



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

UMA ANÁLISE HISTÓRICA DO PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Lucia Worma - IFSC

Juliana Jaeschke - UNIJUÍ

Jorge Oneide Sausen - UNIJUÍ

RESUMO

O presente estudo é resultado de uma pesquisa feita em uma Universidade Comunitária localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de identificar e analisar as mudanças estratégicas ocorridas no período dos últimos 14 anos apoiando-se no modelo proposto por Pettigrew (1987) para análise de pesquisas sobre mudança nas organizações. O estudo se caracteriza como longitudinal de abordagem qualitativa e descritiva. O método utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta dos dados utilizou-se de entrevista semi estruturada com os dirigentes que ocuparam o cargos de reitores(as) e pró-reitores(as) desde 1999 até a atualidade. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e os dados foram transcritos e analisados posteriormente. Os resultados mostram que a universidade passou por mudanças marcantes neste período da história. Mudanças estas que partiram da prática da agregação, passando por um novo posicionamento estratégico organizacional, vivendo atualmente a prática da profissionalização institucional.

Palavras Chaves: Mudança. Estratégia. Universidade Comunitária.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

INTRODUÇÃO

O desencadeamento das mudanças estratégicas no âmbito das organizações pode ser compreendido por meio do ambiente, do mercado, das pessoas, da história da organização e de outros fatores. No campo da análise se faz necessário que estudos sobre mudanças estratégicas elucidem as repercussões da interligação entre os três fatores: contexto, conteúdo e processos. Pettigrew (1987) argumenta que estudos que mostram os processos de mudança revelados de maneira substancial a condição temporal ou contextual tem relevância, uma vez que, estabelecem ligação entres fatores significativos de processos de mudanças. O autor argumenta que boa parte das pesquisas sobre mudanças nas organizações não trazem a representação histórica dos fatos, do conteúdo e tão pouco do processo.

Este estudo convida o leitor a delinear-se a condução do entendimento da pesquisa sobre as mudanças organizacionais e estratégicas no sentido da abordagem contextualista, em que a noção básica de uma análise processual deriva do sistema social potencialmente explorável refletindo o sistema contínuo das mudanças em relação ao passado, presente e futuro (JACOMETTI e BULGACOV, 2012).

Esta contextualização permeia o campo da perspectiva racional em que o processo estratégico é essencialmente um processo decisório, o qual envolve a aplicação racional do conhecimento e propicia a estruturação da aprendizagem nos sistemas de gerenciamento. A racionalidade limitada (SIMON, 1979) encontra espaço e de certo modo, evidencia-se em seu propósito essencial: a solução de problemas. De acordo com March (1970), frente a situações de solução de problemas presume-se a existência de objetivos comuns, consistindo em encontrar uma solução que satisfaça a determinados padrões comuns.

Para a equação de alguns problemas relevantes, que de certo modo representavam risco e comprometimento vital da instituição, foi necessária a definição de regras disciplinares estrategicamente planejadas. Este processo conferiu o estado de legitimação de regras, que por parte dos gestores, dirigentes que estiveram a frente do processo gerencial da universidade, representou o ponto central da tomada de decisão no sentido de posicionamento estratégico da mudança organizacional. Pettigrew (1987) afirma que as organizações têm condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, e que os gerentes devem avaliar as mudanças no contexto de sua organização, propondo novas estratégias para mudanças. Este estudo tem como objetivo identificar e analisar as mudanças estratégicas ocorridas nos últimos 14 anos em uma Universidade Comunitária localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com base na abordagem teórica de Pettigrew (1987) para análise de pesquisas sobre mudança nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégias e Mudanças Organizacionais

As organizações desenvolvem planos para o futuro e extraem padrões do passado. Esses planos e padrões podem ser chamados de estratégias pretendidas e estratégias realizadas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Para Mintzeberg, Lampel, Quin e Ghoshal. (2006 p. 150) “estratégia é sempre sobre mudança e não sobre a continuidade”. Sausen (2003) refere que se faz necessário entender o conceito de estratégia para alcançar o entendimento sobre mudança estratégica. Porter (1986) define estratégia como a maneira de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

uma empresa desenvolver atividades de forma diferente das que existem no mercado, entregando um valor maior a seus clientes quando comparado aos concorrentes. Para Ansoff (1983) estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão, as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Para Porter e Montgomery (1986), estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Coraiola, Mello e Jacometti (2012) em seus estudos sobre estruturação da estratégia como prática organizacional, referem que estratégia se faz por um conjunto de práticas organizacionais, pela razão do impacto e da influência que exercem no curso da organização e nas questões de continuidade e mudança, sobrevivência e desempenho no mercado. Mintzberg (2010) argumenta que pensar a respeito de estratégia é atrelar a organização ao ambiente, as organizações utilizam-se de estratégias como recursos para lidar com as mudanças no ambiente. Coraiola, Mello e Jacomini (2012 p. 219) argumentam que:

[...] a visão da estratégia como algo concreto e descontínuo, por um lado, e mutável e contínuo, por outro, pode ser mais apropriado a noção da estratégia-como-prática, como algo que é produzido, praticado, rotineira e cotidianamente nas organizações e cuja (re)produção é o próprio fundamento da manutenção e da mudança organizacional.

