docentes, acadêmicos e técnicos administrativos. As eleições definem o Reitor e Vice-Reitor, os diretores das unidades regionalizadas e as representações nos conselhos. A reitoria é a representante legal da instituição mediante a sociedade, enquanto os diretores de unidades regionais são instâncias administrativas e os conselhos, em suas formas regionais ou centrais, são instâncias deliberativas da instituição.

Embora as ações da instituição demonstrem sua grande importância para a sociedade mato-grossense, esta tem apresentado urgência em revitalizar sua estrutura administrativa altamente centralizadora. Neste intuito, a instituição realizou no ano de 2009 o seu Congresso Universitário, instância deliberativa e democrática maior na sua hierarquia, buscando rever diversos aspectos pertinentes ao aumento da atuação desconcentrada e descentralizada das ações da UNEMAT.

Mesmo que a universidade seja uma única instituição legalmente constituída, a sua composição multicampi, com 11 unidades distribuídas em microrregiões diferentes no Estado de Mato Grosso, faz com que cada unidade tenha uma personalidade que a diferencia das demais, principalmente no que se refere à gestão e operação regionalizada. Essa condição geográfica favorece a divisão e a descentralização dos planejamentos entre unidades interdependentes em detrimento da formação de uma linha mais convergente dentro da Instituição.

Tal condição estabelece um ambiente bastante interessante para vislumbrar a estruturação desta Instituição de Ensino Superior baseada no conceito de redes nos seus dois aspectos: primeiro na visão relacional, estudando a utilização e o fortalecimento de redes sociais nas unidades regionalizadas como forma de otimizar o desenvolvimento das ações locais e, em segundo lugar, na visão organizacional para destacar a relação entre a estrutura relacional e os resultados obtidos.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As redes têm recebido cada vez mais relevância no rearranjo das organizações, de modo que as estruturas administrativas e modelos hierárquicos têm se deslocado para um patamar de maior flexibilidade e descentralização administrativa. Essa estrutura reforça a necessidade de o ambiente organizacional favorecer a atuação de forma conjunta e associada, compartilhando todos os tipos de recursos a partir da definição de estratégias coletivas. A

latente reestruturação demonstra que o antigo modelo organizacional não atende mais as necessidades requeridas pelas organizações contemporâneas. Esse modelo era baseado na integração vertical e na burocracia “weberiana” com relações entre níveis, no qual as pessoas e grupos são baseados na autocracia, na busca de economias de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente.

A UNEMAT tem como premissas principais a flexibilidade na atuação e a busca incessante da inovação e qualidade do ensino. Destaca-se a UNEMAT como sendo uma organização importante para o desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, atuando com unidades regionalizadas que gozam de uma quantidade razoável de autonomia para atender suas demandas específicas.

A estrutura multicampi da instituição, como mencionado anteriormente, abrange três biomas distintos (Cerrado, Pantanal e Floresta Amazônica), distribuídos em 11 regionais distantes entre si em média 500 km, cobrindo áreas do Estado de Mato Grosso com demandas sociais, políticas e acadêmicas distintas. Isso cria nesta instituição um ambiente propício para o estabelecimento de uma estrutura na forma de redes, visto que, embora a instituição seja a mesma, a atuação em cada unidade regional deve seguir parâmetros diferenciados para suprir as demandas regionais igualmente particulares que abrange, com objetivos específicos entre si, mas que colaborem para o crescimento da Instituição como um todo.

A partir desse horizonte, entende-se a UNEMAT como um conjunto de relações entre a Sede e as Unidades Regionalizadas visando ao cumprimento de objetivos globais e locais. Essa estrutura consiste em um conjunto de ligações que, direta ou indiretamente, conectam cada uma das unidades regionalizadas entre si, além de também existirem relações entre as unidades e a administração central da UNEMAT. Esses relacionamentos fazem com que ações localizadas possam interferir no desenvolvimento da Instituição, podendo até mesmo modificar planos globais em decorrência de influências locais.

Deste modo, compreendendo que a análise de redes busca entender as implicações dos padrões de relacionamento para o seu desenvolvimento, e considerando ainda que a constituição multicampi que é observada na UNEMAT suporta a concepção de que as atuações distintas das unidades regionalizadas podem configurar uma rede, coloca-se como questão fundamental o seguinte problema de pesquisa: De que maneira as relações sociais influenciam as decisões da estrutura multicampi da Universidade do Estado do Mato Grosso?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a influência das relações sociais na estrutura multicampi da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características institucionais da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT;
- Analisar a estrutura organizacional formal da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT;
- Mapear a estrutura relacional existente entre os campi;
- Analisar a relação entre a estrutura relacional e os resultados obtidos por cada um dos 11 campi da Universidade do Estado de Mato Grosso.

1.3 Justificativas da pesquisa

As redes de cooperação permitem realizar transações entre atores públicos e privados com base em acordos formais e informais. Tal qual afirma Teixeira (2005), baseado em estudos realizados em vários países, observa-se que grande parte dos organismos de desenvolvimento utiliza este processo de redes, os quais são ações assentadas na confiança entre as partes participantes e orientadas para objetivos concretos. Para Barquero (1995), as redes complementam as organizações convencionais, neutralizam os efeitos da burocracia e, desta forma, permitem estabelecer relações informais entre as organizações, que facilitam as tomadas de decisões e a sua execução.

Ao observarem as relações sociais, os pesquisadores usam o conceito de campo organizacional para aplicar às estruturas e, conforme Martes (2009), embora o

posicionamento estrutural seja fortemente relacionado com o comportamento estratégico, a análise estrutural de uma rede social não pode substituir a interpretação sociológica das ações dos atores. Em contraste, a análise de redes sociais é um instrumento para dirigir o foco do analista sobre os atores e suas relações mais importantes.

Os fatores que suscitaram esta pesquisa surgiram a partir da experiência como docente na instituição durante seis anos, nos quais foi possível presenciar alguns conflitos com relação aos laços relacionais existentes na Instituição e a influência que eles acarretam. Após uma conversa com o coordenador do campus de Sinop – MT, decidiu-se realmente que a UNEMAT seria um objeto de pesquisa, de maneira que o problema foi levantado em dois momentos: em um primeiro, através de material empírico e de entrevistas relacionadas ao objeto e, em segundo, através de uma investigação bibliográfica.

Ademais, ainda vislumbra-se que a sede da UNEMAT localiza-se na cidade de Cáceres distante 250 km da capital Cuiabá, e as unidades regionalizadas localizam-se, em média, a 500 km de Cáceres. Além dos empecilhos que a distância determina, existem outros, como a falta de comunicação e a falta de sistemas interligados, que fragilizam a estrutura da Instituição.

Nota-se ainda que a estrutura atual organizacional e administrativa da UNEMAT pode ser relacionada dentro de uma operacionalidade convencional, em que a organização individual segue o princípio da hierarquia funcional, na qual os responsáveis por cada unidade recebem autoridade para efetuar a coordenação regional. A coordenação, portanto, ocorre com a definição das tarefas e a supervisão das atividades feitas de cima para baixo.

A partir desses estudos, procura-se firmar uma referência que sirva para a montagem de uma proposta organizacional focada no desenvolvimento institucional através do fortalecimento e valorização das conexões inerentes a essas estruturas de redes. Ela pode ainda servir como referencial para sugerir uma reorganização da Universidade objeto da pesquisa, não como mera crítica, mas como análise estruturada das necessidades desta.

Esta pesquisa ainda se justifica em decorrência dos poucos estudos encontrados acerca das estruturas de rede nas Instituições de Ensino Superior durante a pesquisa bibliográfica realizada, haja vista que essas organizações possuem características que diferem em amplos aspectos das organizações comerciais. Isso sugere a existência de particularidades que tornam as relações de redes substancialmente diferentes nestes ambientes e, portanto, necessitando de tratamento e observações mais específicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender as relações sociais numa instituição de ensino superior, faz-se necessário conceituar um modelo organizacional de redes que permita compreender a perspectiva das análises de redes sociais. Para tanto, são abordados tópicos relacionados com o tema proposto e para tais demonstrações serão discutidos autores como Loiola e Moura (1997), Balestrin e Verschoore (2008), Hanemann (2001), Rob Cross et al (2009) e Mizruchi (1988; 1992), Dias (2008), entre outros.

2.1 ESTRUTURAS SOCIAIS

Conforme Dias (2008), pode-se conceituar estrutura social referindo-se à diferenciação social, às relações de produção, às formas de associação, às interações de valor, à interdependência funcional, ao *status* e aos papéis, às instituições, ou à combinação destes e de outros fatores. O termo estrutura é utilizado para identificar a distribuição, em determinada ordem, de forma que os componentes de uma estrutura se encontram relacionados uns com os outros, de tal modo que somente podem ser o que são (partes de um todo) na sua relação com os demais. As estruturas sociais também são formadas pelas relações entre indivíduos e grupos sociais, ocupando posições que se distribuem numa determinada ordem, formando um todo entendido como uma entidade social, sobretudo, uma instituição, uma sociedade e uma organização.

Dias (2008) destaca a estrutura social como uma abstração com a qual se procura explicar e colocar em determinada ordem essa mesma realidade, onde o que a define é o fato de ela envolver interações relativamente estáveis e padronizadas. Dessa maneira, o autor afirma que nesta conjuntura nenhuma estrutura social é imutável. Uma estrutura social, portanto, não é estática e está sempre em processo contínuo de mudanças, ocorrendo em todos os campos da atividade humana. Manifesta-se tanto em grandes grupos, como as sociedades, como nos pequenos grupos, tal qual na família.

Por sua vez, Giddens (2005) destaca a importância do conceito de estrutura social e afirma que:

Estrutura social se refere ao fato de que os contextos sociais de nossas vidas não consistem apenas em conjuntos aleatórios de eventos ou ações; eles são estruturados ou padronizados de formas distintas. Há regularidades nos modos como nos comportamos e nos relacionamentos que temos uns com os outros. Mas a estrutura social não é como uma estrutura física, como um edifício que existe independentemente das ações humanas. As sociedades humanas estão sempre em processo de estruturação. Elas são reestruturadas a todo o momento pelos próprios "blocos de construção" que as compõem- os seres humanos como você e eu (GIDDENS, 2005, p. 26).

O trecho destacado acima remete ao fato de que as relações sociais, nos mais diferentes segmentos da vida humana, e as mais diferenciadas maneiras de solucionar problemas se aperfeiçoam a cada dia, de modo que as relações humanas são fundamentais para fortalecer o grupo na busca de novas alternativas. Nesta perspectiva, compreender a estrutura social é necessário para entender como a estrutura pode afetar o comportamento das relações sociais e, conseqüentemente, o desenvolvimento de redes.

2.2 REDES

O conceito de redes tem vários enfoques, e sua ampla utilização nas ciências sociais tem chamado a atenção nos últimos tempos. Um número expressivo de autores tem utilizado a metáfora da rede para descrever uma nova realidade, em que emergem novos modelos de organização social e de relacionamento entre indivíduos e empresas. O termo rede, num sentido etimológico, deriva do latim – *retis*, que significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido" (LOIOLA e MOURA, 1997, p. 59).

Uma rede lembra a ideia de uma teia de vínculos, relações e ações entre indivíduos e organizações. Elas se tecem ou se dissolvem continuamente em todos os campos da vida social. A existência de múltiplas redes se dá pelas necessidades humano-sociais que colocam em movimento a busca de interação e formação de vínculos sociais e de apoio mútuo, visto que uma rede envolve processos de circulação, articulação, participação e cooperação (CARVALHO, 2003).

As intensas transformações no contexto socioeconômico, onde o processo de globalização da economia foi acompanhado por mudanças tecnológicas nos processos produtivos, nas estruturas de mercado e na organização social, proporcionaram um ambiente no qual o novo paradigma tecnológico da microeletrônica, bem como os sistemas flexíveis de

produção, passou a exigir que as organizações desenvolvessem seu poder de adaptação ao ambiente e recuperassem sua capacidade inovadora. Isso foi justamente acompanhado pela perspectiva das redes sociais.

Essa nova conjuntura tecnológica motivou os agrupamentos modernos a se tornarem mais específicos, não girando somente em torno das restrições geográficas como no passado. Isso criou ambientes em que os grupos, ou redes de relacionamentos, pautados por demandas, como gostos e interesses comuns que abrangem um grupo, que podem inclusive transpor as barreiras das nacionalidades.

Tal fato é exemplificado por Slaughter (2009) como o novo modelo de guerra, de diplomacia e de negócios. A autora menciona que as guerras atuais ocorrem em rede, terroristas e militares dependem de pequenos grupos móveis de guerreiros ligados um ao outro e à inteligência, de comunicações e de redes de apoio. A diplomacia está em rede, pois a gestão de crises internacionais exige a mobilização de redes internacionais de atores públicos e privados e, por fim, os negócios também estão em rede, assim como as mídias estão redes por meio dos blogs on-line e outras formas de mídia participativa dependentes de contribuições dos leitores para criar uma vasta rede. Portanto, a análise de redes sociais deverá ajudar a compreender estas relações.

Reginato (2007, p. 49) ilustra ainda que essa globalização consiste em uma profunda “aproximação de culturas, economias e mercados”. Esse fato se dá principalmente em virtude do grande desenvolvimento da tecnologia da informação, fazendo com que as barreiras e delimitações outrora determinantes para a conceituação das nações se tornem cada vez mais relativas. Nesta perspectiva, as atividades organizacionais tenderiam a abandonar o controle da oferta e das tarefas como da hierarquia, demonstrando uma flexibilização destas relações, assim, propondo uma atuação em redes (REGINATO, 2007).

Conforme Silva (2004), diante deste novo cenário, novos modelos organizacionais revelaram estratégias de sobrevivência para as organizações, muitas destas passaram a estender para além de suas fronteiras, por meio de alianças cooperativas, em um ambiente onde todos precisam ser flexíveis. Ter acesso a novos mercados e se adaptar às mudanças e às relações intra e interorganizacionais tornou-se uma posição de destaque.

As redes interorganizacionais se destacaram de início no âmbito internacional, com experiências bem sucedidas na Itália, França, Alemanha, Inglaterra e nos Estados Unidos, dentre outros. Já no Brasil, conforme Amato Neto (2000), começam a despontar somente na década de 90, apesar de a formação de redes caracterizar uma tendência universal e irreversível. Nesta perspectiva, Loiola e Moura (1997) destacam que, apesar do consenso

acerca das vantagens que as redes podem proporcionar para as organizações, há ainda uma grande divergência no que se refere às terminologias utilizadas pelos autores de redes.

É necessário estabelecer, entretanto, que, conforme Acioli (2007) afirma, as redes se configuram fundamentalmente pela existência de igualdade e complementaridade entre as partes, estabelecendo um conjunto de relações sociais “entre um conjunto de atores e também entre os próprios atores” (Acioli, p. 2). Esse mecanismo faz com que a possibilidade de expansão seja ilimitada, desde que mantida a linha de relacionamento para a realização das atividades comuns, o que não afeta a possibilidade de atores da rede se especializarem para buscar maiores possibilidades de alavancagem da produtividade e acesso a novos mercados.

Balestro et. al (2004) ainda afirma que as redes são maneiras eficazes de organizar a transferência do conhecimento, ou acessá-lo, em domínios competitivos e em contextos em que o conhecimento complexo é cada vez mais especializado e fragmentado. A capacidade de integrar conhecimento e transformar competências tácitas e explícitas em corpo de conhecimento organizacional dependeria da habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras instituições.

Conforme Vizeu (2003), a partir da análise da produção científica brasileira, destacam-se duas abordagens epistemológicas predominantes nos estudos das redes. A primeira seria a corrente técnico-econômica, representada pela tradição utilitarista norte-americana, que tem como referência a abordagem do desenvolvimento econômico, na qual a busca de competitividade se dá pela concentração de competência, recursos produtivos e pela minimização dos custos. Já a segunda abordagem é representada pela corrente fenomenológica, a qual tem como base o interesse interdisciplinar da tradição das ciências sociais não-funcionalistas. Os teóricos da vertente fenomenológica defendem a necessidade de considerar o imperativo político, histórico, cultural e social como fundamento explicativo da efetividade das redes.

A atuação em redes, conforme Balestro et. al. (2004), contribui para que as organizações tenham melhor acesso aos recursos necessários e subsídios para o desenvolvimento de suas capacidades. Para eles, esta estrutura poderia contribuir para desenvolver as capacidades gerenciais de mobilizar, harmonizar e desenvolver recursos e, desta forma, as redes possibilitariam uma interconectividade maior entre os atores, capaz de permitir que os recursos sejam mais facilmente disponibilizados e internalizados.

Pode-se ainda destacar o conceito de redes conforme Balestrin e Verschoore (2008), definido como organizações compostas por um grupo formalmente relacionado, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Sob essa ótica,

as relações sociais numa rede devem promover o desenvolvimento de aspectos ligados a ganhos de acesso a soluções e ganhos de relações sociais. O primeiro refere-se a soluções disponibilizadas pela rede que assumem a forma de infra-estrutura e de apoio às ações de maior amplitude, facilitando ações individuais dos coordenadores. (Verschoore e Balestrin, 2008). Já o segundo refere-se à ampliação da confiança, ao acúmulo do capital social e coesão interna, isto é, o aprofundamento das relações entre os indivíduos.

Por considerar tais ganhos, o foco de desenvolvimento neste estudo não se restringe aos aspectos financeiros na rede, mas também englobam definições que permitam entender suas configurações de relacionamentos, não excluindo a dimensão e os conflitos de tais arranjos que, muitas vezes, se caracterizam por um binômio conflito/cooperação. Essa dualidade decorre da natural tendência em polarizações de influências que podem ocorrer nas instâncias locais e gerais da rede. Mizruchi (2006) afirma que as ligações existentes em níveis mais locais da rede tendem a ser mais fortes que com atores mais periféricos/distantes, criando não uma centralidade, mas várias centralidades com valores diferenciados que poderiam explicar algumas situações nas quais a centralidade e o poder não estão altamente correlacionados.

De acordo com Mizruchi (2006), os agentes de elevada centralidade local eram mais poderosos do que aqueles com elevados níveis de centralidade global, no qual o poder relativo dos agentes com elevada centralidade global depende da medida em que os agentes centrais se revelam capazes de formar coalizões.

No que se refere à abordagem considerada fundamental para a compreensão das redes nesta pesquisa, pode ser salientado que a própria etimologia do termo se demonstra bastante conveniente para assumir a real função que as redes, sejam sociais ou institucionais, detêm dentro do objeto pesquisado. Thorelli (apud Becker, 2007) afirma que as redes, conforme têm sido concebidas na literatura moderna, consistem em nós ou posições que são ligados por interesses de interação entre as posições. Para o autor, existe, nesta disposição em rede, o reconhecimento de que a interdependência é necessária, de maneira que, de acordo com Cândido (apud Becker, 2007, p. 44), “os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade”.

O comentário de Cândido citado acima é particularmente interessante por demonstrar de modo bem objetivo que, quando se trata do conceito de redes, não se pode deixar de lado o fato de o grande foco voltar-se para a interação em diversos aspectos, sejam colaborativos ou complementares. Há de se considerar, entretanto, que fazer parte de uma rede não faz com

que todas as posições sejam necessariamente de mesmo valor ou poder dentro da estrutura, de maneira que é possível a observação de várias topografias ou distribuições dos pontos das redes dentro da organização.

Neste sentido, destacam-se as redes sociais por serem um conjunto de contatos que ligam vários atores, que podem ser de diferentes tipos e apresentarem conteúdos diferentes, bem como diferentes propriedades estruturais. Isto porque redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas, ou organizações, ou ainda, outras entidades sociais conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vão construindo e reconstruindo a estrutura organizacional. A partir deste conceito de redes sociais e a importância deste no presente estudo, aborda-se o assunto com mais ênfase na próxima seção.

2.3 REDES SOCIAIS

A noção de *redes / redes sociais* nasce na Antropologia Social. A primeira aproximação remonta à Claude Lévi-Strauss em sua análise etnográfica das estruturas elementares de parentesco (década de 40). Nas Ciências Sociais, rede seria o conjunto de relações sociais entre um conjunto de atores e também entre os próprios atores. Designa ainda os movimentos pouco institucionalizados, reunindo indivíduos ou grupos numa associação cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretções (COLONOMOS, 1995).

Para a Antropologia Social, a noção de redes sociais busca apoiar "a análise e descrição daqueles processos sociais que envolvem conexões que transpassam os limites de grupos e categorias" (BARNES, 1987, p. 163).

A estrutura formal das organizações determina em grande medida quem está conectado nas redes, sendo conduzido a entrar em contato com pessoas em virtude das decisões que elas podem tomar, das informações que elas detêm e dos recursos que elas dividem. No entanto, as relações informais, ou estruturas informais, também são fundamentais, visto que algumas pessoas podem carecer de autoridade formal, mas possuem competência técnica e conhecimento organizacional, ou podem simplesmente ser agradáveis e confiáveis e, portanto, uma fonte importante de ajuda e informação (CROSS et al. 2009).

Para Hanneman (2001), as redes sociais são, assim, conjuntos de vínculos entre nós. A análise relacional pressupõe que as características estruturais das redes de relações sociais

descobertas no curso de análise determinam os comportamentos dos indivíduos implicados nelas.

Neste sentido, Cross e Thomas (2009) argumentam que a maioria dos coordenadores reconhece a importância e o poder das redes sociais informais para que suas organizações apresentem bom desenvolvimento. No entanto, em geral, dedicam pouco ou nenhum tempo avaliando e gerenciando essas redes. Aspecto aparentemente invisível das organizações proporciona, por exemplo, um meio eficiente para os coordenadores compreenderem e agregarem valor no desenvolvimento das unidades. As relações representam o maior e mais eficiente processo de comunicação e operacionalização das ações nas redes (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001)

Hanneman (2001) considera que o tamanho e a densidade da rede são fatores fundamentais para se determinar o nível de influência do conjunto pelas variáveis locais, sua reciprocidade ou transitividade. Nesta perspectiva, é necessário compreender a teoria da análise de redes sociais, que será abordada com mais densidade na metodologia.

Embora algumas redes associadas, tanto com as relações formais quanto informais, configurem cada vez mais o canal mediante o qual as ações são realizadas, a maioria dos coordenadores/líderes ainda se apoia na estrutura formal ao projetar suas organizações e implantar estratégias. Por meio do processo de movimentações no desenho dos organogramas, os líderes podem se sentir como se estivessem dirigindo o alinhamento e o foco organizacional em relação aos objetivos estratégicos, quando na verdade a mudança deve ser muito maior do que uma questão de estrutura.

Cross et. al. (2009) afirma que essas mudanças formais muitas vezes não mudam as redes subjacentes. Assim, o resultado é uma desconexão entre os objetivos e a configuração de rede, conduzindo as organizações a um desenvolvimento abaixo da expectativa com respeito à competência e recursos disponíveis, ou a criação de demandas colaborativas ingovernáveis mediante iniciativas que conectam as pessoas de modo indiscriminado.

Loiola e Moura (1997, p. 207) afirmam que a presença de um ponto central, de uma fonte geradora/propulsora, não esgota a definição do conceito de redes, sugerindo que a igualdade e a complementaridade entre as partes são seus aspectos básicos, reforçados pela regularidade entre as malhas. Desta maneira, o conceito de redes remete a uma imagem de fios, malhas, teias que formam um tecido comum, munido ainda de uma energia de movimento.

As redes são entendidas como um conjunto de relações sociais entre grupos de atores e também entre os vários atores, podendo estas relações sofrer ainda diversas interpretações

(LOIOLA e MOURA 1997). A partir disso, tem-se uma lógica, ou uma relação direta com a informação, partindo-se da ideia de que informação é uma questão de troca permanente e essencial. Neste sentido, Lévy (1998, p. 183) comenta:

Se todo processo é interfaceamento e, portanto, tradução é porque nenhuma mensagem se transmite tal qual, em um meio condutor neutro, mas antes deve ultrapassar descontinuidades que a metamorfoseiam. A própria mensagem é uma movente descontinuidade sobre um canal e seu efeito será o de produzir outras diferenças.

Segundo Castells (1999), as redes apontam também o fenômeno da comunicação com uma perspectiva mais ampla, que é a da Revolução da Tecnologia e da Informação. Para o autor, a revolução tem provocado transformações aceleradas na sociedade, caracterizando-se por mudanças na ordem da cultura e das próprias instituições, organizadas nas formas de redes. De acordo com Reginato (2007), a probabilidade de os atores se relacionarem uns com os outros tinha sido reconhecida na economia clássica e neoclássica como um fator que dificultaria a competitividade nos mercados. Recentemente, economistas afirmariam que as interações e as influências sociais estariam relacionadas a processos nos quais os atores sociais adquirem costumes, hábitos e normas sem levar em consideração uma postura reflexiva ou própria da “escolha racional”.

