

MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: INTERFERÊNCIA DA INTERPRETAÇÃO DOS GESTORES NO PROCESSO *STRATEGIC CHANGE AT A PUBLIC UNIVERSITY: INTERFERENCE OF MANAGER'S INTERPRETATION IN THE PROCESS*

*Fernando Antônio Colares Palácios**

RESUMO

Universidades, por suas características organizacionais e pelo perfil de seus principais agentes, são organizações normalmente resistentes a processos de mudança. O objetivo da pesquisa foi identificar e analisar valores e crenças presentes nos processos cognitivos dos gestores de uma nova unidade universitária em processo de implantação de uma estratégia transformacional. A partir de questionamentos sobre as dimensões envolvidas na mudança em organizações educacionais, é avaliado o desenvolvimento de esquemas interpretativos capazes de comprovar ou não o início de um processo de institucionalização. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com perspectiva de análise transversal e abordagem descritivo-qualitativa, sendo o foco o processo de mudança estratégica em uma universidade pública brasileira. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas com coordenadores de cursos de graduação, observação não participante e análise documental. Foi utilizado o método de análise de conteúdo para interpretação dos dados. Os resultados evidenciaram que a institucionalização da mudança por meio da implementação de um projeto estratégico inovador ainda não havia se efetivado, visto as diferenças encontradas nos esquemas interpretativos dos gestores e as incongruências entre o que estes realizavam e a estratégia pretendida da nova unidade universitária. Sugere-se que, no caso específico, a efetivação da mudança requer a definição do modo de funcionamento das novas estruturas e dos novos processos em conjunto, em interação entre os sujeitos, em um lento, mas permanente, desenvolvimento de esquemas interpretativos coletivos, adotando um modelo de mudança mais balanceado entre orgânico e planejado.

Palavras-chave: Mudança estratégica. Universidade pública. Esquemas interpretativos.

Manuscript first received / Recebido em: 23/03/2014 / Manuscript accepted / Aprovado em: 01/09/2014

* Bacharel em música pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1986), mestrado em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (2000) e Doutorado em Administração pela USP (2011). Foi conselheiro da Associação Brasileira de Reitores das Universidades Estaduais e Municipais, do SEBRAE-PA, do Conselho de Ciência e Tecnologia e do Conselho de Educação do Estado do Pará. Ex-Reitor da Universidade do Estado do Pará (período abril de 2000 a março de 2008). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Administração Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: universidade, política de educação superior, instituições de ensino superior, administração pública, aprendizagem organizacional e estratégia. Email: fac.palacios@gmail.com.

ABSTRACT

Universities, for their organizational and the main agents of their profile characteristics, are usually resistant to change processes organizations. The objective of the research was to identify and analyze values and beliefs present in the cognitive processes of the managers of a new university unit deployment of a transformational strategy. From questions about the dimensions involved in the change in educational organizations is assessed developing interpretive schemes able to prove the beginning of a process of institutionalization or not. The research is characterized as a case study, with the prospect of cross-examination and descriptive qualitative approach, with the focus on the process of strategic change in a Brazilian public university. The data was collected by means of semi-structured interviews with coordinators of undergraduate, non-participant observation and document analysis. The method of content analysis for the interpretation of the data was used. The results showed that the institutionalization of change through the implementation of a innovator strategic plan had not yet been effected, since the differences in interpretive schemes of managers and inconsistencies between what they carry and the new university unit strategy. It is suggested that, in the specific case, the effectiveness in changing requires the definition of the mode of operation of the new structures and new processes together in interaction among individuals in a slow but ongoing collective development of interpretive schemes, by adopting a model of change more balanced between organic and planned.

Keywords: *Strategic change. Public university. Interpretative schemes.*

1 INTRODUÇÃO

Universidades públicas podem ser consideradas organizações do tipo pluralistas, sendo duas de suas características principais, o poder difuso entre os diversos atores e a disputa por diferentes interesses. De acordo com Denis et al. (2007), organizações com essas características produzem resistência e diluição em propostas de mudança estratégica. Ressaltam que nesses processos a estratégia deve ser analisada sob as abordagens política, institucional e racional.

Isso se deve, segundo os autores, em razão dessas iniciativas precisarem ser negociadas entre as pessoas que primeiramente diagnosticaram a necessidade de mudança e outros membros com percepções muitas vezes opostas. Nesse ambiente, a estratégia será resultante de uma combinação política entre a intenção inicial apresentada em um projeto e os interesses concorrentes. Admite-se, nesta perspectiva, a hipótese inicial de que os gestores assumem papel importante na condução da estratégia pretendida.

Ao abordarem a perspectiva institucional do fazer estratégia, Denis et al. (2007) destacam a necessidade de se analisar os valores e esquemas interpretativos que influenciam a análise do ambiente, a tomada de decisões e as ações dos membros organizacionais. Os esquemas interpretativos seriam o conjunto de ideias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas de uma organização (HININGS; GREENWOOD, 1987). Segundo Denis et al. (2007), organizações pluralistas são caracterizadas por uma variedade de racionalidades que são legitimadas por stakeholders internos e externos e que influenciam diretamente na construção dos significados.

Aos modelos políticos e institucionais apresentados soma-se o modelo mais tradicional do

fazer estratégia, o racional. Normalmente fundamentado em um diagnóstico inicial e traduzido em um plano estratégico que delimita as estratégias, ações e resultados pretendidos, seu modo linear de lidar com os problemas tem trazido dificuldades na sua implementação em universidades públicas.

É possível acrescentar a essas formas complementares de análise estratégica a visão de autores processualistas como Pettigrew (1992) e Van de Ven (1992) ao destacarem que um processo é conduzido por diversos atores em diferentes níveis organizacionais. Suas pesquisas solidificaram a tese de que os contextos interno e externo influenciam diretamente a forma de implementação de uma mudança estratégica.