A mudança organizacional representa as alterações da estrutura, dos meios tecnológicos, do envolvimento das pessoas, do espaço físico e estrutural, dos aspectos de interação no modo a sobreviver e melhor adaptar-se ambiente (PETTIGREW,1987). Para Pettigrew (2007, p.145) “a mudança estratégica deve ser vista como um processo humano complexo”, em razão de envolver mudanças que se estendem para além dos processos administrativos, mudanças que abarcam as pessoas, suas percepções e suas posições numa relação de negociação e poder.

Capacidades Dinâmicas

O conceito de capacidades dinâmicas é a extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV) por sua capacidade de responder rapidamente às mudanças no mercado competitivo (ZAIDI e OTHMAN, 2012). A *Resource-based View* tem sua origem na teoria econômica com as contribuições de Penrose (1959). Sua ideia centrava-se na lógica que as empresas têm suas vantagens competitivas por meio das imperfeições do mercado e que as singularidades provenientes destas imperfeições conduzem a base para o desenvolvimento das capacidades únicas e recursos. O modelo das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997) amplia o conceito dos recursos da firma enquanto potencial competitivo. Os autores definem capacidades dinâmicas são as habilidades da firma em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas no sentido de adequar-se as rápidas mudanças ambientais. As mudanças no ambiente ocorrem com certa dinâmica e velocidade o que frequentemente exigem das empresas regenerações em suas bases de recursos e competências (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). As capacidades dinâmicas representam o conjunto das competências que permitem à firma criar novos produtos e processos, e responder a circunstâncias de mercados em mudanças (GRASSI, 2006). Deste modo, a razão das interações dinâmicas que ocorrem na empresa entre sua capacidade, o meio ambiente e as necessidades para sustentar uma vantagem competitiva são reflexos de suas capacidades e competências (ZAIDI e OTHMAN, 2012). A vantagem competitiva reside nas capacitações dinâmicas enraizadas em rotinas de desempenho elevado operando dentro da firma, inseridas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

nos seus processos e condicionadas por sua história, para Hamel e Prahalad (2002) é resultante da derivação da capacidade das empresas de formar, com custos menores e mais rápidos do que os concorrentes, suas capacidades essenciais, com destaque para o conhecimento como importante fonte desta vantagem.

A visão dos recursos como fonte de competitividade, no que diz respeito a capacidades dinâmicas, leva em consideração as estratégias gerenciais para o desenvolvimento de novas capacidades, se o controle sobre os recursos é escasso na fonte de lucros econômicos, a aquisição de competências; a gestão do conhecimento e o aprendizado tornam-se questões fundamentais no ponto de vista estratégico (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). A posição dos recursos é de certo modo representada pelo resultado das ações e decisões tomadas por dirigentes e integrantes no exercício das atividades cotidianas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Para Teece, Pisano e Shuen (1997) os fatores responsáveis pela sustentação e evolução das capacidades dinâmicas são estabelecidos pelos processos gerenciais e organizacionais incluindo a posição e qualidade dos recursos da empresa. Considera-se que uma competência ou capacitação seja difícil de ser copiada ou difícil de imitar, assim torna-se uma competência distintiva. Deste modo, competências e capacitações são ativos especiais das firmas e precisam ser construídos por não serem possíveis de comprar, já que não estão a venda.

O Processo Decisório e a Racionalidade Limitada

Simon (1979) marca um novo período na ciência social, cujo principal objetivo foi à atenção sobre o comportamento humano na tomada de decisão. Sua crítica a visão do homem econômico e a racionalidade econômica neoclássica enfrentou a lógica do racionalismo absoluto e defendeu a lógica da racionalidade limitada para o processo decisório nas organizações. Afirmou que o homem devido sua natureza é um ser com limitações cognitivas e, portanto, tem dificuldades de identificar todas as possíveis alternativas de soluções para um problema. Cyert e March (1963) alertam que o comportamento estratégico tende a ficar entrancheado nas rotinas e procedimentos padrões, impostos pelas exigências políticas e limites cognitivos dos membros da empresa.

Simon (1979) considera o processo de tomada de decisões na lógica da racionalidade, pela razão de que indivíduos com poder de decisão procuram por solução específicas para os problemas. O modelo da racionalidade limitada pressupõe que quem toma as decisões não busca por modelos puramente racionais, plenos e completos, mas aceita soluções satisfatórias e razoáveis. Critérios minimamente aceitáveis de desempenho tornam-se suficientes em informações que mediante uma solução combinada levam a tomada de decisões. Motta e Vasconcelos (2011, p.98), argumentam que:

No modelo de racionalidade limitada, o processo decisório é feito com os critérios específicos que limitam o processo de escolha e o número de alternativas possíveis. Entre as diversas alternativas propostas uma delas é selecionada de acordo com o critério escolhido.