Um fator fundamental que deve ser observado nesta ótica das redes sociais é aquela que se refere às redes como espaços de grandes possibilidades mediante acessos a recursos com o entrelaçamento entre o econômico e o social, mas que também é marcado pela presença de objetivos múltiplos e muitas vezes conflitantes dentro da sua constituição multipolar. Isso decorre do fato de que toda organização é formada por um conjunto de sub-redes, que atuam de modo interdependente e interagente, as quais fazem com que a quantidade de variáveis que podem influenciar a organização se torne bastante grande quando considerada em comparação com uma visão mais genérica do seu funcionamento.

Neste aspecto pode-se notar que, semelhantemente ao que é visível em redes de formato colaborativo, as redes sociais, de modo geral, determinam que outros valores além dos contratuais sejam privilegiados, ressaltando valores como a confiança e responsabilidade mútua. Becker (2007, p. 61) afirma que essa relação acontece progressivamente com pessoas que já “desenvolveram uma série de contatos iniciais onde estas puderam medir a confiança das outras pessoas”, de modo que a rede de relacionamentos, nesse caso, não extingue, mas minimiza a ocorrência, por exemplo, de atitudes oportunistas. Esse aspecto que permeia as redes sociais parte da premissa de que o todo é maior que a simples soma das partes, ou seja, o benefício da agregação da rede não é apenas resultado da soma dos potenciais de cada parte,

mas também gera fatores inerentes à constituição do grupo.

Há de se salientar que, ao tratar de redes numa configuração social, é imprescindível observar que estas trabalham a partir da utilização de laços formais e informais, conforme Garcia (2009, p. 56):

Tais redes podem adotar um caráter formal (determinadas pelos laços hierárquicos, próprios do organograma formal), mas, sobretudo, são de natureza informal, envolvendo laços horizontais (entre pares) e diagonais (entre colaboradores de distintas áreas e stakeholders).

Tais vínculos presentes nas redes sociais resgatam aquilo que Gaiger (2006) observa ao estudar os empreendimentos de pequeno porte e familiares, afirmando que nestes casos “os vínculos familiares e de amizade conferem uma marca lúdica ao trabalho, misto de atividade produtiva, convivência familiar e reunião de amigos” (GAIGER 2006, p. 533). É estabelecida, deste modo, uma organização que engloba as normas de comportamento, obrigações e credibilidade para criar e sustentar associações voluntárias.

Esse aspecto é bastante marcante na configuração das redes sociais, diferindo das redes hierárquicas na medida em que não envolvem simples obrigações contratuais, mas congregam desejos e ideais que são compartilhados de maneira voluntária. Haja vista que “um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança” (VERSCHOORE, 2006, p. 93).

Faz-se, assim, necessário entender as diretorias interligadas, que se tornam essenciais nas tomadas de decisões das organizações, tornando os líderes/coordenadores mais interligados com a estrutura. Isso acontece estando ela em rede ou não, como será apresentado a seguir.

2.4 DIRETORIAS INTERLIGADAS (INTERLOCKING DIRECTORATES)

A diretoria interligada ocorre quando uma pessoa associada a uma organização participa no conselho de administração de outra organização, ou seja, quando há uma troca de experiências. (MIZRUCHI, 1988, p. 5). Conforme este autor, tais relações se dão para identificar publicamente informações disponíveis a partir de fontes confiáveis, além de

poderem indicar as possíveis relações sociais entre as organizações.

Grande parte dos trabalhos referentes a este tema surgiu em publicações de administração de empresas e se dedica aos efeitos da composição dos conselhos de administração sobre estratégias administrativas. Os conselhos de administração são importantes porque os conselheiros de uma organização, muitas vezes, são membros dos conselhos de outras, criando aquilo que se chama “diretorias interligadas” (interlocking directorates). As redes de diretorias interligadas são a forma mais estudada de relação interorganizacional e, embora haja muitas visões concorrentes a respeito do papel representado por essas interligações, inúmeros teóricos acreditam que elas fornecem um indicador de relações sociais intra e interorganizacionais que influenciam o comportamento das organizações (MIZRUCHI, 1996).

Diversos estudos sobre a composição de conselhos em organizações encontrados na literatura de administração de empresas concentram-se no papel dos conselheiros externos. Como estes costumam estar associados a outras empresas, essa variável também proporciona um indicador do grau de integração de uma organização com redes interorganizacionais. (DOOLEY, 1969). Nesta perspectiva, aponta-se a importância dos laços sociais no contexto das diretorias interligadas. Conforme Granovetter (1985), a força dos laços e o grau de sobreposição de redes fazem com que a interação varie diretamente com a força de seu vínculo com o outro, de modo que os impactos deste princípio de influência e difusão de informações, oportunidades de mobilidade e organização da comunidade serão possivelmente mais bem explorados.

Deste modo, Mizruchi (1996) sugere que esses laços têm impacto significativo sobre as organizações, isto é, se um ganho de acesso a soluções pode se caracterizar por melhorias na organização ou ainda abertura de novos cursos ou aprovação de projetos, portanto, os laços podem acarretar impacto no desenvolvimento de cada unidade.

Numa determinada situação política, as organizações se envolvem com um conjunto de preferências, umas claras, outras incertas. Desta forma, permanecendo constantes, os representantes das organizações interligadas terão maior probabilidade de se comunicar uns com os outros do que os das organizações não-interligadas.

Através deste estudo sobre diretorias interligadas, pode-se indicar que a presença de laços indiretos “fracos” entre organizações está mais bem associada às contribuições aos mesmos candidatos do que a presença de laços diretos “fortes”. Entende-se por laços fracos as interações pouco intensas, distantes e menos frequentes, enquanto os laços fortes são as interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo. (BALESTRIN E

VERSCHOORE, 2008). Os laços fortes são importantes porque favorecem as relações de troca e possibilitam as ações conjuntas. Por outro lado, os laços fracos estabelecem as pontes que ampliam o fluxo de informações e conectam os grupos fechados ao mundo exterior. (GRANOVETTER, 1973; BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

Neste sentido, Kang (2008) relata que as diretorias interligadas afetam o comportamento da organização, e os conselhos de administração desenvolvem um papel importante quanto ao seu desenvolvimento. Quando os investidores optam por uma organização, consideram a força da empresa e a qualidade de sua coordenação. Ainda conforme Kang (2008), nos estudos realizados sobre relações sociais nas organizações, os indivíduos se reúnem em benefício de vários conselhos, mesmo sendo ligados de maneira formal a uma organização. O estudo mostra que as reuniões estabelecidas entre os diretores podem ser úteis, visto que aumentam a sua rede de relacionamentos e também suas experiências. Devido às redes de relações existentes, para Mizuchi (1996), os diretores podem influenciar nas decisões e conseqüentemente no desenvolvimento das organizações.

Essas possibilidades sugerem uma brecha para a ocorrência de discrepâncias entre os atores, com a criação de medidas de centralidade extremamente desiguais que supostamente podem influenciar direcionamentos da organização. Deste modo, conforme Kang (2008) postula em seus estudos, a existência e o uso adequado do potencial das Diretorias Interligadas nas decisões das organizações. Desse modo, para que haja esta interligação entre os diretores de uma organização, é importante a configuração de um mecanismo bastante interessante para o melhor aproveitamento das decisões, que se denomina confiança. Esse tema será abordado na próxima seção.

2.5 CONFIANÇA

O conceito de confiança é citado amplamente nas discussões sobre desenvolvimento organizacional, porém ele está presente em abordagens que têm outras preocupações. Neste contexto, pode-se destacar a obra de Giddens (1991), na qual o conceito de confiança aparece como fundamento da sua formulação teórica: “tentar obter uma nova caracterização tanto da natureza da modernidade quanto da ordem pós-moderna que deve emergir do outro lado da era atual” (GIDDENS, 1991, p. 13).

Assim, a interação entre os indivíduos tende a ser conflituosa ou mesmo complexa.

Conforme Luhmann (1979), as pessoas precisam interagir em uma base contínua sob circunstâncias imprevisíveis, podendo aplicar inúmeros métodos para reduzir essa complexidade. Este autor afirma ainda que a confiança é um método efetivo que reduz a complexidade, para tanto a impossibilidade de controlar ações de outros ou compreender seus motivos faz esta complexidade inibir intenções de executar muitos comportamentos.

O simples confiar não permite às pessoas controlar ou definir o comportamento de outros, porém pode tornar possível compreender as interações nas quais existe confiança. Conseqüentemente, confiar é um pré-requisito do comportamento e é nada menos do que um fato básico da vida social. Desta forma, a confiança é um mecanismo que reduz a complexidade e permite às pessoas lidarem com os altos níveis de incerteza e complexidade da vida contemporânea (LUHMANN, 1979). A manifestação da confiança no nível cognitivo da experiência é alcançada quando os atores sociais já não necessitam ou querem evidências adicionais para confiar. O elemento cognitivo em confiança é caracterizado por um ‘salto’ cognitivo além das expectativas que a razão e a experiência sozinha autorizariam, as quais são a sua base (LEWIS & WEIGERT, 1985).

Para Luhmann (1979), o processo cognitivo sobressai da base informacional. Para Fine & Holyfield (1996), a perspectiva que enfatiza o componente cognitivo é necessária, mas não suficiente. Não somente se pensa em confiança, mas a sentimos em um mundo de significados culturais, respostas emocionais e relações sociais.

Dentro da vertente da literatura que define a confiança como uma escolha de comportamento, duas imagens contrastantes de escolhas têm sobressaído, uma que tem por base a escolha racional e outra a escolha relacional (ZANCAN, 2005; KRAMER, 2000). As confianças cognitivas e afetivas se referem ao processo para determinar se um indivíduo, um grupo ou uma organização são confiáveis, ou seja, estes termos se referem a como alguém desenvolve boas razões para decidir que outros podem ser confiáveis ou em como os vínculos emocionais da confiança se desenvolvem. Para os autores, a confiança cognitiva é de natureza objetiva e está baseada em um processo racional e metódico que resulta em um julgamento que um indivíduo, um grupo ou uma organização sejam confiáveis. Já a confiança afetiva é de natureza subjetiva, porque é baseada no humor, nos sentimentos ou nas emoções que uma pessoa tem a respeito da confiabilidade percebida de um indivíduo, de um grupo ou de uma organização. A confiança geral é uma avaliação total da confiabilidade que alguém tem para um indivíduo, um grupo ou uma organização. Os autores assinalam que a confiança geral contém as dimensões cognitiva e afetiva, mas pode também ser baseada em outros tipos de avaliações (MORROW *et al.*, 1999).

Na construção social da confiança, Zucker (1986) identifica a confiança como um mecanismo para coordenar as expectativas dos atores sociais. Para a autora, os atores sociais não são nem totalmente egoístas nem totalmente altruístas, seu conceito de confiança está baseado na noção de um compartilhamento coletivo de significados e conhecimentos implícitos. Ela argumenta que tanto a confiança baseada em processo quanto a baseada em características se fundamentam em ambientes sociais que não mais existem nas sociedades modernas. Atualmente há necessidade de esse tipo de confiança se basear em uma forma ligada à existência de instituições sociais estáveis. Assim, a confiança baseada nas instituições seria a única maneira de gerar a confiança necessária para relações comerciais eficientes.

Da mesma forma que a abordagem de Luhmann (1979), Zucker (1986) ressalta assim a importância das instituições sociais para a construção da confiança, só que, enquanto para aquele é a troca da confiança pessoal pela confiança no sistema, para esta é a substituição da confiança baseada em características pela baseada em instituições. Portanto, ela pode ser vista como um fator facilitador de troca de informações, uma vez que as “relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações” (NAKANO, 2005, p. 65).

Assim, ela colabora para o desenvolvimento da rede e para a obtenção de resultados. Uma rede não conseguiria funcionar sem a existência da confiança, do mesmo modo que as decisões tomadas pelos coordenadores da unidade, bem como as deliberações ocorridas em assembleias, estão também condicionadas a ela. A confiança nas relações internas às organizações se alicerça em dois principais vetores. De um lado, trata-se da confiança que parte do topo para as bases, considerando que as pessoas em todos os níveis precisam contar com a confiança dos coordenadores para tomar decisões e agir com algum nível de autonomia e flexibilidade. Do outro lado, parte da base para o topo, fazendo o percurso contrário e correspondendo à confiança que uma pessoa tem na unidade em que trabalha, associada a diferentes situações, podendo, por exemplo, se traduzir na percepção de que os coordenadores agem com justiça, honestidade e transparência, favorecendo a confiança das pessoas numa organização (SOUZA, 2010). E ainda existe o caminho lateral, entre os próprios atores num mesmo nível da rede.

3. METODOLOGIA

A escolha da abordagem e do método de pesquisa depende do tipo de questão a que o pesquisador busca responder. Ele deverá escolher um plano que ofereça informações relevantes sobre as questões de pesquisa e desempenhe sua função de modo mais eficiente. Como destaca Yin (2001), a ideia de que as estratégias de pesquisa podem ser dispostas hierarquicamente é enganosa, pois não existem estratégias melhores e piores, mas estratégias mais e menos adequadas ao objetivo do estudo. O pesquisador deve elencar a melhor forma para trabalhar com as teorias utilizadas, com o instrumento de pesquisa, população, análise de dados, para que a melhor combinação de todos estes itens conduza a pesquisa a um melhor resultado.

Diante dos objetivos definidos para o desenvolvimento da pesquisa, este estudo teve uma ênfase exploratória, qualitativa e quantitativa. Creswell (2007) descreve a pesquisa exploratória como sendo realizada sobre um problema ou questão que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões ou ideias, não testar ou confirmar uma determinada hipótese. Quanto à pesquisa quantitativa, o autor a define como dimensão mensurável da realidade. Seus resultados auxiliam o planejamento de ações coletivas e produz resultados passíveis de generalização, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo. (CRESWELL, 2007). Conforme Bauer e Gaskell, “a pesquisa social está interessada na maneira como as pessoas se expressam e falam sobre o que é importante para elas e como pensam sobre suas ações e dos outros” (2003, p. 21).

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (questionários). São utilizadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, permitindo que se realizem projeções para a população representada, além de testar, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa. E fornecem índices que podem ser comparados com outros. (RICHARDSON, 1999).

Para tanto, também se trata de um estudo qualitativo, do qual faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto ou interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados, (BAUER e GASKELL, 2000).

A investigação qualitativa trabalha com a perspectiva acerca de valores mais subjetivos, ou seja, não elenca as variações numéricas de maneira preponderante, mas analisa os aspectos das variáveis em comparação com o seu estado anterior, ou seja, identifica a existência das ocorrências, mas sem o foco nos valores estatísticos que representa, o que fica a cargo da análise quantitativa.

O método utilizado foi o de análise de redes, o qual pode ser compreendido como um conjunto de técnicas para o estudo formal das relações entre os atores e para a análise das estruturas sociais que surgem em decorrência dessas relações ou da ocorrência de determinados eventos. Para tanto, a consolidação da análise de redes veio precisamente evidenciar os efeitos que os diferentes padrões e estruturas de rede têm em relação ao acesso dos membros a recursos (SCOTT, 2000).

Por ser um método recente, será abordada a Análise de Redes Sociais com maior detalhamento a seguir.

3.1 ANÁLISES DE REDES SOCIAIS

Por muito tempo, uma crítica frequente à análise de redes era de que seus proponentes tiveram sucesso na criação de descrições matemáticas elegantes das estruturas sociais, mas não foram tão bem-sucedidos na demonstração de que tais estruturas tenham, realmente, consequências comportamentais. (MIZRUCHI, 1996). Em nenhuma área essas críticas foram tão enfáticas quanto na do estudo das relações organizacionais (MARTES, 2009), embora alguns dos primeiros estudos tenham demonstrado que a centralidade nas redes estaria associada a resultados organizacionais identificáveis. Apesar da constatação da probabilidade de sucesso de uma organização e suas estratégias de investimentos, os estudos foram poucos até meados da década de 1980. Desde então, conforme Mizruchi (1996), proliferaram estudos os quais sugerem que a posição de uma empresa e suas unidades nas redes intra e interorganizacionais afetam seu comportamento.

A análise de redes teve início em várias perspectivas teóricas, como alguns apontam na psiquiatria com J.L. Moreno (1934), o qual apresentava as relações sociais através de gráficos chamados de sociogramas. A análise de redes também pode ser interpretada na perspectiva da sociologia estrutural, na qual estruturas sociais, restrições e oportunidades são vistas mais determinantes do comportamento humano do que as normas culturais ou outras

condições subjetivas.

Embora possa haver diferenças entre as correntes da sociologia estruturalista, os teóricos concordam que fatores objetivos sejam determinantes no comportamento dos indivíduos. Para Granovetter, (1973), sobretudo a análise de redes sociais define-se como um tipo da sociologia estrutural, baseando-se nos possíveis efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal. Desta forma, podem-se definir Análises de Redes Sociais (ARS) como um conjunto de técnicas para analisar as estruturas sociais e também, de maneira formal, as relações entre os atores que surgem em decorrência de determinadas ocasiões. A consolidação da análise de redes veio evidenciar os efeitos que os diferentes padrões e estruturas de rede têm em relação ao acesso dos membros a recursos (GRANOVETTER, 1973).

A ARS de uma organização social é, conforme Hanneman (2001), um conjunto estruturado de posições sociais. O ator aparece como uma variável dependente da posição. Em consequência, as dimensões valorativas e normativas da conduta são para a ARS, assim como as demais dimensões da motivação, mais efeitos que causa. Ainda de acordo com este autor, a análise de redes sociais é mais um ramo da sociologia matemática do que uma análise estatística ou quantitativa. Isso porque, de maneira geral, para se entender uma rede, deve-se conhecer as relações entre cada par de atores da população estudada, de modo que o uso de técnicas matemáticas, como matrizes e gráficos, por exemplo, permite uma descrição mais adequada e concisa de suas características.

Ao analisar um modelo de redes, é preciso verificar dois aspectos fundamentais, um amplo e outro mais voltado aos níveis menores, sejam sub-redes ou pontos específicos. Considerando que a estrutura da rede não consiste somente na soma das partes menores, a observação ampla da estruturação da rede é importante, pois serve como ponto de observação das variáveis macros que surgem a partir do momento em que o conglomerado da rede atua de modo conjunto. Por outro lado, a observação dos nós ou das sub-redes também se mostra importante para que sejam delineados os pontos estruturais básicos que formam a rede completa.

A rede neste caso é autoalimentada do ponto de vista funcional, visto que os fenômenos macros são responsáveis por influir nos comportamentos micros dos nós e sub-redes, bem como as unidades da rede também podem influenciar os movimentos do conjunto em algum aspecto. Esses movimentos podem ser visualizados, segundo Valentim (2008, p.8), a partir de três referências quanto aos tipos de medições possíveis acerca dos padrões de relacionamentos da organização. O Grau de Centralidade, no qual se mede o quanto um ator

está centralizado em relação aos demais atores da rede; o Grau de Proximidade, que mede o quanto um ator está próximo ou pode alcançar os demais atores da rede, e o Grau de Intermediação, medindo o quanto um ator exerce papel de mediador sob outros atores ou está entre dois ou mais atores.

Isso ressalta que, ao mesmo tempo em que há concentração do poder em pontos da rede, esses pontos se tornam mais vulneráveis a influências em decorrência do aumento das variáveis ambientais que estão presentes nesse relacionamento organizacional. As redes neste aspecto se assemelham a uma aliança estratégica com arranjos voluntários que envolvem trocas, atividades conjuntas e interesses compartilhados que facilitam o desenvolvimento de ambientes de cooperação voltados para a complementaridade e interconectividade.

A partir das redes observadas, foi realizada a observação e análise focada nos mecanismos e variáveis das redes sociais encontradas, analisando as pontuações de entrada e saída nos aspectos de centralidade, bem como fatores como o quantitativo de projetos, laboratórios e outros benefícios aprovados nos locais em que os atores entrevistados são responsáveis. A análise de redes procura ainda identificar as correlações entre indicadores de tempo de convivência, tempo de serviço, cliques formados, etc.

3.2 COLETAS DOS DADOS

A investigação considerou a dimensão da Análise de Redes Sociais, relacionada exclusivamente ao entendimento dos fluxos das relações sociais de informações e conhecimento compartilhados numa determinada rede, como representativos dos laços sociais entre os atores desta rede. Neste sentido, o objetivo é respaldado pela relação direta estabelecida entre os contatos pessoais, os fluxos de informações, as relações de confiança e reciprocidade e outros mecanismos informais (GRANOVETTER, 1985).

O método de Análise de Redes Sociais se caracteriza pela utilização de evidências quantitativas que possibilitam avaliar tanto os aspectos descritivos dos relacionamentos quanto as análises estatísticas causais de tais fenômenos (HANNEMAN, 2001), bem como os impactos deles sobre a atividade organizacional. Escolheu-se adotar o método de análise de redes sociais por este incluir informações sobre o relacionamento entre os coordenadores da UNEMAT e pela pertinência do método na análise de fenômenos sociais.

Os dados coletados para esta pesquisa foram primários, mas, para complementar a

ARS, foi realizada também uma coleta de dados em documentos pertinentes às características institucionais e históricas da UNEMAT, bem como portarias de aprovação de cursos e projetos.

A escolha de uma instituição de ensino superior demonstrada como uma rede caracterizou-se objeto relevante, pois o Estado do Mato Grosso é considerado heterogêneo em decorrência de sua grande dimensão territorial, na qual a UNEMAT possui Campus em cada região deste Estado. Posteriormente optou-se por fazer a entrevista com os coordenadores de cada Campus, pois são os tomadores de decisões por região, sendo estes respectivamente:

| Campus | Cargo | Entrevistado |
|---------------------|-------------|--------------------------------|
| Cáceres | Coordenador | Adriano Aparecido da Silva |
| Alta Floresta | Coordenador | Marco Camilo Carvalho |
| Alto Araguaia | Coordenador | Osmar Quim |
| Barra do Bugres | Coordenador | Flávio Teles Carvalho da Silva |
| Nova Xavantina | Coordenador | César Henrique de Mello |
| Pontes e Lacerda | Coordenador | Joil Antônio da Silva |
| Sinop | Coordenador | Rodrigo Zanin |
| Tangará da Serra | Coordenador | Ariel Lopes Torres |
| Vale do Teles Pires | Coordenador | Paulo Vicente da Silva |
| Médio Araguaia | Coordenador | Luís Antonio Barbosa Soares |
| Juara | Coordenador | Cleuza Regina Balan Taborda |

Quadro 1: Coordenadores entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta dos dados quantitativos foi realizada através da aplicação de questionários (os quais estão no anexo I) individualmente, que foram enviados por e-mail para cada coordenador de unidade com prévia comunicação, com perguntas abertas e fechadas. Os retornos dos e-mails ocorreram após duas e, em alguns casos, três cobranças de respostas. A opção de enviar os questionários por e-mail se deu pelo número de unidades (11 no total) e pela distância geográfica de uma unidade a outra. (cerca de 500 km). Esses dados foram confrontados com as informações acerca dos participantes do Conselho Universitário, a fim de que eles fossem a base para a análise de redes sociais.

Para tanto, a coleta dos dados qualitativos se iniciou através de documentos, pelo estatuto da Universidade (UNEMAT), posteriormente foram coletados os dados das resoluções dos anos de 2007 a 2009, informações acerca dos projetos, núcleos, etc foram adquiridas a partir do estudo das resoluções ordinárias e ad referendum do CONEPE e CONSUNI, disponíveis nos arquivos da instituição, bem como acessíveis no portal

www.unemat.br.

As informações coletadas foram mapeadas para construção de diagramas e modelos que possam demonstrar de maneira mais visual a constituição da organização da universidade a partir das informações constantes em seu Estatuto. Elas podem determinar os pontos de conexão através de um estudo documental acerca dos artigos do referido documento.

Por se tratar de um estudo censitário por demanda da própria ARS (WASSERMAN; FAUST, 1994), foram coletadas informações de todas as 11 unidades, sendo analisados os respectivos coordenadores, para a possível verificação das relações na organização.

Os nomes dos coordenadores serão citados para devida identificação e apresentado também o seu respectivo Campus, e nas análises posteriores será utilizado somente o primeiro nome de cada coordenador, respectivamente: Adriano, Marco, Osmar, Flávio, César, Joil, Rodrigo, Ariel, Paulo, Luís e Cleuza.

3.3 ANÁLISES DOS DADOS

Para a análise foi utilizado o *software* UCINet 6.0, que, através das informações obtidas pelos questionários, gerou relatórios e gráficos posteriormente analisados. Tais relatórios permitem visualizar se há ou não relações entre os atores, assim como a intensidade destas relações, em outros termos, como bem conectados eles podem estar. (HANNEMAN, 2001). Os relatórios ainda fornecem dados, como grau de centralidade na rede ou da conectividade, em que os atores sociais promovem seus valores e interesses em interação com outros atores sociais, ou ainda, que o processo de confiança envolve a capacidade que um ator social tem para influenciar de forma assimétrica decisões de outro ator social.