Ao tratar da complexidade da mudança nas organizações, Mintzberg et al. (2006) destacam a existência de três tipos principais: planejada, conduzida e desenvolvida (orgânica). O grau de interferência dos gestores na condução do projeto define qual tipo predomina.

Esse fundamento teórico foi utilizado para tentar compreender o início da implantação de um novo campus universitário em uma universidade pública brasileira. O projeto acadêmico inovador, que pressupunha mudança transformadora em estruturas e processos, trazia desafios para os membros da organização, em especial, para os primeiros coordenadores de cursos de graduação.

A questão norteadora foi assim sintetizada: seria possível identificar a formação de esquemas interpretativos comuns entre coordenadores de cursos de graduação e de que maneira isso propiciaria a institucionalização das mudanças propostas quando da implantação de um novo projeto estratégico em uma unidade universitária?

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com perspectiva de análise transversal e abordagem descritivo-qualitativa. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de cursos de graduação, observação não participante e análise documental. Foi utilizado o método de análise de conteúdo para a categorização dos dados.

Os resultados evidenciaram que a institucionalização da mudança por meio da implementação de um novo projeto estratégico ainda não havia se efetivado, visto as diferenças encontradas nos esquemas interpretativos dos gestores e as incongruências entre o que estes realizavam e a estratégia pretendida da nova unidade universitária. Isso pode estar relacionado ao modelo de processo de mudança empreendido com predomínio de características de processo orgânico.

2 INSTITUCIONALISMO, CONSTRUTIVISMO E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Sobre instituição é possível afirmar que existem diversos sistemas de referência (filosofia, sociologia, antropologia, psicologia etc.) nos quais o conceito adquire significados diferentes. Peci (2006) - citando um importante autor da área antropológica, Hugges (1942) - afirma que a instituição é um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente, e que estudar as instituições é estudar a sociedade em ação, ainda que de uma ação que ocorre nos limites de estruturas sociais solidamente estabelecidas.

No campo sociológico, o sistema de referência pode-se dividir em três. Segundo Lourau (1995), o primeiro vê a instituição como “coisa”, no sentido durkheimiano do termo. O segundo situa a instituição como instância imaginária, deixa de ser uma “coisa” e passa a ser a projeção de uma angústia individual. O terceiro sistema de referência, mais próximo ao seguido neste artigo, procura a síntese do momento da objetividade e do momento do imaginário. De acordo com Lourau (1995, p.

97), “acentua a significação simbólica da instituição, cujo conteúdo exterior, objetivável, necessita, para se atualizar, de uma interiorização nos momentos e nos lugares singulares da vida social”.

O início dos estudos sobre instituição no campo organizacional foi marcado pela preocupação da organização em se ajustar a um ambiente, sendo este caracterizado por valores que determinam a legitimidade da organização e a sua possível sobrevivência no mercado. Philip Selznick é considerado o precursor dessa abordagem hoje denominada por alguns de velho institucionalismo.

Sem negar as contribuições fundamentais de autores como Selznick, o novo institucionalismo busca agregar as contribuições do construtivismo social, marcadamente por meio da obra etnometodológica de Garfinkel e construtivista de Berger e Luckman (2008), segundo Power e DiMaggio (1990). Nessa concepção, as organizações são reflexos estruturais da realidade socialmente construída, sendo condicionadas, principalmente, por seu ambiente (MEYER; ROWAN, 1983).

Esse ambiente possui características técnicas e institucionais. De acordo com Scott e Meyer (1992), o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o institucional indica as normas de atuação capazes de garantir a legitimidade de uma organização em um determinado campo organizacional.

Campo organizacional torna-se um conceito central no novo institucionalismo com a publicação da obra de DiMaggio e Powell (2007). As instituições e organizações que compõem um campo podem ser representadas por governos, agências reguladoras, outras organizações similares, consumidores de recursos e produtos que demarcam uma área reconhecida da vida institucional.

As universidades públicas brasileiras têm sido estruturadas ao longo das últimas três décadas pela emergência de ações de regulação por parte dos governos, que, de algum modo, constroem experiências de mudança estratégica. É possível citar como exemplos as regras do Sistema de Pós-Graduação, o Sistema Nacional de Avaliação e as Diretrizes Curriculares Nacionais.

Essas regras, criadas e estabelecidas em um determinado campo organizacional, desenvolvem estruturas e processos organizacionais similares. Com o tempo, isso leva a uma homogeneização, que DiMaggio e Powell (2007) denominam de isomorfismo, identificando-o por meio de três tipos: coercitivo, mimético e normativo. O primeiro pode ser exemplificado pela pressão exercida por instituições de governo sobre as universidades públicas por meio de regras, como a da avaliação das universidades, na qual mais verbas e reconhecimento público são condicionados ao cumprimento de indicadores acadêmicos, estruturais e gerenciais.

O segundo tipo, isomorfismo mimético, traduz uma modelagem das organizações segundo padrões similares. Isso ocorre seja pela própria interação entre as pessoas em eventos, como reuniões de gestores, encontro de pesquisadores, seja por uma rotatividade natural de empregados entre as organizações. O terceiro tipo, isomorfismo normativo, está relacionado com a profissionalização. Atualmente, nas universidades públicas brasileiras, pode representar a base cognitiva que legitima, por exemplo, o perfil de um professor universitário: um professor pesquisador, fazendo parte de uma rede de pesquisadores e tendo que publicar um número “x” de artigos por ano para ser reconhecido pelos pares.