O processo decisório presume que os objetivos sejam enunciados, as metas instituídas e mantenha-se a visão integrada do problema em que todos os participantes das decisões busquem soluções do tipo satisfatório, o suficiente para resolver o problema (MILLER, HICKON e WILSON, 2004). Conforme apontam Motta e Vasconcelos (2011), a busca pelas soluções é influenciada pelo comportamento do ator responsável pela decisão, pela racionalidade específica e singular que permeia o intelecto de quem a frente as circunstâncias



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

precisa decidir. Outros fatores também afetam o processo decisório, fatores como a inteligência do decisor, o seu nível social, o sexo, costumes, crenças, ética, motivação, organização, saúde, família e os e outros fatores subjetivos da individualidade. O papel do gestor dependerá do significado que atribui aos fatos ocorridos no ambiente, lembrando que o ambiente pode ser alterado por meio de negociação política importante para ajustar os objetivos dos gestores (CARVALHO, ROSSETTO e VIANNA, 2011).

Para Shimizu (2001) o ato de decidir compreende o processo de estruturação formal, detalhado, consistente e transparente, os decisores evocam a necessidade da decisão a ser tomada conforme determinados procedimentos. Moritz e Pereira (2006, p.30) destacam que:

Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que estes elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

As informações a respeito do problema tornam-se relevantes para o processo decisório, na medida em que for possível reunir o maior número de informações de determinado problema melhor será a compreensão dos fatos e conseqüentemente a escolha entre as prováveis soluções (SIMON, 1979).

A escolha estratégica, (CARVALHO, ROSSETTO e VIANNA, 2011), encontra espaço nos padrões de mudanças das organizações como resultado das respostas dadas pelos executivos frente às mudanças do ambiente pela tomada de decisão. Quando uma organização se encontra diante de situações em que os problemas apresentam múltiplas soluções, uma decisão precisará ser tomada. Este processo de escolher o caminho mais adequado entre as alternativas que existem é conhecido como processo de tomada de decisão (MORITZ e PEREIRA, 2006).

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).

RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

De acordo com Pettigrew (2007) pesquisas sobre decisão e mudança estratégica devem considerar uma interação contínua entre contexto externo e interno; processo e conteúdo. O ponto de partida para esta análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, supõe controlar seu contexto e processo.

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo e o contexto interno à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa. O conteúdo pertence às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. O processo de mudança concentra-se nas ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o *quê* da mudança está contido no item conteúdo, o *porquê* da mudança, deriva de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

uma análise do contexto interno e externo, e o *como* da mudança pode ser compreendido pela análise do processo. (PETTIGREW, 2007 p. 147)

Baseado na abordagem de Pettigrew (1987), Sausen (2003) aponta que a análise das mudanças estratégicas requer o entendimento sobre as origens e o desenvolvimento de tais mudanças. Considera necessário o uso de uma teoria que contemple a pluralidade dos níveis de análise, neste sentido, a capacidade de formular o conteúdo de uma estratégia está consequentemente atrelada ao gerenciamento de seu contexto e processo.

Na **Figura 1** são apresentados os períodos de mudanças identificados na história da universidade, nos últimos 14 anos. A análise das mudanças estratégicas considera a perspectiva do modelo proposto por Pettigrew (1987) que implica pensar em uma nova forma de interpretar e reconhecer as mudanças estratégicas organizacionais a partir do seu contexto, o porquê, referido pelo ambiente interno e externo; entrelaçado ao seu conteúdo, o quê; e processo, o como.

		Períodos	Contexto – Por quê		Conteúdo - O quê	Processo - Como
Anos	1999 a 2004	I - Fortalecimento das Relações.	Interno	Ações Agregadoras	Qualificar as Relações Internas da Instituição	Investimento na Gestão de Recurso Humanos e Qualificação Profissional dos Docentes - Mestrado e Doutorado
			Externo	Mercado Aberto	Verticalização da Universidade	Investimento na Oferta de Cursos de Mestrado e Doutorado
	2005 a 2010	II - Mudanças de Posicionamento Estratégico	Interno	Crise de Endividamento Institucional	Transformações/ Ajustes Internos	Descobrir qual o caminho mais adequado para realizar os ajustes
			Externo	Mudanças na Sociedade	Velocidade das Transformações do Mercado	Identificar a Velocidade de Trafegar
	2011 a atual	III - Profissionalização Institucional	Interno	Finanças Fragilizadas	Legitimação das Regras Internas	Extinção de Cursos por Tomada de Decisão
			Externo	Mercado Limitado	Criar diferenciais Competitivos	Otimização Econômica para a Sustentabilidade Financeira

Figura 1: Períodos das Mudanças na Universidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A dinâmica do processo de desempenho organizacional evidenciado pelas ações estratégicas e mudanças ocorridas refletem as características personalizadas do papel dos gestores da universidade a considerar o ambiente no qual operavam e as circunstâncias de contexto de cada época, marcados pelo tempo de seus mandatos de acordo com o curso da história organizacional e da história da sociedade.