A centralidade é um dos aspectos mais importantes nesta observação, embora a Análise de Redes Sociais tenha outras medidas de análises também consideradas interessantes. Porém nesta pesquisa optou-se por fazer a análise da centralidade, haja vista que não trata somente de medições do tamanho da rede, mas também engloba o seu padrão de distribuição e a maneira como estão interligados os pontos.

Na centralidade, as redes sociais enfatizam que o poder é baseado em relações. Um indivíduo não tem poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais. Devido ao fato de o poder ser, assim, uma consequência dos padrões relacionais, a

quantidade de poder nas diferentes estruturas sociais pode variar de forma que é uma propriedade sistêmica (macro) e relacional (micro) (HANNEMAN, 2001). A maneira como um ator encontra-se inserido em uma rede relacional determina assim a medida das restrições e oportunidades que lhe são apresentadas. Os atores que enfrentam menos restrições e têm mais oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis.

Uma posição mais favorável significa ter melhores ofertas, além de ser um foco, uma referência e atenção daqueles em posição menos favorável (HANNEMAN, 2001). O grau de centralidade é utilizado em redes e se manifesta pelas relações diretas de cada ator (RODRIGUES E MÉRIDA, 2006). Ele é medido pelo número de laços diretos que um ator possui com outros demais em uma rede (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Um ator é localmente central se apresentar um grande número de conexões com outros pontos, e será globalmente central se possuir uma posição significativamente estratégica na rede como um todo (SCOTT, 2000). Rodrigues e Mérida (2006) identificam através dela os atores mais centrais, mais proeminentes, mais poderosos e com prestígio. Essa distribuição ocorre em observância ao pressuposto teórico de que o nível de centralidade de grau, de proximidade e de intermediação entre os atores da rede é fundamental para que possam ser identificados os pontos onde existem maior influência e maior concentração de poder e informação.

Observa-se que a centralidade de grau distingue-se da centralidade de intermediação em virtude da sua posição na rede, haja vista que enquanto a centralidade de grau demonstra que o agente possui um posicionamento finalístico no fluxo da rede, a intermediação demonstra em que nível o ator está inserido na cadeia intermediária do processo. Já o grau de proximidade das redes sociais se encontra em função de fatores relacionados entre si, como a proximidade física, que estimula o contato frequente, e o estabelecimento de obrigações dos indivíduos dentro da comunidade, que leva ao estabelecimento de normas e sanções que garantam seu cumprimento.

Para Wasserman e Faust (1994), na centralidade de intermediação (*Betwenness*), a interação entre atores não-adjacentes pode depender de outros, que podem potencialmente ter algum controle sobre estas interações. Indica, ainda, para cada ator em que medida está em uma posição intermediária, ou seja, as distâncias mais curtas, em relação aos demais atores. Atores com maior intermediação têm maior poder, já que controlam os fluxos de comunicação otimizados (RODRIGUEZ E MERIDA, 2006), ou seja, mais atores dependem dele para se conectar a outros.

Portanto, para entender como as relações formais em uma organização afetam as suas

decisões, é preciso não somente analisar as propriedades isoladas, mas também as propriedades relacionais. É preciso entender como os atores posicionados hierarquicamente na rede social se relacionam, e como estes relacionamentos influenciam o resultado de cada unidade. Esses posicionamentos são importantes por demonstrarem fundamentalmente as conexões de poder que exercem influência na organização da rede e, como fora citado anteriormente, a distribuição das centralidades na rede é capaz de determinar a capacidade de influência de modo mais forte do que o simples posicionamento do organograma.

Granovetter (2007) afirma que nem mesmo as estruturas ditas burocráticas escapam das influências que surgem em um ambiente formado pela determinação de redes sociais. Mesmo tendo em conta que a burocracia prevê a sequência das atividades de maneira independente das externalidades sociais, o autor afirma que, quando a rotatividade dos atores na burocracia é baixa, as atitudes podem acumular elementos adicionais e expressividade pessoal em decorrência do fortalecimento dos laços das redes sociais.

Hanneman (2001) lembra que é preciso manter foco sobre as informações que podem estar disponíveis em uma estrutura altamente coligada, como as redes descritas pelos teóricos já citados. O autor afirma que, embora os pontos onde estejam os atores que possuem maior variedade de fontes de informações possam se tornar mais poderosos que os demais, também há de se considerar que estes são passíveis de sofrer sobrecargas, ou ruídos de interferência decorrentes de contradições entre a grande variedade de fontes.

Neste contexto, confrontaram-se as evidências observadas com o referencial teórico e com os resultados obtidos nas demais análises. Como resultado, foi procurada uma compreensão detalhada dos fatores e condições à medida que interagem para produzir resultados diferentes, nos quais a comparação deve ressaltar semelhanças e diferenças encontradas na análise, de modo a proporcionar considerações finais ou conclusões pertinentes ao objeto de pesquisa.

A partir destas variáveis, foi analisada a influência das relações sociais nas decisões de cada unidade, as quais, por sua vez, dependeram da atuação de cada coordenador e da aprovação dos Conselhos. Essas decisões estão condicionadas às variáveis como, por exemplo: quanto maior o número de projetos aprovados, maiores serão os recursos para pesquisa. Da mesma forma, as relações sociais podem impactar na determinação orçamentária de cada unidade, de forma que a abertura de novos cursos pode resultar na ampliação da estrutura física, do número de funcionários e benefícios para a comunidade de forma geral.

Com base na pesquisa qualitativa, abordou-se uma análise de conteúdo, destacando as

resoluções da instituição dos anos de 2007 a 2009, que constam no anexo, onde os autores como Bauer e Gaskell (2000) afirmam que, embora a maior parte das análises clássicas de conteúdo culmine em descrições numéricas de algumas características do corpo do texto, considerável atenção está sendo dada aos “tipos”, “qualidades” e “distinções” no texto, antes que qualquer quantificação seja feita. A análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos. Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. “(...) o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos.

No caso específico da Universidade do Estado de Mato Grosso, a sua constituição, com divisão em 11 unidades que possuem certo grau de autonomia, bem como influências recebidas e exercidas de maneira formal e informal junto à sua sede administrativa, gera um ambiente propício para a observação de ocorrências nos relacionamentos sociais, propiciando o desenvolvimento de diversos vínculos entre os atores institucionais.

Essa estruturação que pode ser observada na universidade também se relaciona com as observações feitas acerca do fator confiança no capítulo do referencial teórico, haja vista que existe a necessidade de interações contínuas que podem extrapolar tanto na direção da postura burocratizante e estagnante quanto na direção da inobservância dos trâmites mínimos necessários aos procedimentos realizados.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi delineada em seis etapas: a primeira consiste no aprofundamento teórico, com a formulação do objeto de pesquisa (questão de pesquisa) e a definição dos objetivos; a segunda etapa consiste na definição da metodologia; a terceira etapa trata da coleta de dados, que foi realizada no Mato Grosso, durante os meses de fevereiro a maio, fase em que foi aplicado o questionário para a análise de redes; a quarta etapa refere-se à análise dos dados coletados; a quinta baseia-se na elaboração das conclusões ou considerações finais da pesquisa; e a última etapa contempla os ajustes necessários para a entrega da dissertação, conforme o cronograma abaixo.

| Etapas | Período |
|--|-------------------------|
| Aprofundamento teórico, formulação do objeto de pesquisa (questão de pesquisa) e a definição dos objetivos | Março– dezembro 2009 |
| Definição da metodologia a ser utilizada | Outubro – Dezembro 2009 |
| Coleta de dados | Fevereiro – Maio 2010 |
| Sistematização e análise dos dados coletados | Junho – julho 2010 |
| Análise e elaboração das conclusões ou considerações finais da pesquisa | julho -agosto 2010. |
| Ajustes | setembro 2010. |

Quadro 2: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 AS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNEMAT

Esta análise foi realizada com base na documentação da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, a qual é a única universidade estadual presente em Mato Grosso, sendo responsável pela formação acadêmica e pesquisas nas mais diversas áreas de conhecimento, salientando que todos os mapas e imagens apresentadas representam graficamente as indicações existentes nas documentações analisadas dos Conselhos da Instituição.

Conforme a Resolução 01/2010 do seu Conselho Curador, a UNEMAT é uma fundação pública, pessoa jurídica de direito público estruturada para atuar em uma estrutura multicampi, atuando a mais de 30 anos em todo o Estado. A universidade possui 11 campi instalados em regiões de abrangência dos biomas do Pantanal, Cerrado e Floresta Amazônica, atendendo 15.000 alunos de graduação em 108 dos 141 municípios mato-grossenses, possuindo as unidades regionalizadas nas cidades de: Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Bugres, Colíder, Juara, Luciara, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop, Tangará da Serra e Cáceres, sendo que esta última também é local da Sede administrativa que fica separada do Campus universitário.

O estatuto da instituição demonstra que esta já possui como premissa constitutiva a sua personalidade multicampi para atender ao estado de Mato Grosso de maneira mais eficaz, aproximando a instituição dos fenômenos regionais e urbanos. Pimenta (2007) afirma que essa terminologia multicampi determina algo mais além da simples divisão geográfica, abrangendo também a multidiversidade decorrente das características regionais na qual esta fica inserida.

Segundo Reinert (2010), essa estruturação multicampi agrega um agrupamento de pessoas e funções que consideram também as regiões geográficas dos campi, de maneira que pode haver dois ou mais departamentos de uma mesma área de conhecimento em duas regiões diferentes, segundo forem as necessidades da instituição. Essa duplicação “será tão mais acentuada (e apropriada) quanto mais distante os *campi* estiverem entre si e quanto maior for seu número”. (Reinert, 2010, p. 3)

Embora essa configuração seja bastante favorável, os preceitos fundamentais de disseminação do conhecimento, uma constituição como essa também torna os processos decisórios bastante lentos e dependentes de um consenso muito maior. Reinert afirma que as decisões acabam sendo tomadas com elevados graus de incerteza, os quais ficam dependentes de um maior comprometimento dos grupos envolvidos, uma vez que o autor ainda declara que placares de cinquenta por cento mais um podem não ser mais suficientes para determinar as decisões nestas circunstâncias.

Conforme o artigo IV do estatuto da instituição, a estrutura multicampi é a base da universidade e apresenta sua organização distribuída entre os seguintes órgãos: Conselho Universitário - CONSUNI; Órgãos de Administração Central; Órgãos de Administração Executiva; Órgãos de Administração Regional, que apresentam a formação da estrutura da Universidade - UNEMAT conforme segue no anexo número II.

O Congresso Universitário é uma instância que define as políticas macroestruturais da Universidade, sendo formado pela representação paritária da comunidade acadêmica e com participação também da sociedade. As suas decisões são passíveis de homologação através do Conselho Universitário – CONSUNI e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE, sendo ainda referendadas pelo Conselho Curador.

O CONSUNI é um órgão colegiado que tem atribuições normativas, consultivas e deliberativas gerais acerca de matérias relacionadas às atividades de orçamento, finanças, patrimônio, gestão administrativa e desenvolvimento institucional, além de ter a incumbência de atuar como instância recursal definitiva, exceto sobre decisões do Conselho Curador. O conselho é formado por professores, acadêmicos e técnicos eleitos dentre todos os presentes na instituição, seja em qualquer unidade, e é presidido pelo Reitor.

Já os órgãos da Administração Regional são responsáveis pela gestão política, pedagógica, financeira e administrativa local, sendo responsáveis por garantir condições para a execução do ensino, pesquisa e extensão na área de atuação dos Campi, compreendendo o Colegiado Regional, Diretorias de unidade, Assessorias e Supervisões.

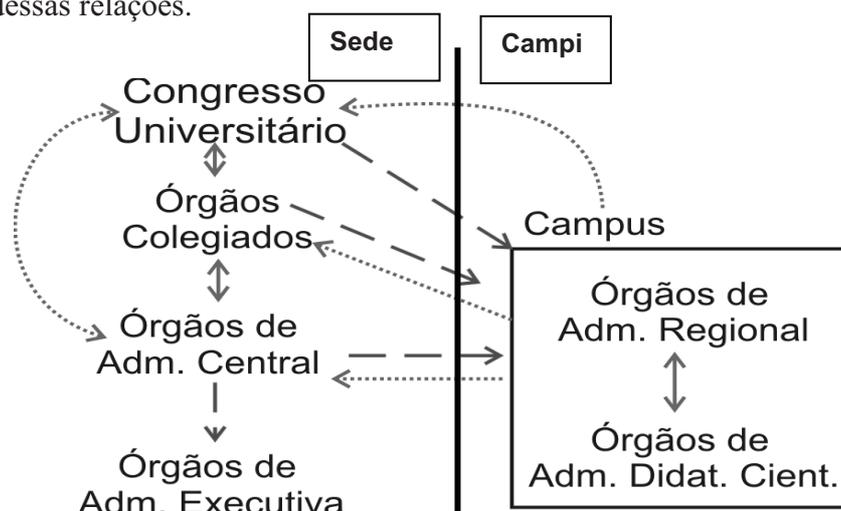
O modelo que inicialmente pode ser observado é que a instituição, objeto desta análise, se configura como uma universidade composta de 11 campi que, na visão de Pimenta (2007), se enquadram na ideia de desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica que visam atender as dimensões acadêmicas e administrativas. Embora a UNEMAT apresente uma constituição hierárquica inerente ao próprio funcionalismo público, observa-se que a partir da última revisão realizada em seu estatuto, as linhas de influência verticais foram muito suprimidas e favorecem o desenvolvimento de linhas de comunicação

paralelas àquelas que são inicialmente verificadas na visão administrativa e superficial da composição da sua estrutura.

Fundamentalmente, o estatuto da instituição apresenta 06 (seis) grandes grupos de organização, a saber: Congresso Universitário; Órgãos Colegiados; Órgãos de Administração Central, Órgãos de Administração Executiva, Órgãos de Administração Didático-Científica e Órgãos de Administração Regional. Ao analisar essa estrutura mediante observações das atribuições e vínculos criados no Estatuto, pode-se verificar que a sua constituição privilegia um nível de interação que ultrapassa os limites hierárquicos dos processos burocráticos normais de uma instituição como essa visto que, embora existam atribuições específicas e certos níveis de subordinação entre si, os mecanismos de formação ou suprimento dos grupos de organização conferem potencial de ligações paralelas à mecânica burocrática em virtude dos meios de acesso que existem tanto aos campi quanto aos outros órgãos.

A constituição dos órgãos através de mecanismos eletivos engloba, em certos momentos, toda a instituição e em outros somente os campi, como é caso das diretorias que serão citadas adiante. Neste caso, podem ser encontrados os chamados laços de rede que influenciam como uma externalidade as decisões de um grupo, fazendo com que a estrutura *multicampi* da Universidade não mais possa ser vista apenas como um mecanismo hierárquico. (REGINATO, 2007)

Conforme documentos pesquisados na instituição, pode-se verificar que existem várias linhas de comunicação informal entre os órgãos da UNEMAT. A figura 1 apresenta um esquema gráfico dessas relações.



Legenda: - - - Conexão hierárquica — Conexão formal Conexão informal

Figura 1: As relações da estrutura organizacional da UNEMAT

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se notar na figura 01 que existem três tipos básicos de influências que podem ser

verificados na estrutura dos órgãos da Unemat. O primeiro tipo de relacionamento diz respeito ao nível de subordinação hierárquica, ou seja, trata-se de um tipo de influência administrativa bastante comum, na qual se pode verificar a existência de procedimentos padrão e sequenciais, bem como a existência de um desnível de força entre os dois pontos que torna o fluxo unidirecional. O segundo tipo trata de conexões formais, ou seja, os pontos que se conectam possuem forças semelhantes entre si, tratando de circunstâncias diferenciadas, mas que possuem alto nível de interconexão, de maneira que as ações entre os pontos se influenciam mutuamente, conforme estabelecido nas regulamentações.

Já o terceiro tipo trata das conexões informais. Esse tipo de influência é capaz de coexistir com os demais tipos e também influenciá-los de maneira bastante profunda. Essas conexões informais dizem respeito principalmente aos aspectos políticos existentes dentro da instituição, na qual se pode verificar a existência e o desenvolvimento de laços. Reginato (2007, p. 57) afirma que esses laços não possuem nenhum vínculo ou contrato formal, mas podem se dividir de acordo com o nível de centralização que apresentam, podendo ser simétricas, se a capacidade de influência é dispersa entre os pontos, ou assimétrica, quando existe um agente central.

Ao se observar a distribuição existente na figura 01, pode-se notar que a constituição da estrutura da Unemat no Estatuto favorece um fluxo simétrico de influências entre os diversos órgãos, exceto os órgãos de Administração Executiva que ficam ligados de maneira hierárquica aos órgãos de Administração Central. A Administração Executiva contempla a Chefia de Gabinete da Reitoria, Diretorias de Gestão, Diretorias Administrativas, Supervisões e Assistentes Técnicos, enquanto a Administração Central contempla a Reitoria, Pró-Reitorias e Assessorias Superiores.

Essa distribuição cria dois grandes cliques, ou subredes, que se comunicam tanto por influências hierárquicas no sentido Sede → Campi quanto através de influências informais no sentido Campi → Sede. Como foi mencionado anteriormente, essa existência de laços informais entre os órgãos é reforçada mediante os mecanismos de formação por eleições, permitindo que mesmo os Campi possam influir de maneira bastante substancial nos demais órgãos.

Nesse sentido, o entrelaçamento entre o local e o global torna-se uma reorganização do tempo e do espaço que pode como diria Giddens, dissolver o sujeito num mundo de signos sem centro. Daí a necessidade de pensar o local e o global de modo articulado, com também as várias formas de valorização dos espaços internos-entendidos como os espaços locais. (Acioli, 2007. p. 10)

O pensamento de Acioli (2007) colabora com as análises desta pesquisa, pois

demonstra a estreita articulação entre as demandas locais e os planejamentos ditos globais. Numa metodologia de atuação que contempla uma formação de rede, é imprescindível que as ações locais e globais passem a ser organizadas de modo a evitar que estas se tornem dispersas ou “signos sem centro”, como afirma o autor. Elas, embora signifiquem e tenham algum grau de importância, não comungam os mesmos objetivos.

Conforme visto no capítulo sobre redes, Carvalho (2003) afirma que essas redes identificadas vão atuar dentro dos parâmetros que envolvem os processos de circulação, articulação, participação e cooperação entre os agentes em busca de um nivelamento entre as necessidades destes, ocorrendo neste processo os fenômenos citados por Acioli (2007) que envolvem a complementaridade e a igualdade entre estes.

Nota-se que, no caso da Unemat, os Conselhos possuem altos índices de igualdade deliberativa, ou seja, possuem níveis de poder equivalentes acerca de assuntos distintos. Entretanto esses mesmos conselhos também atuam de maneira complementar entre si, juntamente com os demais órgãos que atuam de maneira subordinada.

Partindo para uma observação focada no agrupamento chamado Sede, na figura 01, pode-se notar que existem conexões de influência formais entre os Órgãos Colegiados, Órgãos da Administração Central e Congresso. Esse nível de relacionamento ocorre em virtude das características observadas no próprio estatuto da Unemat, o qual determinou uma formação que proporciona o acesso entre esses órgãos. Os Órgãos Colegiados e o Congresso possuem conexões de influência baseadas principalmente na homologação e referendo das deliberações do Congresso, as quais devem ser realizadas pelos Órgãos Colegiados. Por outro lado, as determinações desses Órgãos Colegiados devem estar sobremaneira submissas às determinações macroestruturais que são definidas através do Congresso Universitário, o que remete a um laço estrutural de duplo sentido no qual ambos influenciam suas decisões de modo direto.

Essa estrutura se completa com a inclusão dos Órgãos da Administração Central, os quais se comunicam de maneira formal com os Órgãos Colegiados e indiretamente com o Congresso Universitário. A conexão formal de influência entre os Órgãos Colegiados e a Administração Central decorre fundamentalmente da condição de participante nato do Reitor nos Colegiados, o que cria um vínculo direto entre ambos os órgãos, podendo ser observado ainda que essa condição cria uma conexão de influência direta entre a Administração Central e o Congresso em virtude da presença cativa nos órgãos colegiados. A Administração Executiva, por sua vez, mantém relacionamento fundamentalmente hierárquico, na medida em que suas determinações provêm da Administração Central.

Resgatando as ideias de Mizruchi (1988) acerca das diretorias interligadas, pode-se notar nesta avaliação da estrutura administrativa da Instituição que os Conselhos são formados de maneira que cada um possui determinada tutela sobre os outros, seja através de atribuições estatutárias ou através de sua composição. O fato de as pessoas que congregam nestes participarem, na maioria, dos demais faz com que exista uma grande possibilidade de influência das decisões em virtude da grande conectividade que existe entre as redes que são formadas intra e interconselhos, as quais favorecem sobremaneira ainda a conexão com as redes que se encontram nos diversos campi.

Também é possível observar os vínculos de influência entre os Campi e os órgãos da Sede, os quais ocorrem de maneira hierárquica e informal. A figura 01 demonstra que a influência Sede → Campus é, sobretudo, hierárquica, decorrendo da obrigatoriedade natural dos campi de submeter-se às determinações da Sede. Por outro lado, existe também uma conexão de influências informais no sentido Campus → Sede já que a estrutura da Instituição é pautada pela eletividade dos cargos principais da Administração Central, Congresso Universitário e dos Colegiados, de livre acesso aos campi.

Relembrando Granovetter (1985), conforme citado no capítulo sobre Diretorias Interligadas, observa-se que estas condições identificadas reforçam a ideia de que a força dos laços e o grau de sobreposição que estas redes determinam fazem com que as interações tendam a variar de acordo com a força dos vínculos e do posicionamento de centralidade dos atores envolvidos. Observa-se também que dentro dos campi existem relacionamentos de influência que ocorrem de maneira formal entre os Órgãos da Administração Regional e os Órgãos da Administração Didático-Científica. Neles esse nível de relacionamento decorre da necessidade de complementaridade entre as deliberações dos órgãos, bem como da participação direta que ambos detêm entre si, que é determinada no Estatuto.

Além desses aspectos legalmente constituídos, ainda se pode notar que a confiança entre os agentes no caso observado torna-se muito importante na medida em que a quantidade de laços informais aumenta nas redes. Conforme Nakano (2005), esse incremento proporciona ganhos nas relações de trocas de informações, resoluções de problemas e também no aumento das potencialidades de influência sobre decisões que possam beneficiar os órgãos ou campi.

De acordo com a apresentação hierárquica, formal e informal dos órgãos da estrutura Universitária, faz-se necessário abordar a estrutura relacional dos coordenadores de Campi, os quais foram entrevistados e são essenciais para as análises deste estudo, sendo que esta estrutura será abordada no próximo capítulo.

4.2 ESTRUTURA RELACIONAL DOS COORDENADORES DE CAMPI

Observa-se, após a análise dos documentos sobre a Unemat, que a estrutura multicampi apresentada possui vários aspectos que subentendem a existência de redes de relacionamento social entre os coordenadores e entre estes e a sede, as quais influenciam sobremaneira determinadas decisões gerais e locais da Universidade.

Considerando que o objeto de pesquisa proposto contempla uma instituição acadêmica, formada principalmente por uma combinação de interações políticas e sociais decorrentes da sua estrutura democrática, cabe ressaltar que os questionários aplicados continham questões fechadas, as quais poderiam permitir um exame da realidade complexa das Universidades com estrutura multicampi semelhantemente ao pensamento de Meyer (2010, p.8). Segundo o autor, “o planejador universitário, para cumprir seu trabalho, necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas habilidades de um artesão ao lidar com expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização”.

Tendo em vista ainda a estrutura multicampi descrita no capítulo anterior, pode-se considerar que o modelo no qual a Unemat está inserida se trata daquilo que Marcelino (2000, p. 6) chama de “sistema político em miniatura com dinâmica de grupo e conflitos semelhantes aos ocorridos em cidades, estados e em outras situações políticas”. Segundo o autor, essa estrutura universitária é moldada por um alto índice de autonomia no trabalho exigido e pela presença de valores profissionais que entram em conflito com os próprios valores burocráticos, além de grandes laços entre os pares e os valores da organização.

Essa constituição faz com que o processo decisório seja também político e que o sucesso deste processo seja delimitado pela participação e pela capacidade de evitar conflitos. O coordenador de Campus precisa então de mecanismos e habilidades para criar um ambiente de consenso suficiente para alcançar as metas estabelecidas, passando a atuar na condição de negociador que passeia entre as linhas de poder da instituição. Neste contexto, os questionários aplicados na pesquisa foram formados por 3 perguntas chaves para mapear a rede social, procurando determinar uma topografia relacional que possa servir de base para identificar os pontos de conexão supostamente mais importantes no processo decisório que ocorre na Unemat.