Esse determinismo dos conceitos e da análise empírica do novo institucionalismo, de caráter funcionalista e estruturalista, de certa forma vai de encontro aos próprios preceitos do construtivismo social. Entre as críticas a essa abordagem pode-se citar que, ao acentuar a visão macro da análise, é dada pouca importância aos aspectos micro e processuais da institucionalização (PECI, 2006).

Outro grupo de autores, como Zucker (1987), apresentam como fonte da institucionalização a

ação organizacional. Defendem que, para analisar o processo de institucionalização, é preciso analisar os processos internos organizacionais, a forma de funcionamento e interação entre os grupos e a que resultados chegam, resgatando o agente no processo e a própria organização. De alguma forma, abrem caminho para a utilização de visões mais interpretativas e construtivistas na abordagem institucional.

Na compreensão dessa abordagem, é fundamental considerar, de acordo com Berger e Luckmann (2008), que as pessoas, grupos e organizações estão envolvidos em um universo simbólico capaz de integrar um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade; em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação. Reconhece-se a existência de “um processo dialético entre as ideias e os processos sociais de sustentação e legitimação” (FLEURY E FISCHER, 2007, p. 18).

Para Bartunek (apud CRUBELLATE, 2004, p. 94) esquema interpretativo “é um conceito similar a significados compartilhados, visão de mundo, crença ou mesmo cultura organizacional”, assumindo o pressuposto de que as experiências vividas podem ser entendidas de múltiplas formas. Parte-se do princípio de que a existência de poucos valores e crenças comuns entre os dirigentes de uma nova unidade universitária pode significar um processo de institucionalização de estruturas e modos de agir ainda em desenvolvimento ou não iniciado. Analisar esse conjunto pressupõe compreender quais as atividades priorizadas pelos gestores a partir da realidade na qual estão imersos. Para tanto, é preciso relacioná-las com a temática de mudança e inovação no contexto universitário brasileiro e, de forma mais específica, com o projeto estratégico da nova unidade, entendido como seu projeto acadêmico-organizacional.

3 UNIVERSIDADE E MUDANÇA ESTRATÉGICA

A universidade brasileira adotou um modelo único no qual ensino, pesquisa e extensão são funções indissociadas. Trata-se de uma orientação externa, estabelecida em leis (Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases -1996), supervisionada por órgãos centrais do Governo Federal, em especial, o Ministério da Educação (MEC).

Esse modelo de universidade, observado em suas finalidades e funções, é caracterizado pelo forte viés acadêmico, no qual o nível de prioridade dado ao desenvolvimento do ensino e da pesquisa é muito maior do que, por exemplo, ao dado à relação da universidade com empresas e indústrias (SCHWARTZMAN, 2008).

A predominância do modelo único de universidade acadêmica no Brasil, representado, principalmente, pelas universidades públicas federais e estaduais, imprimiu, ao longo da segunda metade do século passado, homogeneidade normativa e funcional ao sistema, típica dos três tipos de isomorfismos especificados na teoria institucional. Para Schwartzman (2008, p. 30-31), “essa homogeneidade pode ser traduzida em leis, regimentos, carreiras, cursos obrigatórios e anos de estudo, exigência de diplomas e publicações, muitas vezes só para cumprir formalidades legais”.

Ao analisar aspectos organizacionais da universidade, Mintzberg (2006) apresenta uma configuração estrutural denominada de burocracia profissional. Esta é resultado de um trabalho padronizado, o que leva ao comportamento predeterminado, mas também, de um trabalho especializado e controlado diretamente pelos operadores. O controle sobre seu próprio trabalho permite aos gestores e professores uma ação independente e necessária ao processo educacional, mas pode tornar-se pro-

blemática à gestão, já que essa autonomia pode levar ao isolamento, à falta de diálogo entre as unidades e à resistência em seguir orientações estratégicas (DENIS et al., 2007).

Administrar mudanças de maneira eficaz é um fator fundamental para a formação e implementação da estratégia (HEREBNIAK, 2006). Mas, em uma universidade pública brasileira, princípios, como autonomia, participação e democracia, tornam o ambiente interno um jogo político em que as lideranças tomam decisões ora centralizadas, ora descentralizadas, numa espécie de pêndulo, no qual buscam equilibrar as forças políticas (PALACIOS, 2011).

Na perspectiva de uma burocracia profissional, as estratégias como um padrão único e integrado de decisões comuns para toda a organização perdem muito de seu significado. Para Mintzberg et al. (2006, p. 224-225), “as estratégias próprias da burocracia profissional representam o efeito cumulativo dos projetos ou das ‘iniciativas’ estratégicas que seus membros estão em condições de convencer sobre sua implementação”. Os agentes competem por recursos para que seus interesses profissionais possam ser atendidos. Esses interesses, na maioria das vezes, estão acima do projeto estratégico da própria organização. É importante salientar de que maneira os teóricos educacionais entendem a estratégia.

Apesar de trabalhos terem afirmado que o planejamento estratégico se mostrou uma técnica bastante usada e disseminada em organizações universitárias ((RODRIGUES, 2011; MIZAEL et al., 2012; FRANCISCO et al., 2011; PICCHIAI, 2012, apud FARIAS FILHO et al., 2013), para autores reconhecidos da área educacional, como Canário, a estratégia em uma organização educacional “materializa-se num projeto educativo, próprio de cada estabelecimento de ensino”(CANARIO, 1992, p. 185). Projeto educativo ou projeto político-pedagógico (PPP), como é mais conhecido no Brasil, é proposto, segundo Rangel (2002), como o equilíbrio entre a função social de uma universidade pública para uma sociedade sustentável e sua função de formar profissionais para o mercado de trabalho.