Conforme a Figura 1, o **Período I**, denominado de *Período de Fortalecimento das Relações*, que ocorreu entre os anos 1999 a 2004 retrata o tempo em que a universidade foi dirigida por uma mulher, a primeira e única da história da universidade até o momento. Os



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

outros dois períodos classificados, o *Período de Mudanças de Posicionamento Estratégico* e o *Período da Profissionalização Institucional* foram ambos dirigidos por homens.

Período I – Fortalecimento das Relações (1999-2004)

Para além da questão relativa ao gênero, notou-se que a formação profissional dos gestores também está implícita em seus comportamentos durante o tempo em que desempenham e os seus papéis. Na perspectiva do gênero no papel de gestor a figura feminina que dirigiu a universidade, é representada pela autenticidade gerencial no poder de decisão, ao mesmo tempo em que revela a personalidade agregadora, razão esta que marca sua posição entre os colegas e é escolhida para assumir a função de reitora da universidade por dois mandatos. Sua formação é proveniente das ciências humanas, graduada em pedagogia, especialista em administração escolar, orientação e supervisão escolar destacou a importância da “*vocação social das Instituições de Ensino Superior, principalmente desta universidade*”. Anterior ao período que comandou a instituição a dirigente havia assumido o cargo de vice-reitora por seis anos consecutivos. Destacou que dentre as razões que a levaram a assumir o desafio foi, de que ela era alguém indicada para o cargo devido a seu modelo de trabalho capaz de inter-relacionar-se facilmente no meio acadêmico. Destaca que um grupo de professores a procurou para solicitar-lhe que assumisse o cargo, por receios de que uma possível divisão interna pudesse ocorrer, sendo ela a pessoa mais indicada pela maioria dos colegas como alguém que “*poderia agregar*” para a instituição. Reed, (1997) defende a perspectiva política da gestão, que esta pode ser compreendida como aquela que se caracteriza como um processo social direcionado para a regulação do conflito entre grupos de interesse, num meio caracterizado por incertezas sobre o desempenho organizacional.

Neste propósito a dirigente conduziu seu mandato, levando a frente estratégias de desenvolvimento na área de Recursos Humanos, associado a investimentos na qualificação profissional do quadro de docentes, e o fortalecimento das relações internas. Segundo ela “*em primeiro lugar eu me preocupei muito em olhar mais para dentro da universidade, [...] busquei fortalecer as relações internas entre os departamentos, entre os colegas*” e acrescenta que buscou “*fortalecer os fóruns de coordenadores de cursos*”.

Frente às condições do ambiente externo, o mercado mostrava-se aberto e favorecido para estratégias de ampliação de ofertas no mix de produtos. Neste período foram oferecidos novos cursos de graduação na área das ciências humanas e a oferta de cursos *latu sensu* e *stricto sensu*, o que justificava o investimento na formação do quadro docente na época. O posicionamento da instituição e a composição dos recursos institucionais nos leva a compreender o processo de gestão a partir do modelo das Capacidades Dinâmicas (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997). A perspectiva baseada em recursos, no que diz respeito a capacidades dinâmicas, leva em consideração as estratégias gerenciais para o desenvolvimento de novas capacidades. Neste sentido, a visão gerencial empenha-se na potencialização dos recursos internos da empresa a fim de que estes sejam seus principais determinantes de competitividade. Grant (1991) argumenta que as organizações optam por concentrar suas atenções no sentido de potencializar as capacidades internas em busca dos diferenciais competitivos em direção à posição que desejam ocupar no mercado. A visão a partir da perspectiva interna da empresa tem apresentado várias contribuições para a gestão



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

estratégica, na concepção de que a empresa integra conjunto único de recursos idiossincráticos (DAL-SOTO e SANTOS, 2004).

Neste aspecto as organizações de ensino são organizações que compreendem uma vasta consistência de recursos. Barney (1991) apresenta a visão sobre os recursos internos, apontando que estes podem gerar vantagem competitiva para as empresas. Ele associa recursos à estratégia, sendo os recursos vistos como pontos fortes para as estratégias, como as capacidades, os processos organizacionais, o conhecimento, dentre outros.

