



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XVIII Jornada de Pesquisa

O PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA¹

Lucia Worma², Juliana Jaeschke³, Jorge Oneide Sausen⁴.

¹ Artigo Produzido na Disciplina de Estratégia e Mudança Organizacional do Programa de Mestrado em Desenvolvimento - Gestão de Organizações e do Desenvolvimento da Unijuí

² Mestranda do Programa de Mestrado em Desenvolvimento - Gestão de Organizações e do Desenvolvimento da Unijuí - luciaworma@gmail.com

Docente do Curso de Gestão Hospitalar do Instituto Federal Santa Catarina IFSC - Campus Joinville - lucia.worma@ifsc.edu.br

³ Mestranda do Programa de Mestrado em Desenvolvimento - Gestão de Organizações e do Desenvolvimento da Unijuí - juliana.jaeschke@hotmail.com

⁴ Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento. DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí josausen@unijui.edu.br

Introdução

Estudos sobre mudanças e estratégias em instituições universitárias são relevantes pela natureza complexa destas organizações. Os processos gerenciais se instituem por diferentes forças de comando em constantes colisões entre interesses próprios, políticos, de grupos e interesses institucionais. Elucidar repercussões da interligação entre contexto, conteúdo e processo, Pettigrew (1987) torna-se oportuno neste tipo de pesquisa. As mudanças organizacionais e as estratégias são vistas na abordagem contextualista, em que análise processual deriva do sistema social potencialmente explorável refletido no sistema contínuo das mudanças em relação ao passado, presente e futuro (JACOMETTI e BULGACOV, 2012). A racionalidade limitada de Simon (1979) no processo decisório, encontra espaço na solução de problemas para as ações estratégicas que se refletem frente às mudanças, envolve a aplicação racional do conhecimento e propicia a estruturação da aprendizagem nos sistemas de gerenciamento, como afirma Mintzeberg et al. (2006) estratégias são sempre sobre mudança e é preciso entender o conceito de estratégia para o entendimento das mudanças estratégicas (SAUSEN, 2003). O estudo objetivou identificar e analisar as mudanças estratégicas ocorridas no período dos últimos 14 anos em uma Universidade Comunitária.

Metodologia

Pesquisa qualitativa longitudinal, exploratória e descritiva, usando o método de estudo de caso (YIN, 2001). A investigação deteve-se a estudar as mudanças ocorridas nos últimos 14 anos da história de uma Universidade de acordo com o que propõe Pettigrew (1987). A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista semi estruturada com os dirigentes que conduziram a gestão da Universidade durante este tempo e a análise seguiu o modelo da direct research de Mintzberg (1997).



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XVIII Jornada de Pesquisa

Resultados e Discussão

O estudo orientou-se pelo que propõe Pettigrew, (1987) para interpretar e reconhecer as mudanças a partir do contexto, o porquê; conteúdo, o quê; e processo, o como. Assim, foram identificados os períodos de mudanças na história da universidade nos últimos 14 anos e classificados ordenadamente como períodos I, II, e III. As ações estratégicas refletiram características da personalidade dos gestores quanto à definição do gênero; ao ambiente no qual operavam; as formações profissionais que detinham e o contexto de cada época. O período I retrata o tempo em que a universidade foi dirigida por uma mulher no cargo de reitora, a primeira e única da história até o momento, os outros dois períodos foram ambos dirigidos por homens.

Período I – Fortalecimento das Relações (1999-2004)

Na perspectiva do gênero, a gestão da universidade na figura feminina neste período, é representada pela autenticidade gerencial que revela a personalidade agregadora, sua formação é proveniente das ciências humanas. É um período marcado por ações estratégicas na área de Recursos Humanos; investimentos na qualificação profissional dos docentes e o fortalecimento das relações internas. Conforme seus relatos, “em primeiro lugar eu me preocupei em olhar mais para dentro da universidade; busquei fortalecer as relações internas entre os departamentos, os colegiados e fortalecer os fóruns de coordenadores de cursos”. Na época o mercado mostrava-se favorecido para estratégias de ampliação e novos cursos de graduação na área das ciências humanas e cursos *latu sensu* e *stricto sensu* foram oferecidos, justificando investimentos na qualificação docente. A estratégia de capacitar os recursos da organização está atrelada ao que propõe a teoria das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen, (1997) em que as estratégias gerenciais incentivam novas capacidades, a visão gerencial empenha-se em potencializar os recursos internos da empresa para que sejam seus principais determinantes de competitividade. A universidade contava com 13 mil estudantes com perspectiva de alcançar 18 mil nos próximos anos.