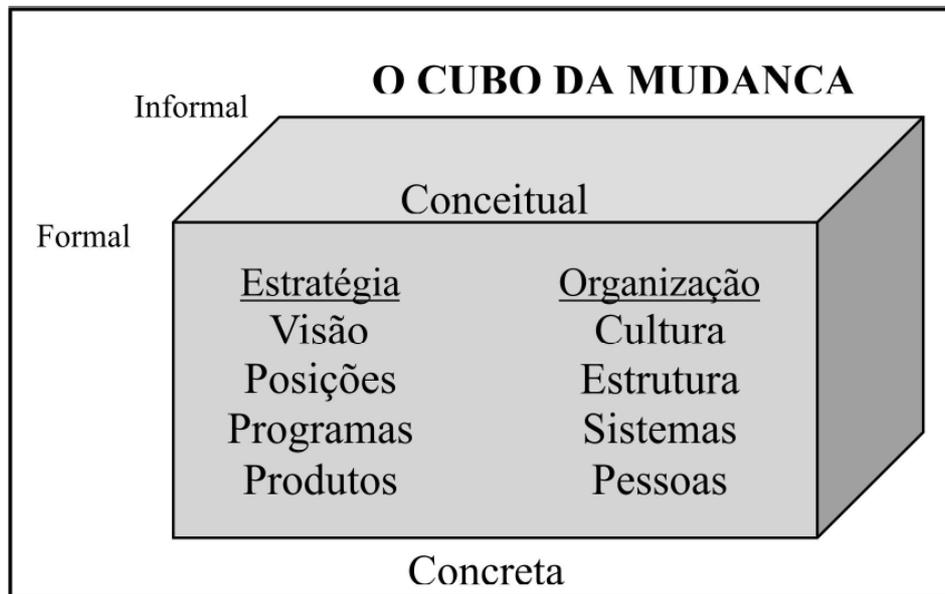
Na universidade, esse projeto educativo se materializa no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). De forma objetiva, o PPI estabelece ou reforça os princípios norteadores da universidade; a missão, visão de futuro e vocação institucional; as políticas de ensino, pesquisa e extensão; as políticas de qualificação docente e formação continuada; as diretrizes pedagógicas; e as questões sobre responsabilidade social. Na prática, este projeto maior - quase uma filosofia educacional – estrutura e é construído em sua implementação, por vários subprojetos, sendo a maioria destes oriundos e validados na prática diária de gestores e professores, criando-se uma espécie de embate entre a estratégia pretendida e a efetivamente realizada. Essa característica do processo estratégico nas universidades impõe um cuidado específico na gestão da mudança estratégica, envolvendo o tempo e a condução da mudança pelos gestores.

Deve-se salientar o papel do gestor acadêmico para a efetiva implantação de um PPP, o que requer a construção de um sistema de gestão pautado em ações que impliquem o envolvimento pessoal da direção, a promoção de desempenho elevado, a manutenção do clima de aprendizagem, a criação de estrutura organizacional e sistema gerencial e a revisão periódica dos resultados.

No caso em estudo, muitas coisas estavam mudando ao mesmo tempo. O novo campus procurava estabelecer um novo conjunto de estratégias, estruturas e cultura, uma configuração bem diferente da tradição da Universidade. Isso envolvia alterar a forma como as pessoas se acostumaram a conduzir as suas ações, gerando resistência dos sujeitos envolvidos no processo (CALEGARI; PEREIRA, 2013), resistências construídas nas interações formais e informais da organização.

Essa confluência de fatores envolvidos foi sintetizada por Mintzberg et al. (2006) por meio do “cubo da mudança” (figura 1). Do lado esquerdo, a mudança está relacionada à estratégia, à direção seguida pela organização e, do lado direito, está relacionada à organização, às condições na qual ela se encontra. Para os autores, as duas dimensões devem ser consideradas em um processo de mudança organizacional.

Figura 1 – O Cubo da Mudança (Mintzberg et al., 2006)



Os autores sugerem três métodos básicos de processos de mudança: planejada, conduzida e desenvolvida (orgânica). A primeira é programática, tem o plano como guia dos gestores, envolvendo toda a organização, com estrutura estratificada, administrada a partir do topo, com padrões de comportamento bem definidos, atenção especial à seleção de ingressantes e formas de treinamento e educação e controle e avaliação das ações por meio de intervenções planejadas.

No segundo método, a mudança é conduzida por uma única pessoa ou um pequeno grupo, que supervisiona a mudança e assegura que ela ocorra. Inclui mudanças em custos operacionais, estrutura organizacional, posições estratégicas, atitude gerencial, cultura, caracterizando-se como um processo de reestruturação.

A mudança desenvolvida é orgânica, sendo guiada por pessoas não necessariamente no topo do poder da organização, envolvendo desafios políticos, aprendizado estratégico e contando com participação e autonomia ampliada dos agentes envolvidos.

Constata-se a complexidade da mudança em organizações educacionais e sua implicação nas diversas dimensões organizacionais. Na análise da implantação do novo campus universitário, foco desta pesquisa, o cubo e os fatores identificados nos métodos básicos da mudança em Mintzberg et al. (2006) serão utilizados como modelo heurístico para a análise dos valores e crenças que compõem o processo.

Para proceder à coleta e análise dos dados com base no referencial teórico, utilizou-se a metodologia de pesquisa apresentada a seguir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa. O foco foi compreender o início de um processo de mudança estratégica empreendido em uma nova unidade de uma universidade pública. De acordo com Stake (2005), o interesse no caso surge pelo que ele pode ensinar aos gestores sobre a condução de mudanças em organizações. Seguiu ainda os cinco requerimentos, segundo o autor, que um estudo de caso deve ter: o cuidado na definição da questão central, a triangulação de entrevistas, observação e documentos, o conhecimento experiencial, a análise cuidadosa do contexto e a proximidade do pesquisador das atividades desenvolvidas.