Na formação profissional e no gênero observa-se um campo favorável de expressão do feminino nas estratégias e mudanças na organização. Neste aspecto, destaca-se a atenção voltada para a área das ciências humanas e o valor da agregação. Estas são algumas marcas que estão imbricadas na individualidade e subjetividade vinculadas à própria formação profissional. Percebe-se o empenho em preservar o simbolismo reconhecido na história da instituição em tempos anteriores, nas palavras da ex-reitora “*a formação de professores foi uma marca que a Universidade deixou no país*” e acrescenta que o seu grupo de reitoria fez um esforço muito grande para manter as licenciaturas. Conforme Coria (1997), em estudos feitos com mulheres, afirma que por muito tempo elas estiveram habituadas a não ocupar lugar em cargos de altas direções, estando à margem dos cargos protagônicos no âmbito público. A mesma autora argumenta que a competição para as mulheres é nada mais que uma disputa, carregada de afetos e conotações diversas que oscilam entre o medo e o entusiasmo (CORIA, 1997). Nas palavras da dirigente “*não foi sem receio, mas ousei! Primeira mulher, vamos lá!*”. As vicissitudes da vida não deixam de existir em razão de um cargo, pelo contrário, mas este é o momento de exprimir as potencialidades e superar os desafios, com isso mostrar novas formas de promover ações que levam a mudanças também na sociedade. O nosso país retrata neste momento histórico algo de semelhança ao passado vivido pela universidade, a primeira e única reitora na história da instituição até o momento, e o Brasil tem a oportunidade de experienciar a governança na figura do feminino no maior cargo do país, a presidência da república, ocupado por uma mulher, a primeira e única até hoje.

Neste período a Universidade contava com aproximadamente 13 mil estudantes e tinha uma perspectiva de crescimento para os próximos anos para atender um potencial de 18 mil estudantes. Destaca que em seu mandato, a direção conduziu inauguração de um novo campi, o que contribuiu para buscar a unificação no setor do RH da instituição, uma vez que com este novo campi a universidade totalizava quatro campi, logo a necessidade de aperfeiçoamento no setor fazia-se necessária.

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

Marcado por grandes transformações, tanto no aspecto interno da universidade quanto na sociedade. No ano de 2004 pela segunda vez na história as eleições para reitor foram disputadas por duas chapas concorrentes. A chapa vencedora das eleições defendia a ideia de mudanças estratégicas com um diagnóstico firme e diretivo, baseado na visão do cenário que se apresentava na época. Reed (1997) defende que a perspectiva política da gestão pode estar representada por meio de forças, como um sistema político em que uma pluralidade de grupos concorre entre si ou entre alianças que normalmente entram em conflito a propósito de decisões quanto às configurações organizacionais, resolvendo o desacordo através do exercício do poder, neste caso por meio de eleições. O reitor eleito dirigiu a universidade com sua equipe do ano 2005 a 2010. Toda a sua formação acadêmica é na área do Direito –



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

graduação; mestrado e doutorado. Foi vice-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão por seis anos anteriores e neste período percebeu que a esta universidade, assim como as demais universidades comunitárias ou privadas do Brasil, estavam se aproximando de uma das maiores “*transformações na educação superior no país*”. Entre elas destacam-se a ampliação das ofertas de ensino superior. Logo, as perspectivas de alcance de 18.000 alunos não se concretizariam e novos rumos precisavam ser traçados.

Neste sentido a percepção da direção em relação ao cenário futuro da Universidade era de que a capacidade da demanda se mostrava insuficiente para utilizar todas as instalações e infraestrutura que foram construídas em períodos de crescimento e expansão. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as organizações desenvolvem planos para seu futuro e extraem padrões de seu passado. Esses planos e padrões podem ser chamados de estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Os autores também afirmam que algumas estratégias podem ser pretendidas e não serem realizadas foi o que ocorreu, estratégia pretendida não realizada (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). A universidade promoveu mudanças no passado, em outros tempos de mercado aquecido, investiu em instalações para abrigar um potencial estimativo de 18 mil estudantes, porém fatores externos do ambiente fizeram com que esta estratégia não se realizasse. Consequentemente as mudanças ocorridas no mercado do ensino superior podem ser reconhecidas pelo que apregoa a lógica do determinismo ambiental. (HREBINIAK e JOYCE, 1985). A capacidade de escolha estratégica da instituição tornou-se baixa, tendo que se adequar frente a outras medidas estratégicas para ajustar-se. Hrebiniak e Joyce (1985), estudiosos da escolha estratégica fundamentada no determinismo ambiental, argumentam que nesta condição as organizações na prática não retiram o proveito dos fatores exógenos. Mintzberg (2010) argumenta que é inevitável pensar a respeito de estratégia sem atrelar a organização e seu ambiente, a organização utiliza-se da estratégia como um recurso para lidar com as mudanças no ambiente. A disposição para alcançar novas fontes de obter vantagem competitiva, frente a um ambiente turbulento, é denominada por Teece, Pisano e Shuen, (1997) de capacidades dinâmicas. O sentido de dinâmico está relacionado à desenvoltura da organização de renovar competências diante de um ambiente de rápidas mudanças. Quanto ao termo capacidade, o sentido de seu emprego está voltado ao papel da gerência em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente potencialidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais a fim de adaptar-se a um ambiente altamente mutável.