Esse modelo de mapa foi gerado pelo *software* Ucinet 6.0 e Net Draw, o qual trata os relacionamentos através de pontos conectados por linhas como padrão utilizado nessas

análises, cabendo ressaltar que essas linhas de conexão devem ser vistas sob dois aspectos distintos. O primeiro se refere aos *outputs* de conexão, que são as saídas declaradas pelos entrevistados, ou seja, são as linhas que saem dos marcadores dos entrevistados e correspondem aos vínculos que eles acreditam manter. O segundo aspecto trata dos *inputs* de conexão, ou seja, as conexões que os entrevistados receberam de outros entrevistados durante as entrevistas.

Essa dualidade espelha a condição de reforço do sinal, ou da influência, entre os atores, uma vez que linhas com duplo sentido significam laços mais fortes que linhas unidirecionais, conforme se pode verificar nas observações nos capítulos a seguir. Para que se possam observar melhor as análises seguintes, destacam-se novamente os nomes dos coordenadores com o respectivo Campus:

| Campus | Cargo | Entrevistado |
|---------------------|-------------|--------------------------------|
| Cáceres | Coordenador | Adriano Aparecido da Silva |
| Alta Floresta | Coordenador | Marco Camilo Carvalho |
| Alto Araguaia | Coordenador | Osmar Quim |
| Barra do Bugres | Coordenador | Flávio Teles Carvalho da Silva |
| Nova Xavantina | Coordenador | César Henrique de Mello |
| Pontes e Lacerda | Coordenador | Joil Antônio da Silva |
| Sinop | Coordenador | Rodrigo Zanin |
| Tangará da Serra | Coordenador | Ariel Lopes Torres |
| Vale do Teles Pires | Coordenador | Paulo Vicente da Silva |
| Médio Araguaia | Coordenador | Luís Antonio Barbosa Soares |
| Juara | Coordenador | Cleuza Regina Balan Taborda |

Quadro 3: Coordenadores entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1. Análise dos resultados agregados

A primeira parte do questionário é responsável pela identificação dos entrevistados e contém 4 questões, das quais, a mais importante é a número 4, na qual se pergunta há quanto tempo o entrevistado trabalha na Unemat, visto que as perguntas de 1 a 3 visam tão somente identificar quem é o entrevistado. Após a tabulação dos dados, vislumbram-se os seguintes resultados acerca do tempo de serviço na instituição:

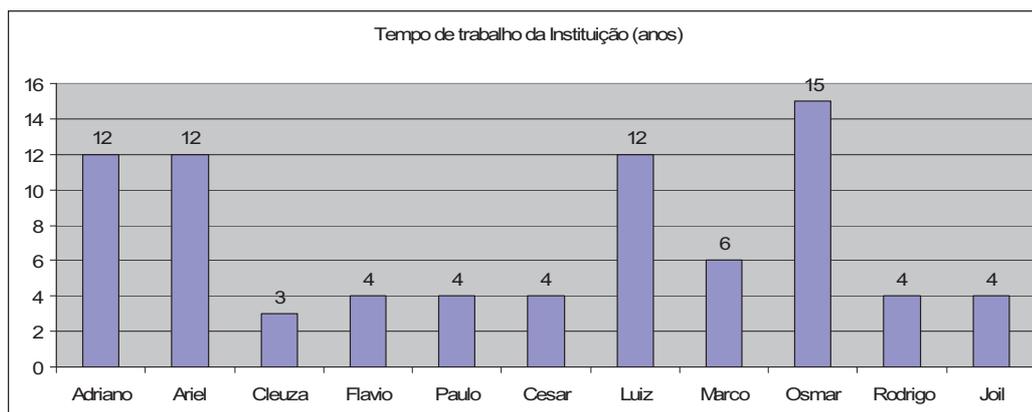


Gráfico 1: Tempo de trabalho na instituição

Fonte: Questionários aplicados; Elaborado pela autora

O gráfico anterior demonstra que a maioria dos entrevistados possui menos de 10 anos de trabalho na Instituição, restando 36% (4 coordenadores dentre 11 entrevistados) que já ultrapassaram esse período. Essas informações passam a ser valiosas porque, de certa forma, a exposição ao processo do trabalho faz com que o indivíduo gradualmente passe a se responsabilizar por ele, de modo que esse tempo de exposição é importante para identificar que tipo de relacionamento é mais provável entre os atores.

Pode-se concluir neste contexto que a confiança depositada por um coordenador em relação ao outro aumenta à medida que o tempo de relacionamento profissional cresce. Conforme Nakano (2005, p. 65), “as relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resoluções conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações”, de modo que esse tempo de serviço supostamente poderia ser importante para a configuração de uma rede de relacionamentos mais forte.

Considerando que a construção de uma estrutura na qual exista uma dinâmica de poder em grupos ou redes demanda certo tempo, durante o qual estas se aperfeiçoam ou declinam, vislumbra-se a importância de observar que dentre os entrevistados existem 4 integrantes que teriam carreira suficiente para incrementar seus pontos de relacionamento da rede, dados esses que serão avaliados comparativamente adiante. Estes são Adriano (Cáceres), Ariel (Tangará da Serra), Luiz Antonio (Médio Araguaia) e Osmar (Alto Araguaia).

Cabe ressaltar ainda que, na constituição multicampi da Instituição, é imprescindível que também sejam observados os níveis de relacionamentos existentes entre as diversas unidades que a constituem. Pode-se observar na figura 2 a seguir que entre os coordenadores existem alguns pontos de centralidade de grau determinados, além dos aspectos de proximidade e intermediação. Ao realizar a tabulação com referência somente no cruzamento

dos dados que relacionam os entrevistados, o sistema Ucinet 6.0 e o Net Draw geraram a seguinte distribuição.

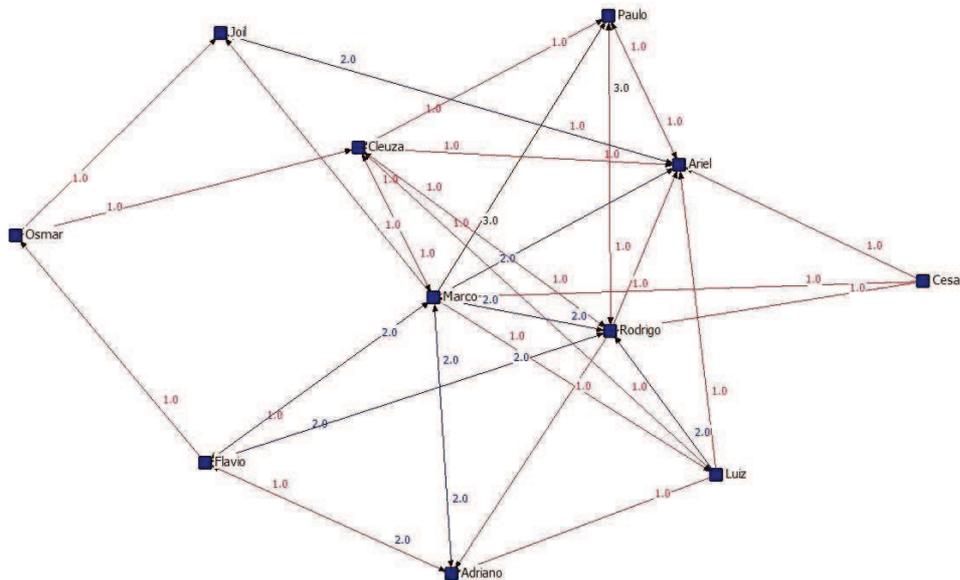


Figura 2: Mapa de relacionamento entre os coordenadores – soma de todas as questões

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme Wassermann (1999 p. 75), numa alternativa para apresentar 3 listas de atores graficamente, pode-se colocar cada linha ou cada conjunto de relações entre os atores em figuras diferentes (uma para cada tipo de relação). Ou em uma única figura contendo os atores e todas as linhas para todas as relações, simultaneamente, pode-se diferenciar cada grupo de relações modificando o tipo ou cor da linha. As linhas de conexão, neste caso, são divididas em 3 grupos diferenciados entre si pela quantidade de vezes que a opção à qual ela se liga foi citada pelo entrevistado, de modo que o nível 1 significa que aquela conexão ocorreu uma vez apenas dentre as 3 questões respondidas por um entrevistado. Respectivamente o nível 2 significa que aquela conexão ocorreu 2 vezes no mesmo formulário e o nível 3, o qual é o mais forte, significa que o entrevistado marcou determinada alternativa nas 3 questões de múltipla escolha do formulário.

Neste sentido, verifica-se no mapa acima que Marco (Alta Floresta) é o ator com maior quantidade de ligações, totalizando nove (9) dentre onze (11) possíveis (11 coordenadores), seguido de Rodrigo (Sinop), com oito (8) conexões. Isso indica uma maior centralidade de grau, a qual, conforme Hanneman (2001), mede o quanto um ator está centralizado em relação aos demais atores da rede, pois a maneira como um ator encontra-se inserido em uma rede relacional determina a medida das restrições e oportunidades que lhe é apresentada. Os atores que enfrentam menos restrições e têm mais oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis.

No mesmo mapa, pode-se observar que o ator Marco (Alta Floresta) possui predominância de vínculos de nível 2 (médio) e 3 (forte), os quais totalizam 5 dos 9 disponíveis, e Rodrigo (Sinop) possui predominância de vínculos tipo 1, demonstrando que estes são mais fracos, em comparação com o entrevistado anterior.

Antes de partir para a referida Análise de Redes Sociais, cabe considerar os aspectos estatísticos como tempo de funcionamento dos Campi, o número de alunos, a região com maior abrangência, dentre outros, como alguns dos principais aspectos fundamentais para que estes estejam em destaque. Não obstante, conforme a Análise de Redes Sociais, o ator/coordenador com maior centralidade influencia as decisões e os benefícios do Campus, ou seja, uma organização com coordenador com mais relações sociais formais e informais consegue mais aprovações nas deliberações.

Cabe ressaltar ainda que os pontos de relacionamento criados a partir dos questionários podem demonstrar também qual é o tipo de conexão pelo qual os entrevistados possuem mais afinidades. A questão 5 diz respeito ao contato profissional do dia a dia; a questão 6 se refere às possibilidades de contato profissional mais próximo que o usual; e a questão 7 se refere aos contatos e conexões de relacionamento mais impessoais, conforme pode ser verificado no Anexo I desta pesquisa. A partir dessa visão, o gráfico a seguir demonstra um comparativo entre as questões respondidas para apresentar quais aspectos se sobressaíram com os entrevistados frente às opções elencadas no questionário:

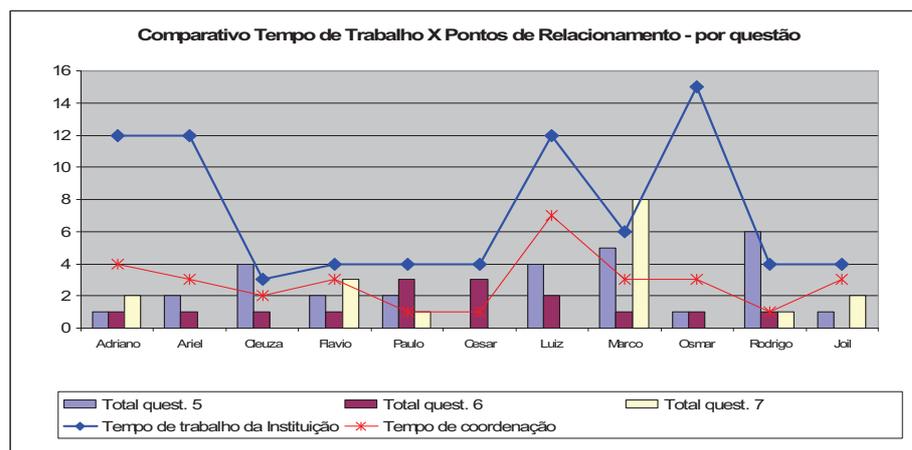


Gráfico 2: Comparativo de tempo de trabalho e pontos declarados

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar no gráfico o fato de a maioria dos entrevistados declararem possuir mais vínculos quando se referem ao contato profissional diário, mas é interessante destacar que 3 possuem muito mais pontuação na questão das conexões fora do ambiente de trabalho,

dentre os quais Marco é quem se destaca.

Analisando esse gráfico comparativamente com o tempo de trabalho na Instituição, pode-se verificar que não existe uma correlação exatamente definida acerca desse tempo de convívio no ambiente da Unemat e as pontuações declaradas (saídas). Embora se imagine que o tempo de convivência no trabalho poderia influenciar diretamente o desempenho do entrevistado, os dados levantados demonstram não existir, no caso da Unemat, uma clara relação entre esses dois aspectos. Pode-se verificar, por exemplo, que o entrevistado Rodrigo possui elevado indicador declarado (saídas) em conexões do trabalho, mesmo tendo pouco tempo de permanência na Instituição, enquanto o entrevistado Osmar possui o maior tempo de trabalho e um modesto índice de relacionamento no trabalho, além de pontuação nula na questão 7.

Semelhantemente, o tempo de coordenação também parece não servir de parâmetro para estabelecer algum tipo de relacionamento claro entre as pontuações adquiridas. Quando se trata desses links de relacionamento, não é apenas sobre trocas e recompensas que são realizadas as influências, embora Griffin (1994, p. 53) considere as recompensas como um tipo de poder alfa para conseguir que outros atendam algum pedido.

Esses links observados até agora refletem que mais importante é o aspecto de poder ou influência, o qual é realizado de maneira concedida, autorizada, pois essa condição reforça os laços que permitem o acesso aos interesses mútuos, bem como atua na condição de valiosa ferramenta para a aquisição de informação de maneira deliberada ou compreender suas origens.

O estudo procura avaliar as possibilidades de influência nas decisões que podem decorrer desses vínculos, tratando-se de um mapeamento realizado a partir das deliberações expedidas pela Unemat a partir de seus conselhos superiores em assuntos referentes ao Ensino, Pesquisa e Extensão, visando comparar os posicionamentos demonstrados pelos agentes no mapeamento com as atividades reais ocorridas no período de 2007 a 2009. Deste levantamento resultou a seguinte tabela comparativa entre os avanços e a estrutura de redes identificada:

Tabela 1: Tabulação dos dados da pesquisa de benefícios¹

| Coordenador | Campus | ARS | | | AVANÇOS NO PERÍODO | | | | | | | | | Total de Benefícios |
|-------------|---------------------|---------------------|-------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------|----------------|----------------------|--------------|---------------------|
| | | Centralidade - Grau | Proximidade | Intermediação | Centros de pesquisa | Novos Cursos | Turmas fora de sede | Núcleos Pedagógicos | Núcleos de pesquisa | Dinter | Especialização | Projetos de extensão | Laboratórios | |
| Adriano | Cáceres | 6 | 50 | 1,33 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 7 | 2 | 22 |
| Ariel | Tangará da Serra | 9 | 76,92 | 12,5 | 1 | | 3 | 1 | 2 | | 3 | 1 | | 11 |
| Cleuza | Juara | 6 | 71,42 | 18,33 | 0 | | | | | | | | | 0 |
| Flavio | Barra do Bugres | 7 | 47,61 | 9,5 | 1 | | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Paulo | Vale do Teles Pires | 8 | 62,5 | 2,83 | 0 | | 1 | | | | | 4 | | 5 |
| Cesar | Nova Xavantina | 3 | 9,09 | - | 1 | | | | | | | 2 | | 3 |
| Luiz | Médio Araguaia | 6 | 52,63 | 1,16 | 0 | | | | | | | | | 0 |
| Marco | Alta Floresta | 15 | 62,5 | 17,5 | 0 | | | | | | 1 | 3 | | 4 |
| Osmar | Alto Araguaia | 3 | 35,71 | 0,83 | 0 | | | | | | 1 | | | 1 |
| Rodrigo | Sinop | 13 | 66,66 | 14,5 | 0 | | | | 1 | | 5 | 1 | | 7 |
| Joil | Pontes e Lacerda | 4 | 58,82 | 0,5 | 0 | | 3 | 1 | | 1 | | 3 | | 8 |
| Sede | | | | | | 4 | | | 1 | | 8 | 7 | 1 | 21 |

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela anterior foi elaborada a partir da quantificação das escolhas feitas nos questionários, a partir do sistema Ucinet, considerando a totalização das questões marcadas pelos entrevistados em comparação com os benefícios recebidos por cada campi no período analisado.

Ao observar-se a tabela, nota-se inicialmente que existe certa polarização de indicadores de benefícios com os coordenadores Adriano e Ariel, respectivamente dos campi de Cáceres e Tangará da Serra, de modo que estes possuem um quantitativo de benefícios quase equivalente à soma dos demais campi. Também foi colocada a quantidade de benefícios que correspondem à sede administrativa. Embora esta não contemple nenhum entrevistado, cabe ressaltar que o fato de que esta sede fica localizada na mesma região do campus do coordenador Adriano faz com que exista uma proximidade interessante entre as instâncias deliberativas e este coordenador.

Traçando um gráfico comparativo sobre os dados da tabela anterior, fica ainda mais visível como ocorreu a relação entre os indicadores de benefícios e ARS obtidos para os

¹ É a materialização das redes identificadas e a sua estrutura de relacionamentos, permitindo um maior desempenho em cada campus. Neste caso, os benefícios se referem, por exemplo, às aprovações de cursos de graduação, cursos de extensão, cursos de pós-graduação e projetos de pesquisa que se implementam após aprovação dos conselhos deliberativos.

atores envolvidos na pesquisa, conforme segue abaixo:

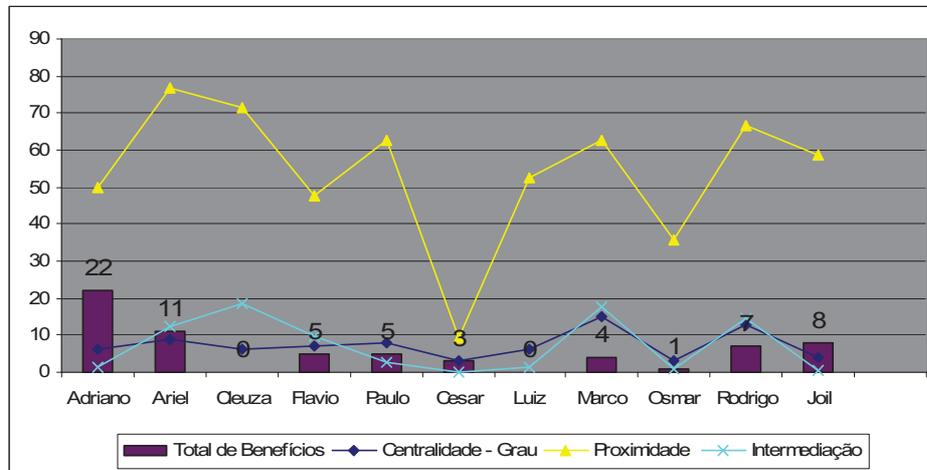


Gráfico 3: Comparativo de Benefícios e ARS dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados; Elaborado pela autora

Nota-se que existe uma grande quantidade de benefícios para os campi geridos por Adriano, Ariel e Joil, sendo este último seguido por Rodrigo. Neste comparativo, pode-se notar que não aparece uma relação exatamente definida entre os benefícios e as relações agregadas da rede dos entrevistados, principalmente no que se refere ao coordenador Adriano. A ARS deste coordenador, em relação aos demais, não o coloca de maneira incisiva como um elemento central ou de grande valor de intermediação e proximidade, ao contrário de Ariel, por exemplo, o qual possui elevada pontuação de proximidade.

Na totalização das questões aplicadas, observou-se que o grau de centralidade agregada da rede de coordenadores é focalizado em Marco (15pts), Rodrigo (13pts) e Ariel (9pts), destacando que estes dois últimos se referem, respectivamente, à Sinop e Tangará da Serra. Esse resultado demonstra que esses atores possuem posicionamento finalístico fundamental dentro da rede de coordenadores, sendo agentes supostamente importantes dentro desse grupo, à medida que o grau de centralidade mede exatamente o nível de privilégio que esses atores detêm frente aos demais. Curiosamente observou-se que nesta rede agregada somente o coordenador Ariel está no grupo que adquiriu pontuação de benefícios elevada, muito superior ao total de benefícios dos outros dois coordenadores.

Conforme Hanneman (2001), em tese, o aspecto da centralidade serve para enfatizar que o poder é baseado em relações, de modo que só existe com influência, e a sua amplitude varia de modo micro e macro dentro da cadeia de relacionamentos na qual o indivíduo está inserido. Isso faz com que, conforme já foi citado, os atores que enfrentam menos restrições

tenham maiores oportunidades e permaneçam em posições estruturais mais favoráveis.

Ressalta-se novamente que essa condição é medida pelas relações de cada ator através dos laços diretos que possui com os demais. E, conforme foi citado em Scott (2000), o ator será central de maneira local enquanto obtiver grande quantidade de conexões com os demais, e será central de modo geral se sua posição, decorrente dessas conexões, se definir como estrategicamente importante no todo.

Entretanto, no que se refere ao índice de centralidade de proximidade, o sistema UCINET aponta que Ariel é o ator que mais possui proximidade com os demais, seguido de Cleuza e Rodrigo, o que reflete no fato de ser supostamente o mais suscetível a iniciar conversações em decorrência de sua posição na rede. Essa posição de proximidade pode explicar o fato de que, mesmo sem apresentar nível de centralidade suficientemente forte, esse coordenador possui grandes vantagens no que se refere ao grupo de *networking* formado, conseguindo, a partir destas conversações, alcançar maior poder de negociação para atrair os benefícios ao campus.

Já no que se refere ao potencial de intermediação entre os entrevistados, nota-se que o sistema destaca Cleuza como principal agente de intermédio, seguido de Marco e Rodrigo, de modo que esta seria um nó importante para servir de ponte de conexão para outros elementos na avaliação agregada dos resultados dos questionários. Contraditoriamente, Cleuza foi uma das coordenadoras que possui menos atributos adquiridos para o campus no período observado, com nenhum benefício registrado.

Segundo a tabulação do sistema Ucinet, esses coordenadores apontados nos indicadores ficam em grupos ou cliques, de modo que são ainda identificados 6 cliques de relacionamento dentro da rede social que eles formam, conforme abaixo:

1. Ariel - Cleuza - Luiz -Marco - Rodrigo
2. Ariel - Cleuza - Paulo - Marco - Rodrigo
3. Ariel - Cesar - Marco - Rodrigo
4. Adriano - Flávio - Marco - Rodrigo
5. Adriano - Luiz - Marco - Rodrigo
6. Ariel - Marco - Joil

O clique número 1 contempla esses principais agentes, demonstrando que são atores do grupo possuidores de laços fortes dentro da rede identificada, com destaque para o coordenador Marco, que se encontra presente em todos os cliques identificados pelo sistema,

destacando sua importância na intermediação entre as subredes delineadas.

Também se observa que Rodrigo é um dos coordenadores que também possui maior participação nos cliques identificados, de modo que não participa apenas do clique número 6. Essa transversalidade de alguns agentes corrobora com aquilo que foi demonstrado acerca das diretorias interligadas, ou seja, no contexto da instituição pesquisada, esses agentes são aqueles que são mais suscetíveis a participarem de decisões em conjunto.

Esses resultados obtidos acerca dos indicadores de ARS dos entrevistados deixam visível a falta de algum aspecto no nível de relacionamento entre os coordenadores para que esta rede possa ser realmente determinante na definição dos aspectos de benefícios recebidos para os campi, observando-se a partir dos dados agregados dos questionários.

Observa-se que Adriano manteve posicionamento privilegiado em todos os aspectos de benefícios investigados nesta pesquisa, sejam eles voltados para a infraestrutura ou mais focados para o ensino, pesquisa e extensão. Entretanto a tabela mostrada demonstra que esse agente da rede não possui considerável posicionamento dentro da ARS dos entrevistados, inclusive com pontuação de centralidade equivalente à coordenadora Cleuza, a qual não possui benefício alcançado no período.

No que se trata dos núcleos de pesquisa, exatamente os 3 (três) campus maiores foram aqueles que obtiveram a aprovação do maior número de núcleos de pesquisa, respectivamente, Cáceres (Adriano), com 3(três); Tangará da Serra (Ariel), com 2 (dois), e Sinop (Rodrigo), com 1 (uma) aprovação.

Foram criados também 2 (dois) centros de pesquisa em Cáceres (Adriano), 1 (um) no campus de Ariel, 1 (um) no de Flavio e 1 no campus coordenado por Cesar, enquanto no que se refere aos doutorados interinstitucionais, foram criados apenas 4, sendo 3(três) no campus de Adriano e 1 (um) no campus de Joil. Também há de salientar neste caso que o campus citado é também aquele que possui a maior quantidade de professores, o que também favorece em virtude da quantidade percentual maior de docentes detentores de titulação suficiente para a realização dos cursos.

Semelhantemente, foram criados 3 (três) cursos de especialização no campus de Cáceres (Adriano), além de 5 (cinco) no campus de Sinop (Rodrigo) e 3(três) no campus de Tangará da Serra (Ariel), enquanto os mestrados no período ficaram todos vinculados à sede, localizada na cidade de Cáceres. Os 5 (cinco) cursos regulares criados ficaram vinculados à cidade de Cáceres, sendo 1 (um) através do campus (Adriano) e 4 (quatro) através da sede administrativa. Os cursos fora de sede foram criados em Tangará (3 cursos), coordenada por Ariel, e em Pontes e Lacerda (3 cursos), coordenada por Paulo.