O contexto em que ocorreu o processo de mudança - uma universidade pública - e a complexidade do processo contribuíram para a escolha intencional da amostra. Sendo a mais bem avaliada universidade pública do país, constituída por uma história que se confunde com um período do próprio Brasil e do Estado de São Paulo, no qual está instalada, a USP possui uma cultura consolidada e diferenciada e suas experiências têm servido como modelo para o campo universitário brasileiro.

4.1 Coleta de dados

A atividade de coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Como instrumento de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com cinco dos dez primeiros coordenadores dos dez cursos da nova unidade. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos, três foram gravadas e duas registradas por meio de anotações, sendo posteriormente transcritas para, então, serem analisadas.

Os coordenadores ficaram em média quatro anos na função e foram os responsáveis pela implantação do projeto pedagógico e pela seleção dos primeiros professores e alunos. Dos cinco, três possuíam mais de vinte anos de experiência no ensino superior e o mesmo tempo na Universidade. Dois possuíam menos de dez anos de experiência no ensino superior e estavam há menos de cinco anos na Universidade.

A forma de acesso aos entrevistados foi por meio do contato direto, perguntando se gostariam de participar da pesquisa. Dos dez, apenas os cinco entrevistados afirmaram ter disponibilidade. O ambiente das entrevistas aconteceu nos gabinetes dos coordenadores na nova unidade.

O conteúdo das entrevistas estava relacionado ao objetivo de identificar valores e crenças dos gestores em relação à implantação do projeto, tendo por base os fatores identificados por Mintzberg et al. (2006) nos três métodos de mudança. Buscaram-se, em seguida, congruências e incongruências entre os principais indicadores de mudança no projeto pedagógico e o que os gestores de fato praticavam, questão não identificada como objetivo inicial, mas que acabou por revelar-se importante.

A coleta de dados secundários se concretizou por meio do acesso a documentos da Universidade. Estes compreenderam o livro que conta a história do novo campus, publicações internas, tais como: jornais e quadros murais, site, manuais de acolhimento aos novos professores, formulários da avaliação de desempenho, assim como outros documentos informativos.

Ainda como fonte de coleta de dados, utilizou-se a observação direta, haja visto que esta desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada (MARCONI; LAKATOS, 2002). A realização da observação foi realizada durante seis meses, com a observação direta do pesquisador ao participar de eventos, visitas ao campus, às salas de aula e à biblioteca.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a de análise de conteúdo segundo Bardin (2008), sendo utilizada a abordagem categorial para a compreensão do nível de desenvolvimento dos esquemas interpretativos dos gestores. Essa abordagem consiste no desmembramento dos textos das entrevistas e dos documentos em categorias agrupadas analogicamente. Esse processo foi realizado da seguinte maneira: após a seleção do material e a leitura flutuante, a exploração foi realizada através da codificação. A codificação se deu em função da repetição das palavras, que uma vez triangulada com os resultados das observações, foram constituindo-se em unidades de registro denominadas de temas, sendo estes caracterizados de duas formas antagônicas. O quadro 1 traz esse detalhamento.

Quadro 1 - Temas e caracterizações

Temas	Caracterização
Projeto Pedagógico	Guia/Guia com ajustes
Estrutura	Estratificada/ Linear
Tomada de decisão	Centralizada/Descentralizada
Participação	Ampla/Restrita
Autonomia	Ampla/Condicionada ao alcance das metas
Aprendizado	Coletivo/Individual
Controle	Elevado/Baixo
Seleção	Etapa considerada/ Não considerada
Treinamento	Prioritário/Não prioritário
Avaliação	Específica do Curso/Geral da Universidade
Tecnologia	Ênfase elevada/Pouca ênfase
Função do gestor	Bem definida/ Pouco definida

Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa final de análise dos dados consistiu no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Buscou-se captar os conteúdos contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados da pesquisa está dividida em duas partes. Primeiramente, o projeto da nova unidade é detalhado, sendo destacados os aspectos inovadores a partir de seus princípios e diretrizes acadêmicos, relacionando-os aos componentes do cubo da mudança de Mintzberg et al. (2006) apresentados no referencial teórico. Em seguida, são analisados os esquemas interpretativos dos gestores a partir dos fatores presentes nos métodos de mudança, buscando-se identificar valores e crenças individuais e coletivos congruentes e incongruentes com a estratégia pretendida.

5.1 Análise do projeto da nova unidade universitária

Formada a primeira Comissão Central para estudo e elaboração dos princípios e diretrizes gerais da nova unidade, após certo período de tempo, foi apresentado um relatório inicial “o qual indicava a concepção de um projeto inovador que preservasse as qualidades indiscutíveis da Universidade, embora modificando alguns elementos passíveis de aperfeiçoamento, tanto do ponto de vista acadêmico como de estrutura e gestão” (KRASILCHIK, 2005, p. 84).

A afirmação ressalta alguns aspectos importantes para a compreensão do processo de mudança. A nova unidade, apesar de se constituir em um projeto inovador, não romperia com a tradição da Universidade e com as suas qualidades reconhecidas. Não era o caso de se fazer outra universidade, com outras características. Seria a mesma com ‘aperfeiçoamentos’ acadêmicos, estruturais e na gestão.

As principais diretrizes deste primeiro relatório indicavam os seguintes pontos Deveriam ser criados cursos inexistentes em outros *campi*;

- A nova unidade deveria pautar-se pela inovação e zelar pela qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e de serviços, que confere padrão de excelência à Universidade;
- Deveria atender à expansão do ensino médio e ampliar a diversidade de alunos na Universidade;
- Deveria ser uma escola em que “convivessem professores e pesquisadores de várias áreas em atmosfera de produção, disseminação e aplicação de conhecimento, sem fronteiras como barreiras” (KRASILCHIK, 2005, p. 85);
- Os cursos deveriam oferecer aos alunos uma formação rigorosa e visão ampla da sociedade em que atuam como indivíduos, profissionais e cidadãos.