Frente a estas constatações, as transformações e a velocidades das transformações, na perspectiva do conteúdo, está representada nas afirmações do entrevistado ao argumentar que foi preciso repensar a conformação do conjunto de vagas existentes na universidade, em virtude do declínio na procura dos cursos nas áreas de ciências humanas e nas licenciaturas. Segundo ele era preciso “*repensar o portfólio de ofertas*” Destaca ainda, que para a concretização desta reestruturação nas vagas e nas ofertas de cursos o tempo necessário é de pelo menos cinco anos, quando afirma que a “*capacidade de redirecionamento nas instituições de ensino (é) bem mais lenta do que em outros setores*” da economia em comparação. Para estruturar o sentido de uma organização continuamente com o objetivo de melhorar seus sistemas, processos, políticas e práticas torna-se indispensável associar o modelo de funcionamento e a estratégia da organização, a razão da mudança e seu conteúdo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

devem estar alinhados e o engajamento das pessoas deve ser considerado a máxima deste processo (PARENTE *et al.*, 2012).

O ano de 2005 foi o ano do diagnóstico, neste sentido buscou-se diagnosticar quais as transformações necessárias capazes de fazer com que a universidade preservasse suas condições de referência na sua região de atuação. Frente a este processo, o ex-reitor argumenta, que se fazia necessário descobrir “*qual o caminho*” mais adequado a fim de conseguir posicionar a universidade estrategicamente num patamar de competitividade para sustentabilidade. O diagnóstico permitiu identificar quais os caminhos das transformações, agora era tempo de definir qual a “*velocidade*” de transitar neste caminho. Na abordagem da teoria contingencial o argumento é de que não existe o melhor caminho, mas que a estrutura funcional organizacional está associada à natureza da atividade que está sendo empreendida. A teoria da contingência enfatiza que não existe uma fórmula única na gestão das organizações, no entanto cada uma encontra a sua melhor maneira de se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE e LORSCH, 1967). Nesta dinâmica de entendimento, podemos perceber que cada um que estava à frente da reitoria identificava sua própria abordagem, encontrava as estratégias que se adaptavam para cada período da história de suas gestões. Kelm e Schorr (2011) afirmam que as estratégias de uma organização não dependem exclusivamente de seu planejamento, pois, além das estratégias que surgem naturalmente com a evolução do negócio, a influência do ambiente condiciona a construção das estratégias. Algumas delas partem da visão da própria gestão da organização, enquanto outras são consequências da exigência do ambiente. Durante seu mandato foi incentivado e reestruturado a oferta de cursos nas áreas das ciências sociais aplicadas, para acompanhar o mercado, com vistas a demanda de estudantes com interesse por esta área de formação.

No ambiente interno a Universidade enfrentava os problemas de uma crise de endividamento violenta. Para elucidar o tamanho da crise, escolhemos o exemplo da folha de pagamento de pessoal que chegará a comprometer em torno de 90% do faturamento. Diante a situação de agoniação financeira, outra transformação considerada fundamental para a reestruturação da universidade foi a “*mudança na política de formação de docentes*”, a qual não mais foi subsidiada na sua totalidade com recursos financeiros da instituição. Sobre o futuro da universidade o ex-reitor menciona que as atenções estarão voltadas para “[...] *a qualidade de ensino. Isso nós podemos sustentar*”. Acrescenta que em razão da realidade regional em que a universidade está inserida, “*não vamos ser uma mega instituição*” e por isso faz-se necessário saber se posicionar e seguir a “*natureza*” da Universidade, que é fazer ensino superior de qualidade. As afirmações dos dirigentes sobre o futuro da instituição, demonstraram que a experiência do passado vivido no decurso da história, serve de referência para a tomada de decisões sobre o futuro. No que aponta March (2009), o passado é visto como algo que se impõe ao presente pela retenção da experiência.

Período III – Profissionalização Institucional (2011-Atual)

O reitor atual iniciou sua carreira na instituição há mais de 20 anos atrás quando atuou como assessor da vice-reitoria de administração. Formado em ciências contábeis, com especialização em administração financeira, mestrado em finanças e doutorado em engenharia da produção com ênfase em Gestão Universitária, foi também vice-reitor em duas gestões anteriores. Nas eleições de 2010 foi eleito por 90% dos votos, assumiu ao cargo no ano de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

2011 e no ano de 2013 estará cumprindo o último ano de seu primeiro mandato. No decorrer da história relatada pelos dirigentes, nota-se que existe uma prática institucionalizada em dois aspectos importante a serem expostos. Um diz respeito à condição de primeiramente exercer o cargo de vice-reitor para posteriormente ocupar o cargo de reitor, o segundo refere-se à permanência no cargo por dois mandatos consecutivos.