Os campi com maior quantidade de cursos de extensão aprovados foram aqueles coordenados por Adriano (7 cursos), Paulo (4 cursos), Marco e Joil, ambos com 3 (três) cursos cada. Salienta-se ainda que a sede administrativa aprovou também 7 (sete) cursos no período.

Quanto aos laboratórios, novamente verifica-se que o campus coordenado por Adriano lidera a estatística, com 2 (dois) laboratórios criados, seguido do campus de Flávio (Barra do Bugres). Esses laboratórios são imprescindíveis para a realização de práticas nas diversas áreas de atuação da Instituição, sendo estritamente ligados ao desenvolvimento do ensino da pesquisa e da extensão.

Já os Núcleos Pedagógicos criados se demonstraram com distribuição mais homogênea, sendo divididos igualmente entre Tangará da Serra, Cáceres, Barra do Bugres e Pontes e Lacerda, sendo 1 (um) núcleo para cada.

Essas informações acerca das decisões ocorridas no período avaliado destacam que existe uma forte polarização no que se refere à cidade de Cáceres e Tangará da Serra, seguidas por Sinop, as quais são coordenadas respectivamente por Adriano, Ariel e Rodrigo. Em todos os aspectos voltados para a pesquisa ficou bem claro que Cáceres e Tangará são os mais bem colocados nas aprovações.

Embora exista ainda o critério do quantitativo de projetos inscritos, que não foi possível encontrar nos registros da Instituição, cabe salientar que esse posicionamento de liderança do campus de Cáceres surpreendentemente não corrobora com os indicadores de centralidade e intermediação geral que foram apresentados. O representante deste campus não apresenta na rede agregada de coordenadores elementos suficientes que possam justificar esse grande ganho de benefícios.

Após essas observações acerca dos padrões gerais identificados na pesquisa realizada, parte-se para uma observação mais localizada, procurando identificar dentro de cada questão os padrões e parâmetros que direcionam essas redes de relacionamento na Unemat. Essa observação é importante na medida em que as totalizações podem suprimir determinados movimentos específicos em favor dos valores globais, o que pode dar, em muitos casos, uma falsa visão de homogeneidade.

4.2.2. Análise dos resultados desagrupados por questão

Nota-se a partir das observações já realizadas que existe um aparente grande peso dos vínculos informais que surgem entre os atores da rede analisada, haja vista os cliques identificados na análise agregada ressaltarem a existência de algum tipo de vínculo que ultrapassa os limites da formalidade, criando caminhos diferenciados para a determinação dos benefícios dos campi. Conforme foi apresentado na seção 2.3, Cross (2009) postula que esses benefícios ou as mudanças na rede não são necessariamente direcionados a partir de conexões formais. Dessa maneira, relembramos que as redes são conjuntos de relações sociais entre os atores e entre conjuntos de atores.

Para melhor compreender essa dinâmica de relacionamentos formais, hierárquicos e informais que existe na rede, a questão 8 do formulário presente no anexo I contempla o questionamento acerca dos principais indicadores que favorecem o estabelecimento de conexões na rede, sendo a questão a seguinte: “Dos critérios de escolha (afinidades) da lista de pessoas acima, quais os determinantes para estabelecer relacionamentos sociais?”

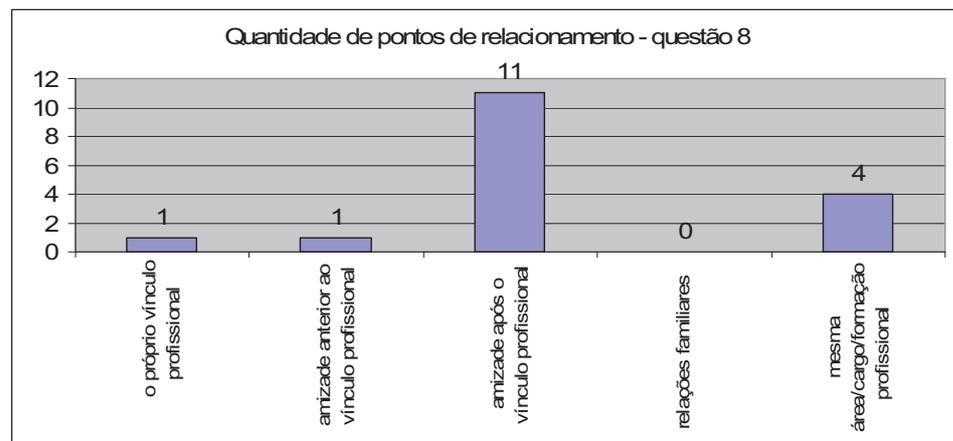


Gráfico 4: Determinantes para relações sociais com as alternativas

Fonte: Elaborado pela autora

Esse resultado é importante por corroborar com a análise feita no capítulo 4.2.1 na qual se pode verificar que a maioria dos pontos de relacionamentos demarcados diz respeito exatamente à questão 5 (demonstrada a seguir): “Na listagem abaixo, assinale as pessoas com as quais tem mais contato profissional no seu dia a dia”, que trata dos vínculos profissionais que existem entre os entrevistados.

Fica claro nesta questão que não foi o vínculo meramente formal, ou profissional, que se demonstrou determinante para a criação dos relacionamentos sociais no grupo estudado, mas foi a amizade, ou seja, o vínculo informal criado após o contato profissional que foi considerado pela maioria como determinante na performance dos entrevistados nas conexões

encontradas na pesquisa. Isso também demonstra que não foi o simples tempo de permanência na instituição o fator preponderante para a fixação dos vínculos, mas as oportunidades pós-assunção dos cargos de coordenação que contribuíram para os entrevistados.

Esse resultado corrobora com o postulado de Morrow (1999) apresentado na seção 2.5, no qual o autor afirma que o processo de confiança se pauta a partir de mecanismos cognitivos ou afetivos. Esse resultado sugere que o nível de confiança predominante é de origem afetiva, na medida em que surge a partir da maior intimidade que passa a existir após o contato profissional ocorrido na Instituição.

Essa informalidade dos vínculos está refletida na pontuação de Marco como agente de maior centralidade de grau, principalmente quando se verificam os resultados desagregados da questão 7 do questionário, a qual trata das relações que não têm contato profissional, visando obter informações acerca de fatores extrafuncionais que possam interferir nas decisões e relacionamento das redes. Nota-se no mapeamento do sistema que Cesar não foi citado da rede dos coordenadores para esta questão e Marco possui a maioria dos vínculos bidirecionais da questão, denotando uma resposta positiva desses pontos de conexão do entrevistado.

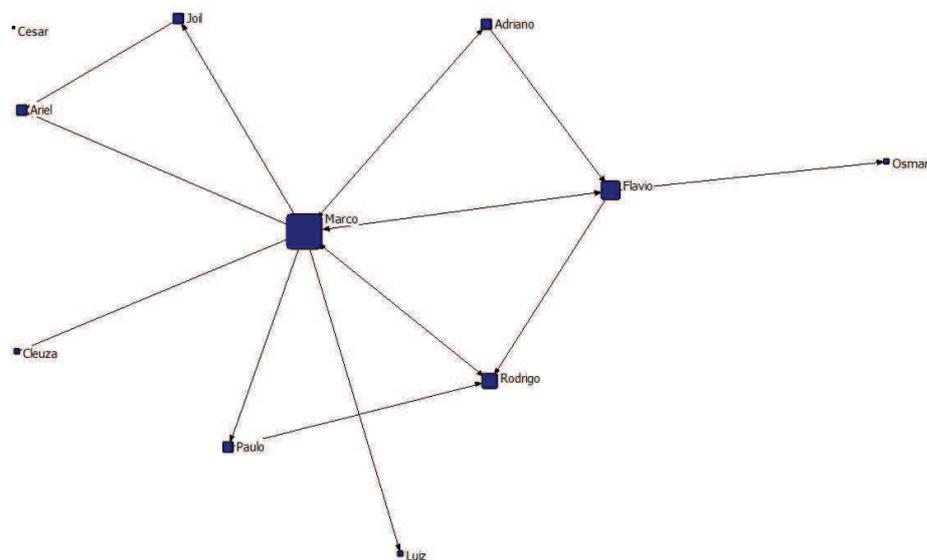


Figura 3: Centralidade de grau entre coordenadores – questão 7
Fonte: Elaborado pela autora

Esse posicionamento visual já denota que, no que se refere à centralidade de grau, Marco como elemento fundamental, seguido de Flavio e Adriano. Isso aponta Marco, Flávio e Adriano como atores da rede que buscam por conexões informais de maneira bastante incisiva, destacando-se o fato de Marco possuir elevada centralidade de grau. Por outro lado, a

pouca ocorrência de conexões de Osmar, Luiz e Cleuza podem ser a responsável pela performance precária no total de benefícios alcançados.

Já no que se refere aos indicadores mais formais, a questão 5 do formulário, a qual tinha como descrição - “na listagem abaixo, assinale as pessoas com as quais tem mais contato profissional no seu dia a dia” - procura identificar quais os principais atores nas circunstâncias profissionais da Instituição, ou seja, que atuam através dos seus vínculos mais formais.

Ao se desenhar o mapa no sistema UCINET, filtrando apenas com os relacionamentos entre os próprios coordenadores, observa-se que a centralidade de grau modifica-se em relação ao mapa anterior.

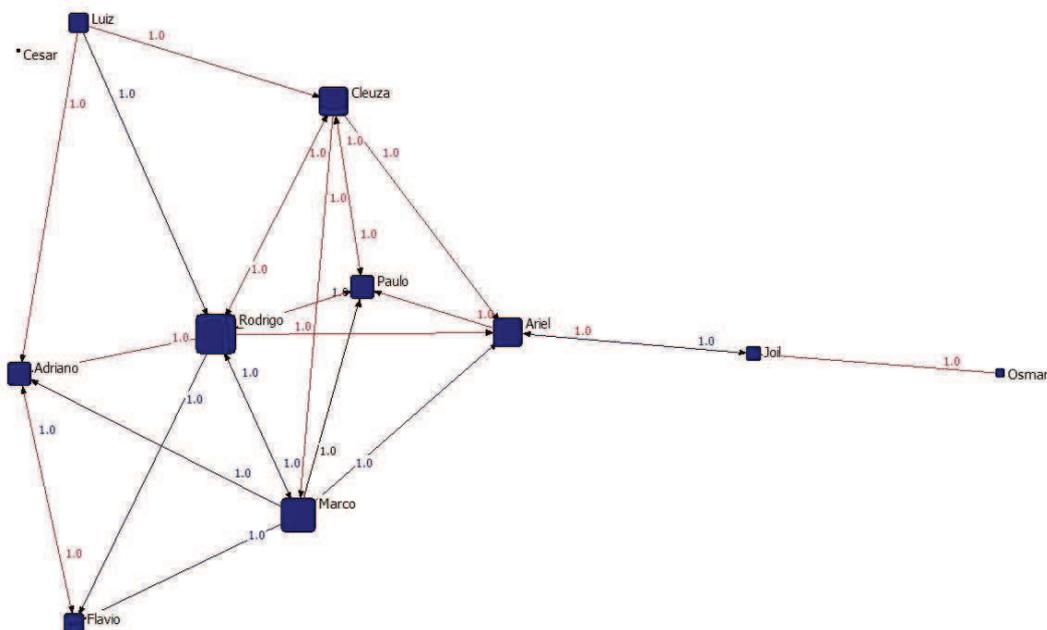


Figura 4: Centralidade de grau entre os coordenadores – questão 5

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que o entrevistado Cesar não foi declarado e nem declarou vínculo com nenhum dos demais coordenadores acerca das atividades profissionais, ficando fora da rede de relacionamentos neste caso. Comparativamente, observa-se que Paulo e Rodrigo possuem também várias conexões bidirecionais, demonstrando que possuem um bom *feedback* com os seus pontos de ligação. Já no que se refere ao grau de centralidade, a análise demonstra que o mais central dos atores, nos casos de contato profissional, é Rodrigo, seguido de Marco e Cleuza, demonstrando que estes são considerados importantes acerca dos aspectos profissionais da Instituição.

Partindo agora para a questão 6, podem-se observar nestas análises as posturas dos

entrevistados sobre a possível criação de vínculos com o desenvolvimento de atividades profissionais como projetos e outras que não se referem aos trabalhos cotidianos verificados na questão 5, conforme pode ser visto no mapa a seguir:

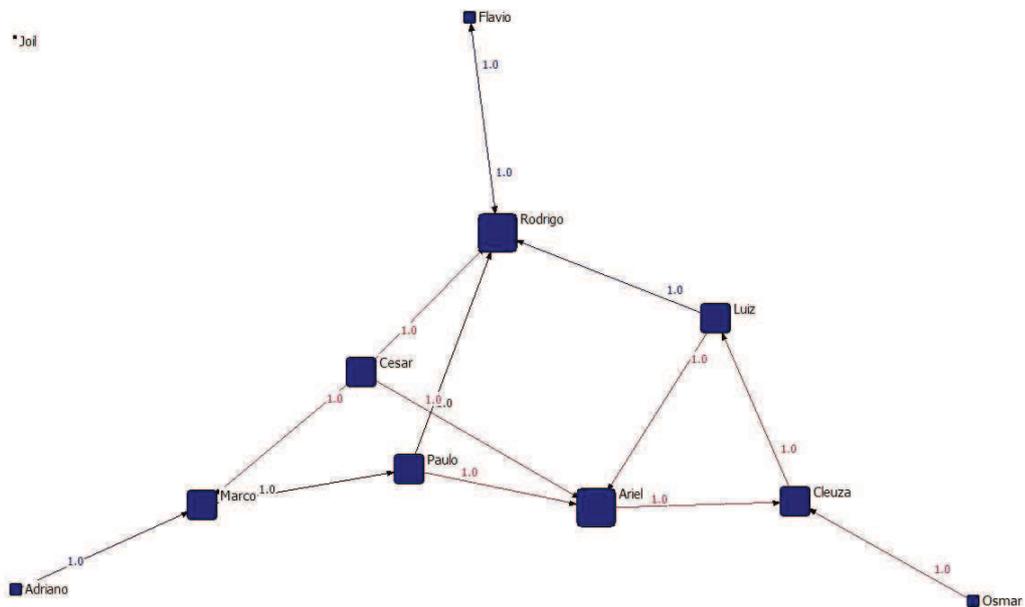


Figura 5: Centralidade de grau entre coordenadores – questão 6

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que Joil não declarou e não foi declarado por nenhum dos demais como possível conexão nesta questão, enquanto Rodrigo é o elemento que tem maior quantidade de conexões recebidas, totalizando 4 inputs, seguido de Ariel com 3. Essa configuração mostra também a presença de 2 dos maiores campi com elevadas pontuações nas relações com os demais coordenadores. No que se refere à centralidade de grau deste mapa, o UCINET demonstra que Rodrigo possui maior índice, acompanhado por Ariel.

Nota-se ainda que esses dois entrevistados não possuem links entre si nesta questão, demonstrando que, neste caso, cada um trabalha com certo distanciamento do outro, operando em cliques separados e sendo ligados somente por links de intermediação. A partir destes mapas demonstrados, pode-se notar que os nomes mais citados são, respectivamente, Rodrigo, Ariel e Marco. Assim, Rodrigo possui uma conectividade de rede muito acentuada, enquanto Ariel possui uma condição melhor de intermediação, mostrando que possui uma força de influência muito maior.

Observando esses dados, verifica-se que Adriano não é listado de maneira incisiva em nenhum dos indicadores utilizados, de modo que a seu posicionamento na rede entre os coordenadores não demonstra grande poder de influência. Entretanto, o fato de possuir maior

quantidade de benefícios em relação aos demais sugere então que os vínculos que este possui ficam mais direcionados para as demais instâncias apontadas nos questionários. Desse modo, neste caso, considera-se Adriano alguém com diferencial por possuir mais vínculos com os outros agentes deliberativos que com os demais coordenadores, principalmente em função do fato de a sede administrativa ficar localizada na mesma cidade do campus que coordena.

Essa condição geográfica é uma variável que existe somente no seu caso, haja vista que os demais campi, mesmo próximos, não contemplam de maneira tão incisiva essas conexões com pessoas relacionadas às instâncias deliberativas centrais. Isso pode favorecer que seja o seu campus aquele que obteve maior número de benefícios no período analisado.

Ao tratar desses aspectos visualizados dentro da universidade, cabe citar Rinaldi (2002, p. 27), o qual afirma que as universidades são formadas por grupos de profissionais que tendem a se comportar de modo mais independente e compartilhando dos mesmos recursos. Essa posição egocêntrica cria uma estrutura com “objetivos mal definidos e um corporativismo muito forte”. Pode-se vislumbrar que as conexões de redes de trabalho se tornam fatores determinantes para as ações poderem ser efetivadas, haja vista que os conflitos impedem os meios processuais que permitiriam um acesso mais homogêneo de todos, ficando presos pelos entraves políticos.

4.3 ANÁLISE FINAL DOS RESULTADOS

As análises gráficas demonstraram que as relações de poder e autoridade vislumbradas refletem de maneira bastante intensa as posições ocupadas pelos indivíduos nas redes criadas no contexto organizacional. Pode-se notar que nas redes observadas existe um conjunto delimitado de posições e status, de modo que os fluxos de informações refletem os graus de influência e realizações disponíveis aos respectivos indivíduos.

Cabe salientar ainda, segundo Rinaldi (2002), que a eletividade também é um fator que influencia o desenvolvimento desse ambiente, pois existem frequentes mudanças dos administradores que fazem com que as considerações políticas sejam dominantes, “a tomada de decisão é incrementalista, o sistema de avaliação é limitado, muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões e as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.” (Rinaldi, 2002, p. 27)

Nota-se, por exemplo, que o campus de Nova Xavantina, representado por Cesar, não foi citado nos mapas de relações entre os coordenadores das questões 5 e 7, possuindo poucos benefícios recebidos no período estudado, refletindo que seu posicionamento na rede influenciou negativamente as realizações do campus. Por outro lado, também se observa que os campi de Cáceres e Tangará da Serra possuem benefícios na maioria das variáveis observadas no histórico do período analisado, refletindo os resultados dos indicadores de centralidade de grau que foram apresentados, salientando que Ariel foi o coordenador com maior pontuação de proximidade na ARS realizada.

Ressalta-se que, embora os coordenadores dos campi citados possuam tempo de trabalho na Instituição bastante elevado, superior a 12 anos em ambos os casos, a centralidade de grau adquirida na aplicação dos questionários está mais voltada para os indicadores das questões 5 e 6. Foi identificado ainda que esses dois coordenadores possuíam grande quantidade de pontos nestas questões, principalmente em condições de inputs, o que leva a acreditar que esses vínculos criados sobrepõem suas influências sobre o peso do tempo de Instituição.

Também se salienta o fato de ambos possuírem tempo de coordenação superior a 3 anos, ressaltando que o simples fato de ter “tempo de trabalho” não é realmente determinante neste caso estudado, mas torna-se mais importante o tempo adquirido dentro deste período pós-coordenação. Esse condicionamento da Unemat pode se demonstrar preocupante na medida em que o excesso de informalidade nestes ciclos de decisões acaba por minar metas e objetivos macro em detrimento de condições e posicionamentos induzidos por elementos que procuram, naturalmente, suprir as demandas localizadas.

Esses procedimentos são diretamente proporcionais ao posicionamento do agente no que se refere aos indicadores de centralidade de grau, proximidade e intermediação. Com base nos dados avaliados, pode-se considerar que a presença dos representantes de Cáceres e Tangará da Serra nas posições de centralidade de grau das questões foi imprescindível para que os benefícios auferidos no período de estudo pudessem ocorrer. Do mesmo modo, os campi que também conseguiram algum tipo de benefício possuem vínculos principalmente com Ariel, que apresentou maior indicador de intermediação nos mapas visualizados.

Os estímulos, que no caso deste estudo ocorrem entre os pontos da rede, são percebidos e avaliados segundo critérios de personalidade e necessidades, sendo emitidos em função de possíveis comportamentos que cheguem a determinadas metas do emissor, de maneira que, no caso da Unemat, nem sempre as metas serão confirmadas por ambos os pontos envolvidos. Essas observações, comparativamente aos resultados dos mapas gerados,

levam a crer que as interações sociais são essencialmente significativas e implicam unidades de mapeamento dos indivíduos e meios, bem como suas simbologias e estados de necessidades, que influenciam suas decisões e os próprios vínculos criados em seu ambiente de trabalho.

Tendo em vista as análises realizadas, pode-se confirmar, a partir dos mapeamentos realizados na estrutura da Universidade do Estado de Mato Grosso, que essa estrutura multicampi possui um fluxo de decisões com grande quantidade de influências decorrentes das redes sociais encontradas na tabulação dos dados. Embora seja considerada uma condição normal para qualquer instituição ou empresa, nota-se que essas conexões na Unemat criam pontos de grande centralidade de grau e outro com grande potencial de intermediação, que demonstraram atuar de maneira direcionadora nas decisões publicadas acerca das atividades administrativas, ensino, pesquisa e extensão.

Também se pode verificar que a estruturação multicampi da Universidade não contempla um modelo de planejamento que dê suporte suficiente para que essas redes sociais possam ser utilizadas de maneira construtiva e mais eficiente para a consecução dos objetivos macro e microestruturais da Instituição. Isso dá a impressão de que as coisas são feitas de forma improvisada, o que novamente favorece a força das influências na obtenção de benefícios para os campi.

Pode-se comprovar que os indicadores de centralidade de grau e os demais avaliados sugerem que as decisões tomadas no período analisado são sobremaneira influenciadas por essa constituição da rede de relacionamentos informal da Instituição. O tempo de trabalho não se demonstrou também suficientemente determinante para a demarcação dos indicadores de benefícios adquiridos no período estudado, sendo mais importante o tempo de coordenação aliado aos vínculos relacionados ao trabalho adquiridos após a nomeação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação em redes contribui para que as organizações tenham melhor acesso aos recursos necessários e subsídios para o desenvolvimento de suas capacidades, podendo contribuir para desenvolver as capacidades gerenciais de mobilizar, harmonizar desenvolver recursos, de forma que as redes possibilitariam maior interconectividade entre os atores capazes de permitir que os recursos sejam mais facilmente disponibilizados e internalizados. (BALESTRO et. al. 2004).

A análise de redes intraorganizacionais tem sido usada em áreas como liderança, motivação e distribuição de cargos, bem como a formação de redes informais constituídas a partir destas, haja vista que são criadas conexões múltiplas com vínculos que ultrapassam os limites da organização. Dessa forma, esta pesquisa não se trata de nenhum tipo de crítica pessoal aos administradores desta instituição tão indispensável ao estado de Mato Grosso, mas se configura num estudo que busca servir como contribuição para o desenvolvimento de médio e longo prazo desta universidade.

A partir da observação da estrutura multicampi da Unemat, esta pesquisa apontou como problemática fundamental a análise sobre o modo como as relações sociais influenciam as decisões dentro desta estruturação. Ela procura descrever as implicações dos padrões de relacionamento social para o seu desenvolvimento e considera ainda que a constituição multicampi que é observada na UNEMAT suporta a concepção de que as atuações distintas das unidades regionalizadas podem configurar uma rede.

Salienta-se ainda que o objetivo geral desta pesquisa foi o de compreender a influência das relações sociais na estrutura multicampi da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Dessa forma, o estudo foi elaborado com base na pesquisa quantitativa, qualitativa e exploratória. Portanto, realizado através da análise da estrutura organizacional e mapeamento da estrutura relacional existente segundo a visão da ARS, de maneira que foram relacionadas informações estatísticas dos campi com as coletadas mediante preenchimento dos formulários de entrevista e levantamentos bibliográficos.

Conforme o embasamento teórico analisado, no que se refere à aplicação da ARS e teorias sobre redes, pode-se demonstrar que as redes se configuram como eficazes maneiras de exercer o domínio e a transferência do conhecimento, principalmente em ambientes altamente competitivos. Isso porque a capacidade de realizar essas transformações dependeria da habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras entidades envolvidas.

Não há como negar que instituições espelham uma organização composta por redes formalmente estruturadas, nas quais são incorporadas suborganizações baseadas em estímulos provenientes das relações sociais. Assim, pode-se observar que os fatores como a densidade e tamanho da rede são fundamentais para determinar os níveis de influência, reciprocidade e também o próprio planejamento, como no caso das diretorias interligadas das organizações que foram identificadas nas relações intercampi da Unemat. A identificação de estruturas de diretorias interligadas serviu fundamentalmente, neste estudo, como ferramenta para indicar se a presença de laços indiretos “fracos” entre as unidades está mais bem associada às contribuições aos mesmos candidatos do que a presença de laços diretos “fortes”.