Para atingir esses objetivos, os membros da Comissão afirmavam que:

O primeiro ano básico deveria incluir, além das disciplinas introdutórias de cada curso, disciplinas gerais que propiciassem visão aberta e cosmopolita dos grandes temas contemporâneos, e atividades de trabalho coletivo para o desenvolvimento de uma postura permanente de investigação (KRASILCHIK, 2005, p. 85).

As diretrizes implicam claros indicadores acadêmicos, estruturais e de gestão. Academicamente, a pesquisa é o centro das atividades. Orienta e organiza o ensino, a extensão e os serviços da nova unidade. Porém, busca-se uma pesquisa integrada, na qual a fronteira entre as ciências esteja mais permeável a trabalhos conjuntos entre as áreas. Espera-se que a convivência e o diálogo entre gestores, professores, alunos e comunidades constituam-se os fundamentos do comportamento das pessoas. O aperfeiçoamento da estrutura e da gestão busca fomentar esse processo.

Convivência e diálogo implicam em espaços estruturados para esse propósito e que com o tempo institucionalizem-se como práticas indispensáveis ao funcionamento da nova unidade. Isso exige, entre outras questões, presença de gestores, professores e alunos na nova unidade, calendário permanente de reuniões e debates sobre questões importantes, formas inovadoras de integrar pesquisadores de áreas diferentes, articulação com segmentos das comunidades vizinhas e participação destas nos processos acadêmicos e organizacionais.

O modelo epistemológico adotado no projeto tem como pressuposto que “a ação e o protagonismo dos seres humanos na construção, produção e transformação da realidade passam

a serem vistos como uma forma mais adequada para compreender o papel que os estudantes e os professores devem desempenhar na relação entre ensino e aprendizagem” (ARANTES, 2005, p. 103). O currículo está estruturado em três dimensões: o problema, os conteúdos e o grupo. Essas dimensões são trabalhadas por meio da abordagem de Resolução de Problemas articulada com a Aprendizagem Baseada em Projetos, que constituem a essência do ciclo básico da nova unidade.

A abordagem epistemológica e a estrutura curricular reforçam o protagonismo dos alunos e professores em uma perspectiva coletivista, focada na pesquisa integrada e interdisciplinar, necessitando, para tanto, romper com certos tradicionalismos presentes na universidade.

Para Araújo esse rompimento depende da “articulação entre o projeto (estratégia) e as ações de planejamento e gestão operacional que garantam as condições físicas e humanas necessárias à consecução das metas almejadas” (ARAÚJO, 2005, p. 135). O autor destaca a articulação que houve entre a equipe de gestores e funcionários, criada antes do início do funcionamento da nova unidade, e a demanda dos projetos novos oriundos dos cursos criados, resultando em duas frentes de atuação: articulação entre a ocupação física e o projeto acadêmico e a organização da ocupação dos espaços. Também é destacada a experiência de “incubação” do funcionamento administrativo da nova unidade antes de sua inauguração, em ambiente externo à unidade, funcionando como um laboratório de aprendizagem em serviço.

No aspecto tecnologia foi adotada, como ferramenta de apoio ao ensino, o CoL (*Cursos on-Line*), um sistema gerenciador de material didático que permite aos professores gerenciar seus cursos de maneira simples e integrada, por meio da *web*. “Sua utilização teve como objetivo criar um ambiente acadêmico inovador e rico e trouxe possibilidades de intercâmbio entre docentes e discentes” (ARAÚJO, 2005, p. 145).

O arquitetônico inicial da nova unidade seguiu, segundo os documentos pesquisados, as demandas dos cursos, mas de acordo com os princípios acadêmicos e organizacionais da nova unidade. Neste aspecto, não foram construídos laboratórios exclusivos para um determinado curso ou para um pesquisador individualmente. O projeto físico deveria seguir o projeto acadêmico.

Elaborado o projeto acadêmico e organizacional, coube aos primeiros coordenadores dos cursos a implementação da nova estratégia. São analisados a seguir os principais valores e as crenças dos gestores, definidos a partir das entrevistas em profundidade.

5.2 Análise dos esquemas interpretativos dos gestores

Do cruzamento entre as diretrizes, princípios e objetivos do projeto da nova unidade com os temas sobressaídos dos esquemas interpretativos dos gestores nas entrevistas, foi elaborado um quadro síntese do comportamento gerencial. A seguir, é apresentada esta síntese e comentada.

QUADRO 2: Síntese dos Esquemas Interpretativos dos Gestores

TEMAS	E1	E2	E3	E4	E5
Projeto Pedagógico	Guia	Guia	Guia com ajustes	Guia com ajustes	Guia
Estrutura	Estratificada	Linear	Linear	Linear	Linear
Tomada de decisão	Centralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada	Descentralizada
Participação	Restrita	Ampla	Restrita	Ampla	Ampla
Autonomia	Condicionalizada ao alcance das metas	Ampla	Ampla	Ampla	Ampla
Aprendizado	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Controle	Elevado	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Seleção	Etapa fundamental	Etapa fundamental	Etapa fundamental	Etapa fundamental	Etapa fundamental
Treinamento	Não prioritário	Não prioritário	Não prioritário	Não prioritário	Não prioritário
Avaliação	Específica	Geral	Geral	Geral	Geral
Tecnologia	Pouca ênfase	Pouca ênfase	Pouca ênfase	Pouca ênfase	Pouca ênfase
Função do gestor	Bem definida	Pouco definida	Bem definida	Pouco definida	Pouco definida

Fonte: Elaborado pelo autor

O Projeto Pedagógico assume um valor de guia das ações para todos os entrevistados, porém de forma diferenciada. Para E1, muitas diretrizes não estão sendo realizadas, podendo prejudicar o caráter inovador do projeto no futuro. Para E3, a proposta deve ser seguida, “mas depende de cada professor e de cada aluno em enxergar o que é válido para o futuro profissional de cada um”. Para E4, as mudanças no projeto original correspondem a processos de ajustes necessários em razão do funcionamento efetivo dos cursos.