Esta pesquisa não encontrou evidências da formalização desta prática, o que nos leva a compreender que a interações entre os atores, e o tempo de envolvimento na posição de vice-reitor é um tempo de aprendizado, estando no celeiro do aperfeiçoamento de suas competências individuais. O ritual desta interação conota o caráter de legitimação puramente estabelecido em relação à escolha para o cargo de reitor, instituindo-se a condição de regra, ou, condicionamento da cultura institucional construída para este fim, em especial porque este cargo não se constitui por indicação, mas sim absolutamente por meio de eleições. No entanto o fator de relevância atribuído à condição de estar ocupando o cargo de vice-reitor por um período anterior pode ser relacionado a desempenho necessário para assumir o cargo de reitor, o qual Ésther (2011) apresenta em seu estudo sobre competências gerenciais de reitores, como “concepção de carreira”. Esta concepção se traduz no entendimento de que o reitor deva ocupar outros cargos gerenciais, bem como entender a dinâmica e papel da instituição antes de se tornar reitor. Assim, o acúmulo de experiências se transforma em um tipo de competência para o cargo, o que implica o desenvolvimento e a aprendizagem para assumir a função.

Para Brandão e Bahry, (2005) as competências geram um desempenho profissional que, por sua vez, é expresso pelos comportamentos manifestos e pelas consequências de tais comportamentos, em termos de realizações e resultados. Deste modo, a ação cíclica praticada pelos atores em questão, pode estar associada à formação desta competência para o cargo, na forma de legitimação de regra. March (2009) argumenta que indivíduos e organizações se estruturam por meio de regras e identidades.

Organizações selecionam indivíduos de acordo com suas identidades e indivíduos descrevem a si mesmo em termos de identidades profissionais. Quando indivíduos e organizações concretizam identidades, seguem regras que entendem ser apropriadas na situação em que se encontram (March 2009 pp.49-53).

Segundo Maciel, Soto e Kato (2012) nas organizações existem padrões fora do arcabouço estrutural, que são construídos pela interação entre os atores organizacionais que se constituem como práticas rotineiras de forte influência sobre os consequentes das capacidades dinâmicas. Algumas rotinas fogem à estrutura que pode ser representada tão linear e claramente em um organograma, contemplam uma sistemática que pode ser melhor apreendida ao considerar as interações entre os principais atores organizacionais no que concerne à formação da estratégia. Estas interações de ordem estratégica propõem a noção de rituais de interação (Goffman, 1967). Nas contribuições de March (2009 p.55), encontramos a explanação sobre a base social da identidade de que:

Indivíduos constroem suas próprias compreensões de si mesmo utilizando distinções de base social. À medida que conjuntos de indivíduos definem e resolvem problemas colocados em seus ambientes, desenvolvem regras comuns de comportamento e atitudes comuns em relação à experiência. Essas regras e atitudes são organizadas em termos de papéis, ou identidades sociais a partir das quais identidades individuais são formadas.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A cultura de uma organização não é caracterizada apenas pelo visível, formalizado explícito, sua natureza constitui-se da existência de aspectos mais profundos e, muitas vezes, inconscientes que determinam os valores que as pessoas envolvidas compartilham, assim também suas atitudes podem inclusive refletir-se em padrões visíveis (FLEURY, 2007). No que tange a disposição e a posição do cargo, o atual reitor relata que a decisão de assumir a posição à frente da reitoria esteve associada a dois fatores: primeiro pelos vinte anos de casa e pelo apoio institucional que recebeu na formação do mestrado e doutorado e por sentir-se devedor para com a instituição, sua consciência é de que deveria retribuir o investimento que a instituição fez em sua pessoa. Barnard (1979) fala neste sentido sobre a moral, de que esta provém de forças externas do indivíduo como pessoa, muitas derivam do ambiente social, religioso, político e econômico. Muitas forças morais são inoculadas pela formação e pelo treinamento. O executivo não é apenas um intelectual em seu aspecto importante, mas mais do que isso, é estético e moral. O autor ainda argumenta que conceber forças inatas ou concepções de um código privado de conduta pode constituir-se em prescrições positivas transmitidas na forma de reflexo verbal de sentimentos.

O segundo fator é que foi por muito tempo considerado uma promessa valiosa para a função a que estava se colocando, era o momento que desejava colocar-se a prova, em suas palavras: *“eu queria me colocar a prova”*, embora sabendo que seria diferente *“viver a solidão do cargo”*, olhar para os lados e se perceber como o maior responsável, argumentando: *“a função é totalmente sua, tu és o último da fila, és tu que tens que decidir”*. Sobre este aspecto podemos citar Boudon (1991) *apud* Motta e Vasconcelos (2011, p.100) que aborda a racionalidade lógica da decisão como “efeito de disposição”, em que as decisões dependem das características mentais, afetivas e cognitivas da pessoa que decide. Estas características são reflexos de uma pré-formação por sua socialização passada, ainda nesta mesma perspectiva da lógica da decisão, as pessoas são influenciadas pelo momento presente que vivem e pelo passado vivido, esta lógica é resultante do chamado “efeito de posição”, pois depende da posição que o indivíduo ocupa em um contexto específico o qual lhe favorece em relação às informações pertinentes aquela condição.