Período II – Mudanças de Posicionamento Estratégico (2005-2010)

Época marcada por grandes transformações na sociedade, a universidade é dirigida pela figura do masculino, com formação na área do Direito e visão de cenário. Seus relatos indicam que não somente esta universidade, mas as demais universidades comunitárias no Brasil viveriam um tempo de grandes “transformações na educação superior no país”, com sistema de ensino a distância que se iniciava na época, as estimativas de alcance dos 18mil estudantes não se concretizaria e novos rumos precisavam ser traçados. As mudanças ocorridas no mercado do ensino superior atrelavam-se na lógica do determinismo ambiental conforme Hrebiniak e Joyce (1985) a capacidade de escolha estratégica da instituição tornou-se baixa, tendo que se adequar frente a novas realidades. Mintzberg (2010) argumenta que é impossível pensar a respeito de estratégia sem vincular a organização ao ambiente. No âmbito interno a universidade enfrentava uma crise de endividamento e a mudança foi na reestruturação das políticas de incentivo aos docentes e na oferta de cursos nas áreas das ciências sociais aplicadas, colocando-se em um novo posicionamento estratégico.

Período III – Profissionalização Institucional (2011-Atual)





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVIII Jornada de Pesquisa

Neste período existiam resquícios da fragilidade financeira decorrente do passado em que estratégias pretendidas se realizaram e outras não. Atribui-se estas aos investimentos na formação dos docentes e os investimentos feitos na infraestrutura. Nos relatos do atual dirigente, com formação em ciências contábeis, a universidade trabalhou pela lógica interna da agregação, com fatores de equidade e viveu momentos de mudança em que a lógica precisava ser mudada. Reforça que era tempo de fazer a revisão no processo de trabalho e a tomada de decisão seguiria uma “linha mais dura”. Medidas de ajustes financeiros feitas no mandato anterior justificam o termo “duro” que indicava cautela neste aspecto. Os ajustes eram no processo que ele denomina de “cidadania dos cursos” o qual passa pela racionalização na “legitimação das regras”. O processo de racionalização suscitava que a extinção de alguns cursos seria feito por tomada de decisão, assim a racionalidade limitada de Simon (1979) na resolução de problemas esteve presente. Em 2012 pela primeira vez na história da universidade ocorreu à extinção de cursos por tomada de decisão, nas demais ocasiões, estes se extinguiram por inanição. Pettigrew (1987) afirma que o conteúdo da mudança estratégica é o produto de um processo de legitimação expresso em termos analíticos e racionais. A profissionalização diferenciada será pauta da reitoria nos próximos anos, os cursos terão ênfase nas qualificações diferenciadas dos estudantes. A missão da universidade agora é participar na “formação profissional e ser um agente de desenvolvimento” afirma o reitor. Este diferencial terá três elementos na formação do egresso: consistência técnica; capacidade de se comunicar com o mundo e a iniciativa na capacidade de empreender. Porter (1986) afirma que estratégias de diferenciação buscam construir vantagem competitiva que criam uma posição exclusiva e valiosa e consolida a organização no mercado.

Conclusão

Nos 14 anos, três períodos de mudança foram identificados na universidade e analisados. Partindo de ações estratégicas na lógica da agregação e investimentos na formação dos docentes; passando por período de crises e alto endividamento, reflexos da mudança da sociedade e no ambiente do ensino superior, em que a universidade encontra um novo posicionamento estratégico; chegando à lógica da profissionalização institucional como estratégia de diferenciação na atualidade.

Palavras Chaves: Mudança. Estratégia. Universidade

Referências

HREBINIAK, L.G., & JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 1985. 30, 336-349.

JACOMETTI M., & BULGACOV S. Análise das Interfaces da Gestão Com o Processo Estratégico, Ambiente e Desempenho Organizacional: Um Referencial de análise Metateórico [versão eletrônica], *Revista Gestão & Planejamento*, 2012. 13(1), 4-24.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science*.1997 24(9), 582-589.





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVIII Jornada de Pesquisa

MINTZBERG, H. et al. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MINTZBERG, H. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman. 2010.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus 1986.

SAUSEN, J.O. Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: ed. Ijuí 2003.

SIMON, H. A. Comportamento administrativo, estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV.1979.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management [Electronic version], Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman 2001