Considera-se ainda a sua importância em virtude dos poucos estudos encontrados acerca das estruturas de rede nas instituições de ensino superior durante a pesquisa bibliográfica realizada, visto que suas características as diferem das organizações comerciais e tornam as relações de redes substancialmente diferentes nestes ambientes. Dessa maneira, justifica-se a pesquisa por entender que esta investigação traz contribuições para teóricos da ciências sociais e, principalmente no tocante a análise de redes sociais.

Ainda se ressalta que, conforme pode ser observado na análise dos resultados, o fator mais importante demonstrado na tabulação dos dados se refere ao incremento de influência ocorrido nas redes sociais dos entrevistados após a sua designação no cargo de direção, além de demonstrar ainda que existem indicadores de centralidade que interferem nos benefícios auferidos pelos campi durante o período observado. Deste modo, a ARS demonstrou que, no caso da Unemat, as conexões, ou laços, se apresentaram como variáveis imprescindíveis para a determinação dos planos e execução das metas relacionadas aos diversos programas desenvolvidos pela Instituição.

Desse modo, no que se refere à continuidade deste estudo, recomenda-se que seja realizado um estudo que compare a influência entre os conselhos, procurando demonstrar uma nova visão da Universidade do Estado de Mato Grosso, haja vista que essa pesquisa também retratou uma preocupação com o desenvolvimento do ensino superior em nosso país, considerando as atuais circunstâncias em que tanto se discute os indicadores de eficiência e produtividade das universidades públicas e privadas, cabendo aqui a proposição de um modelo que possa atuar de maneira a contribuir para o posicionamento de nosso país no hall das melhores instituições do mundo, com muito mais participação quantitativa e qualitativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIOLI, Sonia. **Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito**. In f. I n f., Londrina, v.12, n.esp., 2007.

ADAM, Carla Regina. **Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. **.. Redes entre Organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo. Editora Atlas, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese de doutorado. Universidade federal do rio grande do sul. Porto alegre, 2005. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4324>

_____. **.. VERSCHOORE, Jorge. Redes de Cooperação Empresarial: Estratégia de gestão na nova economia**. Porto Alegre. Editora ARTMED, 2008.

BALESTRO, M. V.; ANTUNES JUNIOR, J. A.V, LOPES, M.C.; PELLEGRIN, I . **A Experiência da Rede Petros-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2004.

BARNES, J.A. *Social Networks*. Cambridge: Module 26, p.1-29, 1972.

BARQUERO, A. Vasquez. **A evolução recente da política regional**. A experiência europeia. S.1. Notas econômicas. Dez. 1995.

BAUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BECKER, Deisi Viviani. **Redes de cooperação no estado do Rio grande do sul**. Dissertação de mestrado. Ufms – RS. Santa Maria – RS. 2007. Disponível em http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BORTOLASO, I. V. **Construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. 2009.172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos, São Leopoldo-RS, 2009.

BRITTO, J. **Cooperação Industrial e Redes de Empresas**. In: KUPFER, D; HASENKEVER L. (org.) **Economia Industrial**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2002.

BUCKLER, Walter Fredirick. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo, cultrix editora da USP 1971.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. A ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos. **Rede de Informações do Terceiro setor**, Rio de Janeiro, abr. 2003. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_abr2003.cfm>. Acesso em: 25 novembro. 2009.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L.H. **Redes De Pequenas e Medias Empresas e Desenvolvimento**. Editora Atlas, São Paulo, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: do conhecimento à política**. In: CASTELLS, M. & CARDOSO, G. (org.). **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Lisboa: Imprensa Nacional, 2005. p. 17-30

COLEMAN, James. “**Foundations of Social Theory**”. Cambridge: Harvard University Press, 1990, *apud* LINHARES, Heloísa Ibraim Doche. *Capital Social: uma chave esquecida no trem metropolitano de Belo Horizonte*. 2002. Dissertação (Mestrado). Escola de Governo – Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CROSS, Rob; THOMAS, Robert J. **Redes Sociais: Como empresários e executivos de Vanguarda as Utilizam para a Obtenção de Resultados**. Editora Gente, tradução Carlos Zslak – São Paulo, 2009.

D'ARAUJO, M. C. (2003) **Capital social**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.

DELFRATE, Célia Regina Cherobim. **Política Multicampi da UEPG: um estudo de caso**. Disponível em <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/>

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. Editora Atlas S.A, 2008.

DOOLEY, C.P. **The interlocking Directorate**. American Economic Association. 1969. Disponível em <http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=aea>

DRUCKER, P.. **Managing for Results**. New York: Harper & Row, 1986.

DURKHEIM, Émile. **A divisão social do trabalho**, Volume I. Tradução de Eduardo Freitas e Maria Inês Mansinho. 2ª edição, Editorial Presença: Lisboa, 1984.

EVANS, P. Government Action, **Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy** – World Development – Vol. 24, nº 6: 1119-1132, 1996.

FILHO, N. Casarotto. PIRES, L. Henrique. **Redes de Pequenas E Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2º Edição. Atlas. São Paulo, 2001.

FOX, J. **How does a civil society thicken?** The political construction of social capital in rural México. *World Development*, v. 24, nº 6 1996.

FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996. 412 p.

GAIGER, Luiz Inácio. **A economia solidária no Brasil e o sentido das novas formas de produção não capitalistas**. CAYAPA, Revista Venezolana de Economia Social. Ano 4. 2004. p. 9-36

_____. **A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil**. Revista crítica de Ciências Sociais. 2007. p57-77

_____. **A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários**. Brasília: Sociedade e Estado:,2006 Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/se/v21n2/a09v21n2.pdf> . Acesso em 05/02/10.

_____. **Antecedentes e expressões atuais da economia solidária**. Revista Crítica de ciências Sociais, 2009. p. 81-89.

_____. **Economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes**. Revista Katál. V11. Florianópolis, 2008. p. 11 – 19

_____. **Uma questão de competências, de concorrência... ou de projetos?** Disponível em <http://www.ecosol.org.br/txt/txt/revuenouvelle.pdf> . Acesso em 05/02/10.

GARCIA, Ignácio. **Do capital social ao humano**. Aceso em 3/02/10, disponível em <http://br.hmsglobal.com/notas/54583-do-capital-social-ao-humano> .

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp,1991. 177 p.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Tradução de Sandra Regina Netz. 6, ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GILENO, Fernandes Marcelino. **Gestão estratégica de universidades: uma proposta**. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.

GRANOVETTER , Mark. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. *American Journal of Sociology*, Estate University Of. Chicago at Stonybrook, New York, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

_____. **The Strength of weak ties**. Johns Hopkins University. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.128.7760>.

_____. **Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão**. RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4838&Secao=FÓRUM&Volume=6&numero=1&Ano=2007>.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo: atlas, 1994.

HAGSTROM, P. and SOLVELL, O., (eds.), **The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions**. Oxford: Oxford University Press, 1998. 2006.

HANNEMAN, R. A. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**, 2001.

HANNEMANN, Robert A. **Introducción a los métodos Del analiseis de redes sociales**. Disponível em <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>

JACOBS, Jane. **“Morte e vida de grandes cidades”**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. *Apud* KANG, E. Director Interlocks And Spillover Effects Of Reputational Penalties From Financial Reporting Fraud. *Academy of Management Journal*, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: atlas, 1998.

LÉVY, P. **As tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento da informática**. Rio de Janeiro: Ed.34, 1993, p. 203.

LEWIS JD., WEIGERT A. **Trust as a social reality**. In: *Social Forces* v.63, p.967-985, 1985.

LINHARES, Heloísa Ibraim Doche. **Capital Social: uma chave esquecida no trem metropolitano de Belo Horizonte**. 2002. Dissertação (Mestrado). Escola de Governo – Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.

LOIOLA, E.; MOURA, S. **Análise de redes:uma contribuição aos estudos organizacionais**.In: FISHER, T. (Org.). *Gestão Contemporânea,cidades estratégias e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. p.53-68.

LUHMANN, N. **Trust And Power**. Chichester, UK: Wiley, 1979.

MARTES, A. C. Braga. **Redes e Sociologia Econômica**. Editora EdUfSCar, São Carlos – SP, 2009.

MEYER JR, Victor; MEYER, Bernado. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte**. Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1298>.

MIZRUCHI, M. And Linda Brewster Stearns, "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates," *Administrative Science Quarterly*, 1988.

_____. **What do interlocks do? An analysis**, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 1996.

.. **Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias. atuais.** RAE • VOL. 46 • Nº3, 2006.

NAKANO, D. N. **Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência.** In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.* São Paulo: Atlas, 2005. p. 54-67

NEWMAN, Mark . **The structure and dynamics of networks.** Disponível em http://books.google.com.br/books?id=6LvQIIP0TQ8C&dq=%22The+structure+and+dynamic+s+of+networks%22&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-BR&ei=U4lyTJGgMoWB1Af3gu30Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDIQ6AEwAw

OSTROM, Elinor e AHN, T. K. **Foundations of Social Capital.** Cheltenham (UK), Elgar Reference Collection, 2003, 590 p.

PETER C. Dooley Source. **The Interlocking Directorate: The American Economic Review**, Vol. 59, No. 3 (Jun., 1969), p. 314-323 Published by: American Economic Association Stable Disponível em : <http://www.jstor.org/stable/1808960> Accessed: 15/10/2009 14:40.

PIMENTA, Lidia Boaventura. **Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução.** Delfrate Salvador 2007. Disponível em biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38573637.html

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.

REGINATO, Luiz Fernando. **O capital social e as redes de cooperação: a influência dos fatores sociais nas redes de cooperação de serviço no RS.** FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS MESTRADO. Porto Alegre 2007. Disponível em http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=111740.

REINERT, José Nilson. **UNIVERSIDADE E MULTI-ESTRUTURA.** Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/>. Acesso em 25/07/2010.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da Unioeste.** Cascavel. Edunioste, 2002.

RODRIGUES J.; MÉRIDA F. **UCINET 6.0 Guía Práctica de Redes Sociales.** Universitat de Barcelona, 2006.

ROSENBERG, Cyntia. **O poder invisível.** Exame, São Paulo. 12 de março: 2003 p.66-68.

SCOTT, J. **Social network analysis: a handbook.** 2 ed. London: Thousands Oaks, Calif.:Sage Publications. 208 p. 2000.

SILVA, C. A. V. da. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das**

atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP. 199p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, 2004.

SLAUGHTER, A. **America's Edge. Power in the Networked Century.** Foreign Affairs, January/February. 2009.

SOUZA, Y. S. **A Confiança nas Relações Intra e Interorganizacionais.** In: BITENCOURT, C. (Org) *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais.* 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais,** Salvador,BA: Casa da Qualidade, 2005.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Remodelando a gestão pública.** Editora Edgard Blücher Ltda: São Paulo, 2003.

UNEMAT. **Resolução 01/2010 do Conselho Curador: Homologa o Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso aprovado pela Resolução nº 001/2010-CONSUNI.** Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso. Disponível em <http://www.unemat.br>.

VALENTIM, Marta. **Métodos de Pesquisa: Análise de Redes Sociais.** 2008. Disponível em www.valentim.pro.br/Slides/Metodologia/ARS.ppt.

VERSCOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. **Redes de cooperação interorganizacionais. A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VERSCOORE, J; BALESTRIN, A. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.** Revista de Administração Eletrônica-RAUSP-e. São Paulo, FEA-USP. 2008.

VIZEU, F. **Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: Uma Proposta de Distinção Paradigmática.** In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications.** Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WOLFF, Robert P. **O ideal de universidade.** São Paulo, Editora da UNESP, 1993.

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

ZATTAR, N. B. Silva. **UNEMAT 30 Anos: Pelos Caminhos de Mato Grosso.** Cáceres: editora Unemat, 2008.

ZUCKER, L. G. **Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920** *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, p. 53-111,1986.

APÊNDICE – Questionário Aplicado

1. Dados do Respondente:

| |
|---|
| 1. Nome do respondente: |
| 2. Data de nascimento: |
| 3. Endereço: |
| 4. Quando iniciou sua carreira na UNEMAT? |

5. Na listagem abaixo, assinale as pessoas com as quais tem mais contato profissional no seu dia a dia?

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Adriano Aparecido da Silva - Coordenador - Cáceres |
| <input type="checkbox"/> | Marco Camilo Carvalho – Coordenador - Alta Floresta |
| <input type="checkbox"/> | Osmar Quim – Coordenador - Alto Araguaia |
| <input type="checkbox"/> | Flávio Teles Carvalho da Silva – Coordenador Barra do Bugres |
| <input type="checkbox"/> | César Henrique de Mello - Coordenador Nova Xavantina |
| <input type="checkbox"/> | Joil Antônio da Silva - Coordenador - Pontes e Lacerda |
| <input type="checkbox"/> | Rodrigo Zanin – Coordenador - Sinop |
| <input type="checkbox"/> | Ariel Lopes Torres – Coordenador - Tangará da Serra |
| <input type="checkbox"/> | Paulo Vicente da Silva – Coordenador - Vale do Teles Pires |
| <input type="checkbox"/> | Luís Antonio Barbosa Soares - Coordenador- Médio Araguaia |
| <input type="checkbox"/> | Cleuza Regina Balan Taborda – Coordenadora - Juara |

6. Na listagem abaixo, assinale as pessoas com as quais desenvolve atualmente, desenvolveu ou poderia desenvolver atividades profissionais como, por exemplo, projetos de pesquisa, cursos de especialização, entre outros?

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Adriano Aparecido da Silva - Coordenador - Cáceres |
| <input type="checkbox"/> | Marco Camilo Carvalho – Coordenador - Alta Floresta |
| <input type="checkbox"/> | Osmar Quim – Coordenador - Alto Araguaia |
| <input type="checkbox"/> | Flávio Teles Carvalho da Silva – Coordenador Barra do Bugres |
| <input type="checkbox"/> | César Henrique de Mello - Coordenador Nova Xavantina |
| <input type="checkbox"/> | Joil Antônio da Silva - Coordenador - Pontes e Lacerda |

| | |
|--|--|
| | Rodrigo Zanin – Coordenador - Sinop |
| | Ariel Lopes Torres – Coordenador - Tangará da Serra |
| | Paulo Vicente da Silva – Coordenador - Vale do Teles Pires |
| | Luís Antonio Barbosa Soares - Coordenador- Médio Araguaia |
| | Cleuza Regina Balan Taborda – Coordenadora - Juara |

7. Na listagem abaixo, assinale as pessoas com as quais você tem mais contato além das relações estritamente profissionais. Por exemplo, com quem vai a lugares para “bater um papo” (em almoços e jantares, reuniões familiares e outras atividades sociais)?

| | |
|--|--|
| | Adriano Aparecido da Silva - Coordenador - Cáceres |
| | Marco Camilo Carvalho – Coordenador - Alta Floresta |
| | Osmar Quim – Coordenador - Alto Araguaia |
| | Flávio Teles Carvalho da Silva – Coordenador Barra do Bugres |
| | César Henrique de Mello - Coordenador Nova Xavantina |
| | Joil Antônio da Silva - Coordenador - Pontes e Lacerda |
| | Rodrigo Zanin – Coordenador - Sinop |
| | Ariel Lopes Torres – Coordenador - Tangará da Serra |
| | Paulo Vicente da Silva – Coordenador - Vale do Teles Pires |
| | Luís Antonio Barbosa Soares - Coordenador- Médio Araguaia |
| | Cleuza Regina Balan Taborda – Coordenadora - Juara |

8. Dos critérios de escolha (afinidades) da lista de pessoas acima, quais os determinantes para estabelecer relacionamentos sociais?

- a) o próprio vínculo profissional ()
- b) amizade anterior ao vínculo profissional ()
- c) amizade após o vínculo profissional ()
- d) relações familiares ()
- e) mesma área/cargo/formação profissional ()

ANEXO I – ESTATUTO DA UNEMAT



ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CONSELHO CURADOR



TÍTULO VII DA S DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 122 A UNEMAT terá o período transitório 180 (cento e oitenta) dias para implementar as adequações necessárias a este Estatuto, desde que não gerem despesas imprevistas no orçamento.

Art. 123 Ficam garantidos os Atos Jurídicos Perfeitos realizados na vigência do Estatuto anterior e durante o período de transição, inclusive com relação à estrutura, cargos e funções.

TÍTULO VIII DA S DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 124 As faculdades e os departamentos, em conformidade com o disposto neste Estatuto, serão implementados mediante aprovação do CONSUNI e homologação do Conselho Curador - em observância do artigo 4º, II, alíneas a e b, da LCE 319/2008 - verificada a disponibilidade orçamentária e financeira.

Parágrafo Único Para constituição de faculdades e departamentos, o Campus interessado deverá apresentar projeto de criação ao CONSUNI devidamente instruído com fundamentação pedagógica e orçamentária/financeira demonstrando a viabilidade da implementação.

Art. 125 O Regimento Geral da Universidade será submetido ao CONSUNI no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar da data da vigência deste Estatuto.

Parágrafo Único No prazo de 90 (noventa) dias contados da aprovação do Regimento Geral da Universidade, o Conselho Universitário – CONSUNI e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE, e demais colegiados deverão proceder às adaptações necessárias.

Art. 126 Este Estatuto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 127 Revoga-se a Resolução nº 022/2003-CONSUNI.

Sala de Sessão do Conselho Universitário, em Cáceres/MT, 21 de Janeiro de 2010.

Prof. Ms. Taisir Mahmudo Karim
PRESIDENTE DO CONSUNI



RESOLUÇÃO Nº 001/2010 – CONSELHO CURADOR

Homologe o Estatuto da
Universidade do Estado de Mato
Grosso aprovado pela Resolução nº
001/2010-CONSUNI.

O Conselho Curador da Universidade do Estado de Mato
Grosso – UNEMAT, no uso de suas atribuições legais, considerando a decisão
da 1ª Sessão Extraordinária realizada no dia 27 de janeiro de 2010;

RESOLVE:

Art. 1º Homologar o Estatuto da Universidade do Estado de
Mato Grosso aprovado pela Resolução nº 001/2010-CONSUNI, conforme
Anexo I desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua
publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário.

Sala das Sessões do Conselho Curador, em Cáceres/MT, 27
de janeiro de 2010.

Prof. Ms. Taisir Mahmud o Karim
Presidente



ANEXO I

RESOLUÇÃO Nº 001/2010 – CONSUNI

Dispõe sobre o Estatuto da
Universidade do Estado de
Mato Grosso - UNEMAT.

O Presidente do Conselho Universitário – CONSUNI, da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, no uso de suas atribuições legais, e considerando a decisão do Conselho tomada na 1ª Sessão Extraordinária do CONSUNI, realizada no dia 21 de janeiro de 2010, aprova o presente Estatuto como segue:

TÍTULO I DA INSTITUIÇÃO

CAPÍTULO I DA NATUREZA JURÍDICA

Art. 1º A Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, pessoa jurídica de direito público da administração indireta, instituída pelo Poder Público Estadual, criada sob a natureza de Fundação Pública, pela Lei Complementar Estadual nº. 030, de 16 de dezembro de 1993, modificada pela Lei Complementar nº 319, de 30 de junho de 2008, com sede administrativa e foro no município de Cáceres/MT, com estrutura *multicampi* e atuação em todo o Estado de Mato Grosso, é uma entidade sem fins lucrativos e com duração indeterminada, dotada de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão patrimonial e financeira, obedecendo ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e reger-se-á por este Estatuto, por seu Regimento Geral e pelas leis federais e estaduais disciplinadoras do ensino superior.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS E FINS

Seção I Dos Princípios

Art. 2º São princípios da Universidade do Estado de Mato Grosso:

- I. Autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa, de gestão patrimonial, orçamentária e financeira;
- II. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;



- III. Multidimensionalidade do conhecimento humano nos campos científico, tecnológico, filosófico, político, social, ecológico e cultural;
- IV. Estabelecimento de diálogos e metodologias que visem à construção de uma sociedade democrática, justa, social, econômica e culturalmente participativa, sustentável, solidária e pacífica;
- V. Equidade, descentralização e democratização da estrutura e da gestão acadêmica;
- VI. Democracia como garantia de atuação e manifestação para todos os segmentos da comunidade acadêmica;
- VII. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, a ciência, o pensamento, a arte e o saber;
- VIII. Pluralismo de idéias nas concepções pedagógicas, científicas, tecnológicas, culturais, artísticas e esportivas;
- IX. Gratuidade nas modalidades de ensino;
- X. Respeito aos princípios éticos e aos da administração pública;
- XI. Garantia de laicidade;
- XII. Garantia de qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão;
- XIII. Igualdade de condições de acesso e permanência nas modalidades de ensino;
- XIV. Valorização do pessoal técnico-administrativo e docente;
- XV. Avaliação processual e sistêmica de suas atividades;
- XVI. Fortalecimento das áreas de conhecimento;
- XVII. Autonomia e articulação das unidades de ensino, pesquisa e extensão;
- XVIII. Planetariedade: co-responsabilidade entre os seres vivos, com o planeta Terra e a cooperação das diversas culturas e organizações humanas.

Seção II Dos Fins

Art. 3º São fins da UNEMAT:

- I. Garantir a ambiência para produção e difusão do conhecimento através do ensino, da pesquisa e extensão em suas diferentes modalidades e formas de promoção;
- II. Promover através de suas atividades a igualdade social e a solidariedade;
- III. Promover o estudo da sustentabilidade, garantindo ampla aplicação do conhecimento adquirido;
- IV. Promover ações que conjuguem a igualdade e equidade de gênero, etnia e credo, como pressupostos da emancipação humana;
- V. Fortalecer a democracia em todos os níveis, principalmente no que se refere à participação da comunidade acadêmica na tomada de decisões e nos resultados alcançados;



- de ensino;
- VI. Garantir a articulação com outros níveis e modalidades desenvolvidas na sociedade;
- VII. Promover o debate concernente às políticas públicas desenvolvidas na sociedade;
- VIII. Trabalhar em regime de cooperação com organismos e instituições que promovam a equidade social e a qualidade de vida;
- IX. Valorizar através do ensino, da pesquisa e da extensão a integração entre o saber e o mundo do trabalho;
- X. Promover políticas de desenvolvimento de pessoal;
- XI. Ofertar o ensino superior visando à habilitação e qualificação de profissionais para o exercício do ensino, pesquisa e extensão em todas as áreas do conhecimento;
- XII. Promover e fortalecer a ciência, a tecnologia, a cultura, a arte, as manifestações da cultura corporal e o lazer;
- XIII. Contribuir para o processo de desenvolvimento regional e nacional, realizando estudos sistêmicos de seus problemas e de suas potencialidades, orientando a formação de profissionais de acordo com as especificidades;
- XIV. Promover, nos termos da lei, o ensino superior público em todos os seus preceitos e prerrogativas;
- XV. Promover a extensão numa relação dialógica, de forma indissociável com o ensino e a pesquisa, viabilizando a relação transformadora da universidade e da sociedade;
- XVI. Promover a avaliação processual, permanente e sistêmica de suas atividades, considerando a participação da sociedade e da comunidade interna, visando a qualidade e a relevância social, acadêmica, científica e cultural;
- XVII. Promover a integração e cooperação entre os povos através de suas atividades;
- XVIII. Oferecer serviços de difusão de som e imagens, sem finalidade comercial, com fins exclusivamente educativos e culturais.

TÍTULO II DA ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO I DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 4º A estrutura multi campi da UNEMAT é a base da organização e de gestão acadêmica e compreende:

- I. Congresso Universitário;
- II. Órgãos Colegiados:
 - a) Conselho Curador;
 - b) Conselho Universitário - CONSUNI;
 - c) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONEPE;
- III. Órgãos de Administração Central:
 - a) Reitoria;



- b) Pró-reitorias;
- c) Assessorias Superiores;
- IV. Órgãos de Administração Executiva;
- V. Órgãos de Administração Didático-Científica;
- VI. Órgãos de Administração Regional.

Seção I Do Congresso Universitário

Art. 5º O Congresso Universitário é o definidor das macro-políticas da UNEMAT, com representação paritária da comunidade acadêmica e com participação da sociedade, cujas decisões serão homologadas pelo Conselho Universitário - CONSUNI e/ou Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONEPE e referendadas pelo Conselho Curador.

Parágrafo Único O Congresso Universitário será convocado ordinariamente a cada 06 (seis) anos, podendo ser convocado extraordinariamente pelo CONSUNI.

Seção II Do Conselho Curador

Art. 6º O Conselho Curador é órgão colegiado com funções consultivas, deliberativas e normativas relativas às matérias estabelecidas em lei.