A estrutura sem a presença dos departamentos trouxe demandas novas aos coordenadores de cursos. Na visão de E1 e E3, isso não é problemático, mas E1 demonstrou total controle sobre a condução das atividades do curso, valorizando o colegiado, porém trabalhando politicamente na tomada de decisão. E2, E4 e E5 desenvolvem uma coordenação mais linear, com a formação de comissões para definição e coordenação de projetos, sendo que E2 demonstrou pouca atenção aos processos políticos envolvidos na tomada de decisão.

A participação tem valor central para E2, E3, E4 e E5, ocorrendo, principalmente, por meio de comissões de extensão, pesquisa e de revisão de projetos pedagógicos. Porém, nada é determinado diretamente pelo gestor, o que muitas vezes tem sobrecarregado alguns professores e os próprios gestores em razão destes acabarem tendo de participar em várias comissões ao mesmo tempo.

A autonomia dos professores é um valor comum entre os entrevistados, mas E1 condiciona-a ao alcance das metas estabelecidas por ele no início de cada semestre. Para os demais entrevistados,

mesmo nos primeiros anos na universidade, o professor deve ter liberdade de atuar como bem entender. Pois, segundo E2, “para a universidade, eles já ingressam prontos para atuar”.

O controle sobre as atividades dos professores da nova unidade segue a tradição deste tipo de organização, sendo caracterizado no nível baixo. A exceção foi E1, que apresentou propostas e critérios, segundo ele, bastante efetivos de acompanhamento das atividades docentes.

Para todos os entrevistados, destaca-se a crença de que o processo de seleção é fundamental para garantir o ingresso de profissionais com perfis mais adequados ao trabalho na nova unidade. Este foi um dos aspectos mais destacados por E1 quando de sua entrevista. Além da elaboração dos editais com os critérios e o perfil desejado dos professores, todos os gestores entrevistados participaram de várias bancas de seleção.

Não ficou evidente pelas entrevistas e documentos analisados, um projeto específico para o aprendizado coletivo ou para a estruturação do conhecimento na nova unidade. E2 demonstrou preocupação com a questão e defendeu a participação de todos os ingressantes em projetos de capacitação desenvolvidos no âmbito geral da universidade. Nenhum dos entrevistados apresentou ações relacionadas diretamente com o treinamento de professores. Segundo a descrição do momento de acolhimento dos novos professores, os gestores apresentam, em linhas gerais, as diretrizes do projeto da nova unidade e o projeto pedagógico dos cursos. Para E5, o ingresso, no início do projeto era mais bem organizado, com uma imersão de todos os ingressantes em local diferenciado que propiciava uma maior integração entre todos os envolvidos. Todos citaram o ciclo básico e a disciplina de resolução de problemas como concentradores da atenção no aspecto de treinamento e desenvolvimento dos novos professores.

A avaliação de desempenho dos professores segue uma orientação geral de toda a Universidade, de acordo com critérios estabelecidos pela Pró-Reitoria de Graduação. E1 citou uma forma específica de avaliação dos professores de seu curso e deu bastante destaque ao acompanhamento da avaliação periódica que os professores são submetidos no âmbito da Universidade.

Sobre o uso de tecnologia por parte da gestão e dos professores, pouca ênfase foi dada ao longo das entrevistas, sendo que apenas E5 destacou o uso de email para comunicar-se melhor com os professores e alunos.

Com exceção de E1 e E3, os demais apresentaram conflitos em relação ao papel que deve ter o gestor acadêmico na unidade. Em vários momentos da entrevista, este foi um aspecto bastante ressaltado, sendo comum para os entrevistados a necessidade de rever a estrutura para melhor adequá-la à situação atual. Perguntados sobre se essa revisão incluiria o retorno dos departamentos, todos foram unânimes na negativa.

É possível destacar como congruências identificadas entre os esquemas dos gestores:

1. A importância dada pelos gestores ao projeto pedagógico da nova unidade, a ciência de seus princípios e suas diretrizes principais;
2. A compreensão do papel fundamental dos professores e alunos na implementação do novo projeto. Como incongruências, destacam-se:
 1. Não foi uma preocupação dos elaboradores e executores iniciais do projeto a construção de um padrão de gestão capaz não de impedir as diferenças, mas de destacar as semelhanças em processos e ações tomadas pelos futuros gestores da unidade;

2. A falta do planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento dos professores, principalmente após o primeiro ano.
3. A ausência de efetiva integração entre as pessoas tem impedido um maior diálogo interdisciplinar, principalmente após o primeiro ano.
4. A incompreensão do papel central dos coordenadores dos cursos e suas novas atividades.

Em razão disso, não foi possível identificar um padrão ou modo de dirigir específico da nova unidade, como também não parece ser esta uma das prioridades dos gestores no momento atual.

A partir da análise do projeto da nova unidade e dos valores e crenças manifestados pelos gestores, é possível chegar-se a algumas conclusões, de acordo com os objetivos da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos valores e crenças dos coordenadores de cursos de graduação permitiu compreender de forma mais aprofundada os processos e sentidos dados às ações desenvolvidas na nova unidade. Percebeu-se que as temáticas destacadas no referencial teórico, na análise documental e nas entrevistas apresentaram diferentes formas de se efetivarem na prática. Os gestores pensavam e agiam de diferentes maneiras quando enfrentavam problemas na nova unidade.

Apesar do projeto estratégico da unidade constituir-se um guia para todos os entrevistados, não havia um claro alinhamento deste com as ações tomadas pelos coordenadores em seu dia a dia demonstrando que o processo de institucionalização da mudança estratégica ainda não tinha se efetivado. Há, neste quesito, uma fusão entre os métodos de mudança de Mintzberg et al. (2006) planejada e desenvolvida. Nos demais fatores identificados (estrutura, tomada de decisão, participação, autonomia, aprendizado, controle seleção, treinamento, avaliação, tecnologia e função do gestor), a análise evidenciou um predomínio do método mais orgânico de desenvolvimento. O predomínio desse tipo de processo em uma mudança transformadora como a do caso estudado parece não ser o modo mais adequado de realizá-la, sendo necessário associá-lo ao método mais programático apresentado. Isso pode ser mais evidenciado pela interpretação de algumas situações observadas durante a pesquisa.

Em uma avaliação preliminar, mas já fruto de uma maior compreensão por parte do pesquisador de todo o processo de formulação e implementação do projeto da nova unidade, foi possível inferir um equívoco que poderá levar a uma implementação parcial ou a modificações em aspectos diferenciais do projeto. Este equívoco pode estar configurado no número elevado de cursos implantados ao mesmo tempo e em áreas muito diversificadas. Isto pode ser constatado, pois, com exceção de atividades desenvolvidas no primeiro ano, foram poucas as atividades em que ocorreram a integração e o diálogo, base de todo o projeto estratégico da nova unidade, fruto talvez das diferenças culturais comuns aos profissionais envolvidos na implementação.

Neste caso, seleção e desenvolvimento de pessoas não podem estar dissociados. Os novos professores traziam métodos de trabalho e condições comuns de suas práticas profissionais, confirmando o isomorfismo normativo. Ao mesmo tempo, como todos possuíam doutorado e haviam ingressado na USP com a expectativa de realizar pesquisa de alto nível, acompanhavam o isomorfismo mimético da pós-graduação brasileira. Tornaram-se, portanto, uma das fontes de pressão para a conformação estrutural e processual. Sem um movimento no sentido inverso, provavelmente o tempo se encarregará

de tornar as práticas da nova unidade semelhantes aos processos já institucionalizados das demais unidades da Universidade, acabando por uniformizar a estrutura e retirando, gradativamente, os aspectos mais inovadores e diferenciadores do projeto estratégico da nova unidade.

Para a correção desse aspecto central, será fundamental uma melhor compreensão das funções dos gestores na nova estrutura e nos processos organizacionais, começando pela definição do papel do coordenador de curso na nova unidade. Em seguida, mediante processo planejado de discussão de problemas e suas soluções, deve-se criar modos de interpretação da realidade organizacional mais sintonizados entre os gestores e professores, permitindo, por exemplo, encontrar alternativas a não existência de departamentos acadêmicos. A partir disso, será possível definir com clareza os princípios, as orientações e as ações capazes de ordenar um padrão ou modo de gestão característico da nova unidade, fato ainda não constatado na pesquisa.

A pesquisa sobre a relação entre os esquemas interpretativos dos gestores e mudança estratégica permitiu identificar e compreender aspectos institucionais e políticos que possam interferir em processos de mudança, sendo um caminho promissor para novas pesquisas, e também, contribuindo com a gestão prática em universidades públicas.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Valéria. Articulação interdisciplinar entre conhecimentos científicos gerais: o ciclo básico da USP Leste. In: GOMES, C.B. (Org.). **USP Leste: a expansão da Universidade – do Oeste para Leste**. São Paulo: Edusp, 2005.

ARAUJO, Ulisses F. Entre o acadêmico e a gestão universitária: a Construção de espaços, tempos e relações da USP Leste. In: GOMES, C.B. (Org.). **USP Leste: a expansão da Universidade – do Oeste para Leste**. São Paulo: Edusp, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. Setenta. 2008.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CALEGARI, D.; PEREIRA, M. F. **Planejamento e estratégia das escolas: o que leva as escolas a ter alto desempenho**. São Paulo: Atlas, 2013.

CANÁRIO, Rui. Estabelecimento de ensino: a inovação e a gestão de recursos educativos. In: NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Parâmetros de qualidade de ensino superior: análise institucional em IES privadas do Estado de São Paulo**. 2004. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2004.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M.P; BERTERO, C.O. (Orgs.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas: 2007.
- FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA, R. G; AMIN, M. M. A institucionalização do planejamento na gesta universitária. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1987.
- KLASILCHIK, Mirian. Gestão – desafios e perspectivas. **Revista USP**, São Paulo, n. 78, p. 22-31, jun./ago. 2005.
- LOURAU, René. **A análise institucional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociolpgy**, n. 2, p. 340-363, 1983.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos relacionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG. H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2006.
- PALÁCIOS, F. A. C. **Processo estratégico na criação e implantação da escola de artes, ciências e humanidades da USP**: esquema analítico e evidências empíricas. São Paulo, 2011. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo (USP). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). São Paulo, 2011.
- PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 1, 2006.
- PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 5-16, 1992.

POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

RANGEL, Suzana. **Documento de trabalho**. Encontro de Administração Superior. Belém: UEPA, 2002.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1992.

SCHWARTZMAN, Simon. A universidade de São Paulo e a questão universitária no Brasil. In: STEINER, J.; MALNIC, G. **Ensino superior: conceito e dinâmica**. São Paulo: Edusp, 2008.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **The sage handbook of qualitative research**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE. p. 443-466, 2005.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443- 464, 1987.