Art. 7º O Conselho Curador da UNEMAT será presidido pelo Reitor e composto por 08 (oito) conselheiros titulares e respectivos suplentes, sendo:

- I. Um representante indicado pela Secretaria de Estado à qual a UNEMAT esteja vinculada;
- II. Um representante indicado pelo Governador do Estado;
- III. Um representante indicado pelo Reitor da UNEMAT;
- IV. Um representante escolhido pelas entidades representativas das classes empregadoras de âmbito Estadual;
- V. Um representante escolhido pelas entidades representativas das classes de empregados de âmbito Estadual;
- VI. Um representante Docente da UNEMAT, eleito pelo segmento;
- VII. Um representante Profissional Técnico da UNEMAT, eleito pelo segmento;
- VIII. Um representante Discente da UNEMAT, eleito pelo segmento.

Parágrafo Único Os membros titulares e suplentes serão nomeados pelo Reitor para mandato de 02 (dois) anos, permitida uma recondução.

Art. 8º Compete ao Conselho Curador:



I. Homologar o Estatuto da UNEMAT, elaborado pelo CONSUNI a partir das deliberações do Congresso Universitário e suas eventuais alterações;

II. Homologar a política geral da instituição apresentada por meio de planos e diretrizes anuais, aprovados pelo CONSUNI e pelo CONEPE;

III. Homologar os Planos Plurianual e Anual de Trabalho, encaminhados pelo CONSUNI;

IV. Acompanhar a execução orçamentária da UNEMAT nos termos da Lei;

V. Homologar convênios e contratos de parceria, associação e cooperação para a manutenção de cursos de graduação e de pós-graduação, bem como das demais atividades exercidas pela UNEMAT;

VI. Deliberar sobre o recebimento de doações ou subvenções, bem como cessões;

VII. Encaminhar ao Chefe do Poder Executivo Estadual, para nomeação, os nomes do Reitor e Vice-Reitor, escolhidos pela comunidade universitária;

VIII. Homologar e encaminhar à Secretaria, a qual a UNEMAT esteja vinculada, propostas elaboradas pelo CONSUNI sobre eventuais alterações na Lei Complementar nº 319/2008.

Seção III Do Conselho Universitário

Art. 9º O Conselho Universitário – CONSUNI é órgão colegiado com funções normativas, consultivas e deliberativas gerais sobre matéria de gestão, orçamentária, financeira, patrimonial, administrativa e de desenvolvimento institucional.

Parágrafo Único O CONSUNI terá ainda função de órgão recursal em última instância, excoetando-se decisões do Conselho Curador.

Art. 10 O Conselho Universitário terá a seguinte composição:

- I. Reitor;
- II. Representação Docente: 31 (trinta e um) eleitos por livre candidatura;
- III. Representação PTES: 09 (nove) eleitos por livre candidatura;
- IV. Representação Discente: 04 (quatro) eleitos por livre candidatura.

§1º A presidência do CONSUNI será exercida pelo Reitor e na sua ausência pelo Vice-reitor.

§2º Os mandatos dos membros de que tratam os incisos II e III serão de 02 (dois) anos, e para o inciso IV o mandato será de 01 (um) ano não se admitindo reeleição.

§3º Os Conselheiros eleitos serão empossados pelo Presidente do CONSUNI.



Art. 11 O CONSUNI reunir-se-á ordinariamente a cada 120 (cento e vinte) dias e extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente ou por 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) de seus membros.

Art. 12 O CONSUNI somente poderá iniciar seus trabalhos com a presença de 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) dos seus membros e deliberar por 50% (cinquenta) por cento mais 01 (um), cabendo ao Presidente o voto de desempate.

Art. 13 Cabe ao Reitor vetar decisões do CONSUNI, no todo ou parcialmente, nos seguintes casos:

I. Quando contrariar dispositivo previsto em lei ou nas Constituições Federal e Estadual;

II. Quando ferir os interesses institucionais.

§1º O veto será apreciado, pelo CONSUNI, em sessão extraordinária convocada num prazo máximo de 30 (trinta) dias.

§2º Mantido o veto, por voto aberto de no mínimo 2/3 (dois terços) de seus membros, o objeto do veto será homologado pelo Reitor e arquivado automaticamente.

§3º Rejeitado o veto, entrará em vigor o objeto vetado pelo Reitor.

§4º As reuniões do CONSUNI serão públicas.

§5º Das reuniões lavrar-se-á ata que deverá ser lida e, após aprovação, assinada pelos Conselheiros, cabendo ao Presidente tomar as providências necessárias.

§6º Nenhum conselheiro receberá jeton, remuneração ou gratificação de qualquer espécie pela sua participação, cabendo à instituição garantir transporte, alimentação e hospedagem.

Art. 14 As Câmaras Setoriais Permanentes serão compostas por representantes dos segmentos da comunidade acadêmica e terão o caráter consultivo.

§1º São Câmaras Setoriais Permanentes:

I. Câmara Setorial de Legislação;

II. Câmara Setorial de Orçamento e Patrimônio;

III. Câmara Setorial de Atividades Acadêmicas;

IV. Câmara Setorial de Gestão de Pessoas;

V. Câmara Setorial de Desenvolvimento Institucional.

§2º A Presidência de cada Câmara será escolhida entre seus membros.

Art. 15 As Comissões Temporárias serão compostas por representantes de todos os segmentos da comunidade acadêmica e terão o caráter consultivo.

Parágrafo Único A Presidência de cada comissão será escolhida entre seus membros.



Art. 16 A organização e o funcionamento do CONSUNI, bem como suas Câmaras Setoriais Permanentes, serão normatizados em regimento específico.

Art. 17 São atribuições do CONSUNI:

- I. Definir a filosofia e as diretrizes políticas globais da Universidade, supervisionando sua execução;
- II. Estabelecer planos para o desenvolvimento institucional, visando à exequibilidade das diretrizes políticas globais;
- III. Aprovar os Regimentos das Unidades Universitárias, bem como dos órgãos complementares e demais órgãos integrantes da Universidade;
- IV. Apreciar e aprovar, o Regimento Geral da UNEMAT, encaminhando-o ao Conselho Curador;
- V. Modificar o presente Estatuto nos termos do art. 118 deste estatuto;
- VI. Apreciar e aprovar com 2/3 (dois terços) de totalidade dos seus membros, a criação ou extinção de *Cam pus*, Núcleos Pedagógicos, Faculdades, Institutos, Cursos e Departamentos;
- VII. Apreciar os relatórios quadrimestrais e anuais de desempenho administrativo e financeiro e avaliação das Unidades, Unidades de Administração Regional e demais instâncias da instituição encaminhados pela Reitoria;
- VIII. Criar e conferir títulos, prêmios e outras dignidades acadêmicas;
- IX. Deliberar sobre a política de associação da UNEMAT com outras entidades;
- X. Decidir em única instância sobre recursos interpostos pelo Reitor contra atos de quaisquer unidades da UNEMAT;
- XI. Deliberar sobre critérios de financiamento para as unidades e ações da UNEMAT, sobre propostas financeiras e administrativas dos projetos de ensino, de pesquisa e de extensão;
- XII. Decidir em primeira instância contra atos do Reitor, cabendo recurso ao Conselho Curador;
- XIII. Aprovar o edital para eleição dos cargos de Reitor e Vice-Reitor;
- XIV. Homologar o resultado obtido no processo eleitoral para Reitor e Vice-reitor e encaminhar os nomes dos eleitos à homologação do Conselho Curador;
- XV. Deliberar sobre criação de órgãos suplementares e de outras instâncias internas necessárias ao bom funcionamento da Universidade;
- XVI. Deliberar sobre propostas de planos de carreira de docentes e técnico-administrativos;
- XVII. Fixar normas para a realização de concurso público para ingresso na carreira docente e de técnico-administrativos;
- XVIII. Deliberar sobre casos omissos em matéria de sua competência.



Seção IV Do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

Art. 18. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE é órgão colegiado com funções normativas, consultivas e deliberativas sobre matéria didático-científica e pedagógica, envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão.

Art. 19 O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão terá a seguinte constituição:

- I. Reitor;
- II. Representação Docente: 31 (trinta e um) eleitos por livre candidatura;
- III. Representação PTES: 09 (nove) eleitos por livre candidatura;
- IV. Representação Discente: 04 (quatro) eleitos por livre candidatura.

§1º A presidência do CONEPE será exercida pelo Reitor, na sua ausência, pelo Vice-reitor, e na ausência de ambos, pelo Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-graduação.

§2º Os mandatos dos membros de que tratam os incisos II e III serão de 02 (dois) anos, e para o inciso IV mandato de 01 (um) ano, não se admitindo reeleição.

§3º Os Conselheiros eleitos serão empossados pelo Presidente do CONEPE.

Art. 20 O CONEPE reunir-se-á ordinariamente a cada 120 (cento e vinte) dias e extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente ou por 50% (cinquenta) por cento mais 01 (um) de seus membros.

Art. 21 O CONEPE somente poderá iniciar seus trabalhos com a presença de 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) dos seus membros e deliberar por 50% (cinquenta por cento) mais um, cabendo ao Presidente o voto de desempate.

§1º As reuniões serão públicas.

§2º Das reuniões lavrar-se-á ata que deverá ser lida e, após aprovação, assinada pelos Conselheiros, cabendo ao seu Presidente tomar as providências necessárias.

§3º Nenhum conselheiro receberá jeton, remuneração ou gratificação de qualquer espécie pela sua participação, cabendo a Instituição garantir transporte, alimentação e hospedagem.

Art. 22 As Câmaras Setoriais Permanentes serão compostas por representantes dos segmentos da comunidade acadêmica e terão o caráter consultivo.

§1º São Câmaras Setoriais Permanentes:

- I. Câmara Setorial de Ensino;
- II. Câmara Setorial de Extensão e Cultura;



- III. Câmara Setorial de Pesquisa e Pós-Graduação;
- IV. Câmara Setorial de Política Estudantil;
- §2º A Presidência de cada câmara será escolhida entre

seus membros.

Art. 23 As Comissões Temporárias serão compostas por representantes de todos os segmentos da comunidade acadêmica e terão caráter consultivo.

Parágrafo Único A Presidência de cada comissão será escolhida entre seus membros.

Art. 24 A organização e o funcionamento do CONEPE, bem como suas Câmaras Setoriais Permanentes, serão normatizados em regimento específico.

Art. 25 São atribuições do CONEPE:

- I. Normatizar, deliberar, propor e opinar sobre matérias didático-científicas e pedagógicas;
- II. Deliberar sobre a criação, alteração ou extinção de cursos para posterior homologação do CONSUNI;
- III. Propor políticas gerais no âmbito de sua atuação;
- IV. Fixar normas complementares para as atividades no âmbito de sua competência;
- V. Aprovar normas para Concursos Vestibulares;
- VI. Aprovar os projetos político-pedagógicos dos cursos de graduação e pós-graduação;
- VII. Aprovar normas regulamentares para elaboração, acompanhamento e avaliação de atividades de ensino, pesquisa e de extensão;
- VIII. Aprovar editais para chamada de atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- IX. Homologar projetos de pesquisa e extensão, aprovados em editais e demandas espontâneas;
- X. Aprovar atividades de ensino, pesquisa e extensão, considerando os pareceres das câmaras setoriais permanentes;
- XI. Deliberar sobre políticas de qualificação de docentes e de técnico-administrativos;
- XII. Aprovar regulamentos para concessão de bolsas e desenvolvimento das atividades dos bolsistas;
- XIII. Deliberar, originariamente ou em grau de recurso, sobre qualquer matéria no âmbito de sua competência.

CAPÍTULO II DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Seção I Da Reitoria



Art. 26 A Reitoria, órgão que superintende todas as atividades universitárias, com sede no município de Cáceres, é exercida pelo Reitor, com atribuições de execução, coordenação e acompanhamento das políticas gerais da UNEMAT.

Art. 27 A Reitoria compreende:

- I. Gabinete do Reitor;
- II. Pró-reitorias;
- III. Assessorias Superiores;
- IV. Unidade Setorial de Controle Interno;
- V. Ouvidoria Setorial.

§1º No caso de afastamento do Reitor e Vice-Reitor, responderá imediatamente pela Reitoria o Pró-Reitor de Ensino de Graduação.

§2º A constituição, organização e atribuições dos órgãos constantes nos incisos I, IV e V, constarão do Regimento Geral.

Seção II Do Reitor

Art. 28 O Reitor é a autoridade executiva superior da Universidade do Estado de Mato Grosso.

Art. 29 O Reitor será eleito pela comunidade acadêmica, em chapa única com o vice-reitor, através de voto direto, secreto e paritário e serão nomeados pelo Governador do Estado.

Parágrafo Único O professor, investido na função de Reitor, ficará desobrigado do exercício de suas atividades docentes, sem prejuízo dos vencimentos, gratificações e demais vantagens.

Art. 30 Poderá candidatar-se, ao cargo de Reitor, o docente que atender os seguintes requisitos:

- I. Efetividade no cargo do Magistério Superior da UNEMAT;
- II. Tempo de serviço ininterrupto de, no mínimo, 04 (quatro) anos;
- III. Pertencer a uma das duas classes mais elevadas da carreira que esteja devidamente provida de docente efetivo.

Art. 31 O mandato do Reitor é de 04 (quatro) anos, não se admitindo a reeleição.

Art. 32 São atribuições do Reitor:

- I. Administrar a UNEMAT e representá-la judicial e extrajudicialmente;
- II. Zelar pelos princípios e finalidades e pela fiel execução das normas e políticas da Universidade;
- III. Convocar e presidir o Conselho Curador, o CONSUNI e o CONEPE;



- IV. Superintender todos os órgãos da Universidade;
- V. Cumprir e fazer cumprir as decisões dos Conselhos Superiores, por meio de resoluções, portarias e atos normativos;
- VI. Conferir grau aos diplomados pela Universidade;
- VII. Assinar, juntamente com as Pró-Reitorias competentes, os diplomas dos graus conferidos;
- VIII. Apreciar, deliberar e sancionar os planos de trabalhos e relatórios quadrimestrais e anuais das unidades da UNEMAT e propostas orçamentárias;
- IX. Propor à aprovação dos órgãos competentes: planos, programas e projetos de desenvolvimento institucional;
- X. Estabelecer, em casos de urgência, *Ad Referendum* dos Conselhos Superiores, os atos necessários à realização de atividades acadêmicas, submetendo-os à aprovação do conselho competente na reunião imediatamente posterior ao ato;
- XI. Invalidar "ex-officio", ato de qualquer instância ou unidade, quando contrariar dispositivos previstos em lei ou nas constituições federal ou estadual, ou quando ferir os interesses institucionais comprovados por justificativa fundamentada, submetendo a sua decisão à apreciação e julgamento do Conselho Universitário, em reunião imediatamente posterior;
- XII. Enviar ao Conselho Universitário o relatório anual da Instituição para apreciação e aprovação;
- XIII. Estabelecer e manter intercâmbio com instituições nacionais ou internacionais, objetivando a realização de ações integradas na esfera das finalidades da Instituição;
- XIV. Indicar os Pró-Reitores e empossá-los nos cargos para os quais foram indicados;
- XV. Dar posse aos Diretores de Unidades Regionalizadas, Diretores de Faculdades e Coordenadores de Curso nos cargos para os quais foram eleitos;
- XVI. Dar posse aos servidores da instituição aprovados em concurso público;
- XVII. Designar, em caráter temporário, servidores do quadro efetivo para ocupar cargos eletivos, em caso de vacância;
- XVIII. Estabelecer e fazer cessar as relações jurídicas decorrentes de contratação temporária de docentes e técnico-administrativos da Universidade;
- XIX. Exercer quaisquer outras atribuições conferidas por Lei, Estatuto, bem como pelo regimento geral.

Seção III Do Vice-Reitor

Art. 33 O Vice-Reitor será eleito com o Reitor, em chapa única, pela comunidade acadêmica, através de voto direto, secreto e paritário e serão nomeados pelo Governador do Estado.

Parágrafo Único O professor, investido na função de Vice-Reitor, ficará desobrigado, se assim entender, do exercício de suas



atividades docentes, sem prejuízo dos vencimentos, gratificações e demais vantagens;

Art. 34 Poderá candidatar-se ao cargo de Vices-Reitor o docente que atender aos seguintes requisitos:

- I. Efetividade no cargo do Magistério Superior da UNEMAT;
- II. Tempo de serviço ininterrupto de, no mínimo, 04 (quatro) anos;
- III. Pertencer a uma das duas classes mais elevadas da carreira que esteja devidamente provida de docente efetivo.

Art. 35 Compete ao Vices-Reitor:

- I. No caso de afastamento do Reitor, responder imediatamente pela Reitoria;
- II. Assessorar o reitor nas questões de Administração Geral da Universidade;
- III. Acompanhar e apoiar a Comissão de Avaliação Institucional, mantendo informado o Reitor sobre os seus resultados e providências cabíveis;
- IV. Colaborar no acompanhamento da execução das políticas institucionais;
- V. Propor ao Colegiado competente Políticas de publicação e/ou editoração.

Seção IV Das Pró-Reitorias

Art. 36 As Pró-Reitorias, órgãos diretamente ligados à Administração Central, têm a finalidade de supervisionar, orientar, coordenar, fiscalizar, executar e propor políticas e ações das seguintes atividades meio e atividades fins da UNEMAT:

- I. O Ensino nas suas mais variadas formas de concepções e modalidades, visando à formação, capacitação e qualificação para o exercício profissional, assegurando a qualidade acadêmica e profissional dos que nele ingressam;
- II. A Extensão universitária como processo educativo, cultural, científico e tecnológico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, viabilizando a relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade;
- III. A Pesquisa e Pós-Graduação na construção de perspectivas teóricas e práticas para o desenvolvimento sustentável da sociedade, através de políticas de qualificação de pessoal, de construção de ambiências favoráveis à prática da pesquisa, de busca de recursos materiais e financeiros para o cotidiano investigativo e divulgação do conhecimento produzido e da efetivação de um intercâmbio permanente entre idéias, pessoas e instituições, consolidando assim a socialização do saber;



IV. A Administração na construção de políticas e ações que melhorem o atendimento à comunidade acadêmica interna e o público externo, valorizando e aperfeiçoando os recursos humanos e materiais e as formas de comunicação internas e externas;

V. O Planejamento que direciona, coordena e executa o sistema de planejamento, buscando o desenvolvimento da Universidade através de avaliações constantes e aperfeiçoamento de métodos e meios que visem à qualidade das ações da UNEMAT, e o Financeiro na busca de otimizar a gestão orçamentária, financeira, contábil, administrativa e patrimonial, dando transparência e publicidade de seus encaminhamentos;

VI. A Assistência estudantil e assuntos comunitários para planejamento e execução de políticas permanentes de estímulo ao acesso à educação superior e garantia do ensino, pesquisa, extensão, de modo a evitar desestímulos e evasão.

Art. 37 As Pró-Reitorias compreendem:

- I. Pró-reitores;
- II. Assessorias de Pró-reitor;
- III. Diretorias de Gestão;
- IV. Diretorias Administrativas;
- V. Supervisões.

Parágrafo Único A organização e atribuições específicas das Pró-Reitorias constarão do Regimento Geral.

Art. 38 No âmbito da autonomia universitária, a UNEMAT pode propor a criação, fusão ou extinção de Pró-Reitorias, desde que atendidos os procedimentos legais.

Parágrafo Único A proposta de criação, fusão ou extinção de Pró-Reitorias deverá ser analisada no CONSUNI, com a aprovação de, no mínimo, 2/3 (dois terços) de seus Conselheiros.

Seção V Das Assessorias Superiores

Art. 39 As Assessorias Superiores são órgãos de administração central designadas pelo Reitor dentre os servidores do quadro efetivo com qualificação profissional para o cargo, com a finalidade de prestar assistência à Reitoria na área de sua atuação específica.

Parágrafo Único As competências e atribuições das assessorias serão fixadas no Regimento Geral da UNEMAT.

CAPÍTULO III DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA

Art. 40 São órgãos de Administração Executiva:

- I. Chefe de Gabinete;
- II. Diretorias de Gestão;
- III. Diretorias Administrativas;



- IV. Supervisões;
- V. Assistentes Técnicos.

Parágrafo Único. As competências e atribuições dos órgãos de administração executiva serão fixadas no Regimento Geral da UNEMAT.

CAPÍTULO IV DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DIDÁTICO-CIENTÍFICA

Art. 41 A Administração Didático-Científica compreende:

- I. Colegiado de Faculdades;
- II. Faculdade;
- III. Institutos;
- IV. Colegiados de cursos;
- V. Cursos;
- VI. Departamentos.

Seção I Do Colegiado de Faculdade

Art. 42 O Colegiado de Faculdade é o espaço deliberativo das políticas da Faculdade à qual está vinculado.

Art. 43 São atribuições do Colegiado de Faculdade, respeitadas as políticas e normas gerais aprovadas pelas Instâncias e Conselhos Superiores:

- I. Avaliar, deliberar e encaminhar às instâncias superiores propostas de programas e projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão a serem executadas no âmbito da Faculdade;
- II. Propor, em conjunto com a direção superior da Universidade, programas de cursos, bem como sua extinção, no âmbito de sua área de conhecimento;
- III. Fixar normas operacionais para regulação das atividades no âmbito de sua competência;
- IV. Deliberar sobre critérios adicionais aos instituídos pelos órgãos superiores; sobre afastamento de docentes para qualificação, observadas as normas gerais da instituição;
- V. Deliberar sobre Plano de Atividades didático-científico-pedagógico no âmbito da Faculdade;
- VI. Aprovar e acompanhar o cumprimento do plano de trabalho proposto pelos docentes;
- VII. Zelar pelo caráter público da universidade;
- VIII. Emitir, em primeira instância, parecer sobre pedido de licenças de docentes do Departamento;
- IX. Emitir parecer sobre abertura de testes seletivos, encaminhando-o às instâncias competentes para providências;
- X. Emitir parecer sobre a contratação de professores;



XI. Apreciar e encaminhar, às instâncias superiores, parcerias, convênios e cooperação técnica com Instituições nacionais e internacionais;

XII. Cumprir e fazer cumprir as decisões do Colegiado de Faculdade por meio de portarias.

Art. 44 O Colegiado de Faculdade tem a seguinte composição:

I. Diretor da Faculdade;

II. Representação Docente: 70% (setenta por cento) do total de conselheiros;

III. Representação dos PTES: 20% (vinte por cento) do total de conselheiros;

IV. Representação dos Discentes: 10% (dez por cento) do total de conselheiros;

§1º A presidência do Colegiado de Faculdade será exercida pelo Diretor da Faculdade, cabendo a este somente o voto de desempate.

§2º Os representantes docentes e discentes do Colegiado de Faculdade serão eleitos pelo segmento, nos respectivos cursos que compõem a Faculdade.

§3º Os representantes técnico-administrativos do Colegiado de Faculdade serão eleitos pelo respectivo segmento no *Campus* onde se situa a Faculdade.

§4º O Colegiado de Faculdade reunir-se-á a cada 30 (trinta) dias ou a qualquer tempo, quando convocado pelo seu Presidente.

§5º Os mandatos dos membros de que tratam os incisos II e III será de 02 (dois) anos, e para o inciso IV mandato de 01 (um) ano, não se admitindo a reeleição.

Art. 45 O Colegiado de Faculdade somente poderá iniciar seus trabalhos com a presença de 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) dos seus membros e deliberar por 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um), cabendo ao Presidente o voto de desempate.

Seção II Das Faculdades

Art. 46 A Faculdade, instituída no *Campus*, é a unidade executora e de articulação das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão de áreas afins e congrega um conjunto de departamentos e cursos, cujos objetivos são:

I. Promover es forças conjuntas para a melhoria da qualidade do ensino em sua respectiva área;

II. Apoiar o desenvolvimento científico e tecnológico em seu campo de atuação;

III. Normalizar as relações institucionais dentro da área para o uso de equipamentos comuns;



IV. Articular o financiamento, a cooperação e o intercâmbio entre programas e projetos institucionais e interinstitucionais cujos objetivos sejam o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da área e Campus;

V. Priorizar investimentos na área, a partir de programas de pesquisa e pós-graduação que integrem diferentes departamentos da área e potencializem o uso de recursos econômicos, de pessoal e demais recursos institucionais;

VI. Promover a articulação, o intercâmbio e a cooperação entre os departamentos e os cursos que a compõem.

Art. 47. O Diretor da Faculdade será eleito pela comunidade acadêmica dos departamentos e cursos vinculados à respectiva Faculdade, através de voto direto, secreto e paritário e será empossado pelo Reitor.

Art. 48. Poderá candidatar-se ao cargo de Diretor de Faculdade, o docente que atender os seguintes requisitos:

- I. Efetividade no cargo do Magistério Superior da UNEMAT;
- II. Pertencer a um dos Departamentos que integre a Faculdade;
- III. Tempo de serviço ininterrupto de, no mínimo, 04 (quatro) anos;
- IV. Pertencer a uma das duas classes mais elevadas da carreira que esteja devidamente provida de docente efetivo.

Art. 49. O mandato do Diretor de Faculdade é de 02 (dois) anos, não se admitindo reeleição.

Art. 50. Ao Diretor de Faculdade compete:

- I. Executar e articular as atividades de ensino, pesquisa e extensão de áreas afins;
- II. Atuar de forma integrada com as Pró-Reitorias na execução das diretrizes gerais da UNEMAT;
- III. Elaborar, em conjunto com os Diretores de Unidade Regionalizada e Coordenadores de Cursos, o plano de atividades e a proposta orçamentária da unidade encaminhando-o à Pró-reitoria competente;
- IV. Elaborar o relatório anual das atividades realizadas, encaminhando-os à Pró-Reitoria competente;
- V. Cumprir e fazer cumprir as deliberações dos Conselhos Superiores;
- VI. Controlar e fiscalizar o emprego de verbas autorizadas;
- VII. Promover a integração dos cursos afins da Instituição com outras instituições públicas e privadas;
- VIII. Acompanhar a execução das atividades dos Departamentos e cursos vinculados à Faculdade;



IX. Articular, em conjunto com os departamentos sob sua responsabilidade, reuniões, seminários, encontros científicos e culturais e o intercâmbio com outras instituições;

X. Estimular o desenvolvimento de programas e projetos de caráter coletivo, multi e interdisciplinar, no âmbito da Faculdade;

XI. Apreciar e emitir parecer, quando solicitado, em processos advindos de outras instâncias.

Seção III Dos Institutos

Art. 51 Os Institutos são unidades vinculadas às Faculdades e congregam pesquisadores dos diferentes departamentos e de outras Faculdades e Campi, além de pesquisadores de instituições externas, com os seguintes objetivos:

I. Planejamento e execução de programas e projetos coletivos de pesquisa multi/interdisciplinar e interinstitucional, de interesse da respectiva Faculdade a qual se vinculam os professores/pesquisadores que se associam para constituí-lo;

II. O desenvolvimento de projetos e programas especiais de Educação envolvendo grupos sociais e categorias profissionais relacionadas às temáticas de atuação do Instituto, desde que estes projetos e programas estejam associados à atividade de pesquisa;

III. Programas de pós-graduação vinculados à atividade de pesquisa do Instituto.

Parágrafo Único A criação dos Institutos dar-se-á por iniciativa de grupos de pesquisadores, atendendo às normas estabelecidas pelo CONEPE para criação, garantida a apreciação do Colegiado de Faculdade, sendo posteriormente encaminhado à homologação do CONEPE.

Seção IV Do Colegiado de Curso

Art. 52 O Colegiado de Curso tem a finalidade de coordenar, supervisionar e deliberar as atividades de ensino, pesquisa e extensão do curso.

Art. 53 O Colegiado de Curso terá a seguinte composição:

I. Coordenador do Curso;

II. 05 (cinco) representantes docentes do curso;

III. 02 (dois) representantes Profissionais Técnicos da Educação Superior - PTES;

IV. 01 (um) representante discente do curso;

§1º A presidência do Colegiado de Curso será exercida pelo Coordenador do Curso, cabendo a este somente o voto de desempate.

§2º Os representantes docentes e discentes do Colegiado de Curso serão eleitos pelos respectivos segmentos, nos respectivos cursos.



§3º Os representantes FTES do Colegiado de Curso serão eleitos pelo respectivo segmento no *Campus* onde se situa o curso.

§4º Os mandatos dos membros de que tratam os incisos II e III serão de 02 (dois) anos, e para o inciso IV mandato de 01 (um) ano, não se admitindo reeleição.

Art. 54 O Colegiado de Curso somente poderá iniciar seus trabalhos com a presença de 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) dos seus membros e deliberar por 50% (cinquenta por cento) mais um, cabendo ao Presidente o voto de desempate.

Art. 55 Em caso de vacância, por término de mandato, ou por qualquer outro motivo, convocar-se-á uma nova eleição para o suprimento da vaga.

Art. 56 O Colegiado de Curso reunir-se-á a cada 30 (trinta) dias ou a qualquer tempo, quando convocado pelo seu Presidente.

Art. 57 Compete ao Colegiado de Curso:

I. Aprovar os planos de ensino das disciplinas a serem ofertadas no semestre letivo;

II. Acompanhar o desempenho didático-científico-pedagógico dos docentes a partir dos planos de ensino elaborados com base na proposta curricular;

III. Deliberar, nos termos da legislação e de acordo com o Estatuto, sobre os processos de transferências interna e externa, aproveitamentos de estudos, cancelamento e/ou substituição de disciplinas;

IV. Deliberar, em primeira instância, sobre atividades concernentes ao ensino, pesquisa e extensão específicas do Curso e encaminhar às instâncias competentes;

V. Zelar pelo cumprimento da Normatização Acadêmica;

VI. Julgar o caráter emergencial para contratação de professor substituto e encaminhar à apreciação do Colegiado de Faculdade;

VII. Cumprir e fazer cumprir as decisões do Colegiado de Curso por meio de portarias.

Seção V Dos Cursos

Art. 58 Cursos são programas de ensino sob responsabilidade de 01 (um) ou mais Departamentos, dentro de uma mesma Faculdade.

Art. 59 A Coordenação do Curso é a instância executiva que coordena, acompanha e orienta as atividades didático-científico-pedagógica do Curso de graduação.

Art. 60 A coordenação do Curso será exercida por um docente eleito através de voto direto, secreto e paritário, pela comunidade acadêmica.



vinculada ao respectivo Curso e será empossada pelo Reitor ou seu representante.

Art. 61 Poderá candidatar-se à Coordenação do Curso o docente efetivo da carreira do Magistério Superior da UNEMAT, com titulação mínima de mestre.

Art. 62 O mandato de Coordenador de Curso é de 02 (dois) anos, não se admitindo reeleição.

Art. 63 Ao Coordenador de Curso compete:

- I. Administrar o Curso;
- II. Convocar e presidir as reuniões do Colegiado de Curso;
- III. Tomar as providências de ordem administrativa, financeira, disciplinar e didático-científica-pedagógica, necessárias ao funcionamento do Curso;
- IV. Submeter à apreciação do Colegiado de Curso o plano de atividades do curso a ser desenvolvido no período letivo;
- V. Encaminhar aos órgãos competentes as informações referentes ao Curso necessárias à elaboração de planos de trabalho e do orçamento da unidade;
- VI. Apresentar à Faculdade e ao Colegiado Regional, após apreciação do Colegiado de Curso, o relatório de avaliação das atividades do curso;
- VII. Distribuir as ações de ensino, bem como orientar e supervisionar a execução das respectivas atividades;
- VIII. Controlar a assiduidade do pessoal docente do Curso, encaminhando seu registro à Coordenação do *Campus*, para providências;
- IX. Cumprir e fazer cumprir o calendário acadêmico e os planos de ensino, pesquisa e extensão;
- X. Encaminhar à Faculdade em tempo hábil as eventuais substituições de docentes;
- XI. Ter sob sua responsabilidade os bens patrimoniais alocados ao Curso;
- XII. Responsabilizar-se pela regularização dos cursos ofertados, através do encaminhamento, às instâncias competentes, da documentação pertinente às ações de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento, atendendo as legislações pertinentes;
- XIII. Encaminhar à Faculdade o levantamento de vagas existentes nos cursos;
- XIV. Adotar medidas essenciais à eficiência do Curso.

Seção VI Do Departamento



Art. 64 Departamento é uma subdivisão da Faculdade, que agrega professores de uma ou mais sub-áreas e reúne disciplinas afins.

Art. 65 As funções, atribuições e competências do Departamento serão definidas no Regimento Geral da UNEMAT.

CAPÍTULO V DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO REGIONAL

Art. 66 Os Órgãos de Administração Regional são responsáveis pela gestão política-pedagógica, financeira e de gestão administrativa, devendo garantir condições para a incidência ociosidade do ensino, pesquisa e extensão na área de atuação do *Cam pus*.

Art. 67 A Administração Regional dos *Cam pi* compreende:

- I. Colegiado Regional;
- II. Diretoria de Unidade Regionalizada:
 - a) Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico
 - b) Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo.
- III. Assessorias;
- IV. Supervisões.

e Financeiro;

Parágrafo Único A constituição, organização e atribuições específicas dos incisos III e IV constarão do Regimento Geral.

Seção I Do Colegiado Regional

Art. 68 O Colegiado Regional é órgão consultivo e/ou deliberativo em matéria político-pedagógica, orçamentária, financeira e administrativa dos *Cam pi*.

Art. 69 O Colegiado Regional terá a seguinte constituição:

- I. Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro;
- II. Representação Docente: 70% (setenta por cento) do total de conselheiros;
- III. Representação dos PTES: 20% (vinte por cento) do total de conselheiros;
- IV. Representação dos Discentes: 10% (dez por cento) do total de conselheiros;

§1º A presidência do Colegiado Regional será exercida pelo Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro, cabendo a este somente o voto de desempate e, na sua ausência, a presidência será exercida pelo Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo.

§2º O Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo terá assento no Colegiado Regional, sem direito a voto.



§3º Os representantes docentes e discentes do Colegiado Regional serão eleitos pelo segmento, nos respectivos cursos que compõe o *Cam pus*.

§4º Os representantes PTES do Colegiado Regional serão eleitos pelo respectivo segmento do *Cam pus*.

§5º Os mandatos dos membros do Colegiado Regional dar-se-ão da seguinte forma, não se admitindo reeleição.

a) Para o inciso I, o mandato será concomitante com o período de exercício do cargo;

b) Para os incisos II e III, o mandato será de 02 (dois) anos;

c) Para o inciso IV, o mandato será de 01 (um) ano.

§6º Os Conselheiros serão empossados pelo presidente do Colegiado Regional.

Art. 70 O Colegiado Regional reunir-se-á a cada 30 (trinta) dias ou a qualquer tempo, quando convocado pelo seu Presidente.

Art. 71 O Colegiado Regional somente poderá iniciar seus trabalhos com a presença de 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) dos seus membros e deliberar por 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um), cabendo ao Presidente o voto de desempate.

§1º As reuniões serão públicas.

§2º Das reuniões lavrar-se-á ata que deverá ser lida e, após aprovação, assinada pelos Conselheiros, cabendo ao Presidente, tomar as providências necessárias.

§3º Nenhum conselheiro receberá *jeton*, remuneração ou gratificação de qualquer espécie pela sua participação no Colegiado Regional.

Art. 72 O funcionamento do Colegiado Regional será regulamentado em regimento próprio.

Art. 73 Ao Colegiado Regional compete:

I. Estabelecer as diretrizes políticas para a Administração Regional do *Cam pus* de acordo com as diretrizes políticas da Universidade e supervisionar sua execução, em consonância com o disposto neste Estatuto, no Regimento Geral da Universidade e seu Regimento Interno;

II. Aprovar o seu Regimento Interno;

III. Deliberar sobre propostas de atividades de ensino, pesquisa e extensão nos aspectos financeiro e infra-estrutural;

IV. Aprovar o calendário acadêmico da unidade regional;

V. Estabelecer planos para o desenvolvimento institucional da unidade regional visando a exequibilidade das diretrizes políticas superiores;

VI. Apreciar o Relatório Anual da Administração Regional e a prestação de contas de cada exercício;

VII. Apresentar e/ou apreciar proposta de criação de funções e órgãos administrativos;



VIII. Cumprir e fazer cumprir as decisões do Colegiado Regional por meio de portarias.

Seção II Das Direções de Unidades Regionalizadas

Art. 74 A direção das Unidades Regionalizadas será exercida pelo Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro e pelo Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo no âmbito de suas competências.

§1º Nas Unidades Regionalizadas que não possuem o Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo, as funções concernentes ao referido cargo serão exercidas pelo Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro.

§2º As Direções de Unidades Regionalizadas são órgãos executivos das políticas institucionais que coordenam as atividades político-pedagógicas, financeiras e administrativas dos *Cam pi*.

Art. 75 As unidades que compõem a estrutura da Administração Regional dos *Cam pi* serão definidos no organograma da UNEMAT.

Subseção I Do Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro

Art. 76 O Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro será eleito através de voto direto, secreto e paritário, pela comunidade acadêmica vinculada à respectiva unidade regionalizada e empossado pelo Reitor.

Art. 77 Poderá candidatar-se ao cargo de Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro o docente que atender os seguintes requisitos:

- I. Efetividade no cargo do Magistério Superior da UNEMAT;
- II. Tempo de serviço ininterrupto de, no mínimo, 04 (quatro) anos;
- III. Titulação mínima de mestre.

Art. 78 O mandato do Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro é de 04 (quatro) anos, não se admitindo reeleição.

Art. 79 Ao Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro compete:

- I. Executar os recursos orçamentários de acordo com o planejamento da Unidade Regional;



- UNEMAT;
- II. Zelar pela fiel execução das normas e dos princípios da
 - III. Convocar e presidir o Colegiado Regional;
 - IV. Apresentar às Pró-Reitorias competentes o plano de trabalho anual executado, bem como sua prestação de contas e o planejamento para o exercício seguinte;
 - V. Prestar contas e apresentar anualmente ao Colegiado Regional o relatório de atividades do *Campus*;
 - VI. Propor convênios e contratos;
 - VII. Ter sob sua responsabilidade os bens patrimoniais alocados à Unidade Regionalizada;
 - VIII. Adotar medidas essenciais à eficiência da Unidade Regionalizada;
 - IX. Promover a articulação das atividades político-pedagógicas das instâncias que compõe a Unidade Regionalizada.

Subseção II

Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo

Art. 80 O Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo é eleito através de voto direto, secreto e paritário, pela comunidade acadêmica vinculada ao respectivo *Campus* e empossado pelo Reitor.

Art. 81 Poderá candidatar-se ao cargo de Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo o servidor efetivo da carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da UNEMAT, com escolaridade mínima de graduação.

Art. 82 O mandato do Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo é de 02 (dois) anos, não se admitindo reeleição.

Art. 83 Ao Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo compete:

- I. Gerenciar o sistema patrimonial e de recursos humanos da Unidade Regional, de acordo com competências atribuídas em lei;
- II. Coordenar e supervisionar a execução dos serviços administrativos e de infra-estrutura;
- III. Diagnosticar as condições de formação de pessoal técnico e propor, às instâncias competentes, políticas de qualificação desse quadro;
- IV. Adotar medidas essenciais à eficiência da Unidade Regional.

Parágrafo Único. As competências e atribuições das assessorias e supervisões vinculadas à Unidade Regional serão fixadas no Regimento Geral da UNEMAT.

Seção III

Do s Núcleos Pedagógicos



Art. 84 Os Núcleos Pedagógicos são estruturas institucionais temporárias, implantadas em municípios da região geo-educacional da UNEMAT, com o fim de oferecer modalidades diferenciadas de ensino por meio de cursos fora da sede.

§1º Entende-se por curso fora da sede a turma de Ensino de Graduação, implantada em razão de demanda especial, de oferta não regular e temporária.

§2º O curso fora da sede será oferecido por meio de:

- I. Programas Especiais de Ensino de Graduação;
- II. Aumento de vagas para o oferecimento de cursos das sedes dos *Campus*, estendidos para outras localidades;
- III. Um novo curso e/ou habilitação para atendimento de demanda localizada, com projeto pedagógico de autoria do *Campus* respectivo, cuja execução seja coordenada por ele.

§3º O curso fora da sede funcionará em um Núcleo Pedagógico e/ou sede de *Campus* Universitário.

Art. 85 A administração do Núcleo Pedagógico fica sob a responsabilidade da Direção da Unidade Regionalizada Político-Pedagógico do *Campus* ao qual se vincula.

TÍTULO III DA COMUNIDADE ACADÊMICA

CAPÍTULO I DO CORPO DOCENTE

Art. 86 O corpo docente é constituído pelos integrantes da Carreira dos Docentes da Educação Superior da UNEMAT, regulamentado pelo respectivo Plano de Cargos, Carreira e Subsídios.

Art. 87 O ingresso na carreira dos Docentes da Educação Superior da UNEMAT far-se-á mediante habilitação em concurso público de provas e títulos.

Parágrafo Único A lotação do corpo docente dar-se-á no Departamento.

CAPÍTULO II DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Art. 88 O Corpo Técnico-Administrativo é constituído pelos integrantes da Carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da UNEMAT, regulamentado pelo respectivo Plano de Cargos, Carreira e Subsídios.



Art. 89 O ingresso na carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior far-se-á mediante habilitação em concurso público de provas, ou provas e títulos.

Art. 90 Os cargos ou funções de caráter eminentemente administrativo e não eletivo, quando gratificados, são de livre nomeação do Reitor.

CAPÍTULO III DO CORPO DISCENTE

Art. 91 O Corpo Discente é composto pelos acadêmicos regularmente matriculados nos cursos da UNEMAT.

Art. 92 A representação discente nos vários níveis da estrutura da Universidade é exercida por acadêmicos de graduação e de pós-graduação.

TÍTULO IV DO PROCESSO ELEITORAL

CAPÍTULO I DAS ELEIÇÕES

Art. 93 As eleições para provimento dos cargos de Reitor e Vice-Reitor serão realizadas em chapa única e deverão ser convocadas a partir de edital elaborado pela Comissão eleitoral.

§1º A Comissão eleitoral será designada pelo CONSUNI, com 30 (trinta) dias de antecedência, com a seguinte composição:

- I. Representação Docente: 70% (setenta por cento) do total dos membros;
- II. Representação dos PTES: 20% (vinte por cento) do total dos membros;
- III. Representação dos Discentes: 10% (dez por cento) do total dos membros;

§2º As eleições para os cargos de Reitor e Vice-Reitor deverão ser convocadas, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias do pleito.

Art. 94 O edital para eleição dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, bem como o resultado obtido no processo, deve ser homologado pelo CONSUNI.

Art. 95 As eleições para as funções de Diretor de Faculdade, Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro, Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo e para Coordenador de Cursos são independentes.



Art. 96 Caberá ao Colegiado de Faculdade convocar as eleições para, Diretor de Faculdade e para Coordenação de Curso, por meio de nomeação de Comissão Eleitoral com participação dos segmentos da comunidade acadêmica vinculada à Faculdade e/ou cursos com a seguinte composição:

- I. Representação Docente: 70% (setenta por cento) do total de conselheiros;
- II. Representação dos PTES: 20% (vinte por cento) do total de conselheiros;
- III. Representação dos Discentes: 10% (dez por cento) do total de conselheiros;

Parágrafo Único As eleições para a Direção de Faculdade e/ou Coordenação de Curso deverão ser convocadas com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do pleito.

Art. 97 Caberá ao Colegiado Regional convocar as eleições para Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro e para Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo, por meio de nomeação de Comissão eleitoral com participação dos segmentos da comunidade acadêmica vinculada ao *Campus* com a seguinte composição:

- I. Representação Docente: 70% (setenta por cento) do total de conselheiros;
- II. Representação dos PTES: 20% (vinte por cento) do total de conselheiros;
- III. Representação dos Discentes: 10% (dez por cento) do total de conselheiros;

Parágrafo Único As eleições para Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro e para Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo deverão ser convocadas com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do pleito.

Art. 98 As eleições serão realizadas através do voto secreto, direto e peritório.

Art. 99 Compete às Comissões Eleitorais:

- I. Elaborar o edital de eleições;
- II. Garantir o cumprimento irrestrito do edital de eleições;
- III. Organizar o processo eleitoral para o qual foi designada;
- IV. Responsabilizar-se pela lisura do processo eleitoral;
- V. Apresentar relatório conclusivo à comunidade acadêmica.

Art. 100 As eleições na UNEMAT não devem coincidir com o período de eleições majoritárias em nível estadual ou federal.

§1º As eleições na UNEMAT devem acontecer no semestre anterior ao término dos mandatos em vigência.



§2º Nos cargos com responsabilidade orçamentário-financeira, o exercício do mandato deverá coincidir com o ano civil.

Art. 101 Nos processos eleitorais da Universidade participam os acadêmicos de graduação e de pós-graduação regularmente matriculados e vinculados ao respectivo curso.

Art. 102 Entende-se por livre candidatura nas eleições para composição dos órgãos colegiados a possibilidade de qualquer membro da comunidade acadêmica ser elegível dentro do seu segmento.

Art. 103 É defeso o voto em mais de um segmento da comunidade acadêmica. Os eleitores que pertençam a mais de um segmento deverão fazer a escolha por um deles para que exerçam seu direito de voto.

CAPÍTULO II DOS MANDATOS

Art. 104 O período dos mandatos eletivos da UNEMAT é de:
I. 04 (quatro) anos para os cargos de Reitor e Vice Reitor e Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógico e Financeiro;
II. 02 (dois) anos para os cargos de Diretor de Faculdade, Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo e Coordenador de Curso.

Seção I

Da Vacância, da Perda ou Destituição de Mandato

Art. 105 A vacância de mandato na UNEMAT ocorrerá nos seguintes casos:

- I. Morte;
- II. Renúncia;
- III. Condenação em processo administrativo ou criminal;
- IV. Voto destituente.

Art. 106 A perda de mandato na UNEMAT ocorrerá em decorrência de condenação em processo administrativo em última instância, ou condenação em processo crime cuja pena aplicada seja maior de 02 (dois) anos.

Art. 107 A destituição de mandato na UNEMAT ocorrerá por voto destituente.

Parágrafo Único O voto destituente será proposto mediante representação subscrita ao CONSUNI pela maioria dos membros de um dos segmentos da comunidade acadêmica.



Art. 108 O CONSUNI apreciará a proposição de destituição como órgão conciliatório, obedecendo ao preceito constitucional do contraditório e da ampla defesa ao titular do cargo questionado.

§1º A destituição prevista neste artigo será processada mediante a indicação e aprovação de 2/3 (dois terços) dos membros do CONSUNI.

§2º Comprovados os fatos que levarem a destituição do mandato, o CONSUNI declarará a vacância do cargo e fixará a data de nova eleição.

Art. 109 Os dispositivos previstos neste capítulo aplicam-se a todos os cargos eletivos da UNEMAT.

TÍTULO V DO PATRIMÔNIO E DOS RECURSOS FINANCEIROS

CAPÍTULO I DO PATRIMÔNIO

Art. 110 O conjunto dos bens, móveis e imóveis, e direitos de qualquer natureza constituem patrimônio da Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso.

Parágrafo Único O patrimônio da UNEMAT somente poderá ser utilizado na realização e no interesse de sua finalidade.

Art. 111 No caso de extinção da UNEMAT, o seu quadro de pessoal, os seus bens, direitos patrimoniais e obrigações serão incorporados pelo Governo do Estado, excetuando-se os bens dotados com cláusula específica, que terão a destinação prevista na escritura pública.

CAPÍTULO II DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 112 A receita que comporá o orçamento da UNEMAT será oriunda da fonte do Tesouro Estadual e demais recursos financeiros que compreendam:

- I. Dotações que sejam consignadas nos orçamentos da União, do Estado e dos Municípios;
- II. Subvenções e doações;
- III. Empréstimos e financiamentos;
- IV. Rendas de aplicação de bens e de valores patrimoniais;
- V. Créditos auferidos por prestação de serviços;
- VI. Taxas e emolumentos;
- VII. Rendas eventuais decorrentes de alienação de bens, ou de comercialização de produtos, imagens e serviços incluindo direitos autorais, patentes e royalties;



VIII. Convênios, contratos e demais ajustes congêneres;
IX. Contribuições de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, e de entidades internacionais ou não governamentais.

Art. 113 A fiscalização financeira e patrimonial da UNEMAT é exercida pelo Conselho Curador e por auditorias internas e externas, na forma da legislação em vigor.

TÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 114 No caso de vacância no cargo de Reitor e Vice-Reitor assumirá o Pró-reitor de Ensino de Graduação e convocar-se-ão eleições no prazo de 60 (sessenta) dias para o provimento dos respectivos cargos.

Art. 115 É defeso ao componente de qualquer órgão colegiado da UNEMAT, ressalvadas as representações natas, a participação em mais de um conselho ou colegiado.

Art. 116 No exercício de sua autonomia, a UNEMAT poderá criar modalidades diferenciadas de oferta de ensino, através de programas especiais, institucionais ou interinstitucionais, desde que observados os preceitos legais normatizados internamente.

Art. 117 A UNEMAT não manterá, em seu interior, Fundações de Direito Privado para o financiamento de suas atividades.

Art. 118 Este Estatuto poderá ser modificado pelo CONSUNI, mediante proposta fundamentada de 1/3 (um terço) de seus membros, por iniciativa do Reitor ou, ainda, por iniciativa da Comunidade Acadêmica, em proposta assinada pela maioria simples e comprovada de um dos segmentos.

Parágrafo Único A modificação será aprovada por 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Universitário, reunido em sessão extraordinária convocada para deliberar sobre o assunto, sendo homologada pelo Conselho Curador.

Art. 119 O funcionamento da estrutura orgânica da Universidade será detalhada no Regimento Geral da Universidade e no seu organograma.

Art. 120 O Regimento Geral da Universidade definirá, no que couber, o regime disciplinar aplicável ao pessoal docente, técnico-administrativo e discente.

Art. 121 Os casos omissos neste Estatuto serão dirimidos pelo Conselho Universitário, através de Resoluções circunstanciadas.