Quanto à disposição para assumir o cargo se construindo durante o tempo que ficara na vice-reitoria, este tempo, segundo ele, havia percebido alguns sinais de que poderia garantir um desempenho satisfatório para a instituição nos próximos anos, em suas palavras, *“estávamos no meio do processo e na minha visão a instituição não teria outro caminho se não seguir o que estava sendo feito, mudar o rumo agora poderia ser fatal”*. Para analisar a percepção do atual dirigente, toma-se como compressão, a complexidade da instituição de ensino comparando-a um organismo vivo, vista como um agrupamento humano em interação. Tachizawa e Andrade (2006) fazem a comparação da instituição de ensino sob a análise ambiental e argumentam que assim como um organismo vivo as instituições de ensino produzem a interação humana em sua essência. Segundo eles a instituição de ensino, ao se relacionar entre si, e com o meio externo, através de sua estruturação interna de poder, faz uma construção social da realidade, que lhe propicia a sobrevivência como unidade, segundo os mesmos princípios pelos quais as mutações são preservadas dentro de cadeias ecológicas do mundo vivo. De sua adequação ou não das condições ambientais que a cercam dependerá sua sobrevivência ou extinção (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p.44).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De acordo com os relatos explanados pelo entrevistado, a universidade por um tempo trabalhou com lógica interna da agregação, um fator de equidade, na avaliação dele esta lógica precisava ser mudada. Argumentando “*a sociedade já havia mudado*”, com isso afirmou, “*a transformação da sociedade neste período pós-moderno mostrava em que as pessoas não queriam mais serem todas iguais, ou seja, havia interesse pela profissionalização*”, Deste modo “*era o momento de sair da ideia de voluntarismo para a desenvolvimento profissional*”. Reforça que era o tempo de fazer uma revisão no processo de trabalho e o processo de tomada de decisões deveria seguir por uma “*linha mais dura*”.

Em relação ao contexto neste período, o ambiente interno refletia resquícios de uma representativa fragilidade financeira decorrente de um passado em que algumas estratégias pretendidas se realizaram e de certo modo refletiram-se no impacto das estratégias pretendidas e não realizadas. Falamos da lógica dos investimentos na formação do quadro de docentes e os investimentos feitos na infraestrutura da universidade. Ainda que muitas medidas de ajustes no âmbito financeiro tenham sido feitas no mandato anterior ao seu, o reitor atual justifica que o diagnóstico “*duro*” feito em 2005 referia-se às condições de sustentabilidade econômica financeira da universidade que ainda se mostrava delicada.

Entre os ajustes destaca-se o processo o qual ele denomina de “*cidadania dos cursos*”. Neste sentido o processo de racionalização dos cursos passa pela “*legitimação das regras*”, ou seja, a racionalização da oferta de cursos que estavam com destino comprometedor de sustentabilidade econômica, pela inviabilidade da demanda de estudantes na área das ciências humanas, suscitava a necessidade de que a extinção de alguns cursos ocorresse por tomada de decisão. Denhardt (2012, p. 112) aponta que “*a tomada de decisão sempre foi o núcleo central da administração*”. No ano de 2012 a primeira vez na história da universidade ocorreu à extinção de cursos por tomada de decisão, nas demais ocasiões, os cursos se auto extinguíam, por inanição.

Baseado no que afirma Pettigrew (1987), o conteúdo da mudança estratégica é o produto de um processo de legitimação formado por considerações políticas e culturais, expresso em termos racionais e analíticos. Encontra-se a referência de Simon (1979) sobre a racionalidade limitada no sentido de resolução de problemas em razão de pressupor que indivíduos com poder de decisão busquem solução específicas para os problemas. Nesta lógica, para a universidade a manutenção da existência de cursos oferecidos que não correspondem à demanda suficiente de estudantes a fim de formar turmas que resultem em condições de viabilidade financeira constitui-se de um problema iminente a espera de solução. De acordo com March (1970), no processo de solução de problemas presume-se a existência de objetivos comuns, que possam a encontrar uma solução que satisfaça a determinados padrões comuns.

A quantidade de informações a respeito do problema é um fator relevante para o processo decisório, a debilitação dos cursos da área das ciências humanas evidenciava a mudança no perfil do egresso na atualidade, conforme o entrevistado, “*estávamos vivendo a crise das licenciaturas*” e conjuntamente a “*crise de gênero*”, uma vez que os cursos de licenciaturas são em sua maioria frequentados por mulheres, os resultados das mudanças da sociedade e oportunidades associadas à emancipação da mulher no mercado de trabalho coloca o gênero feminino diante de novas possibilidades de escolha para ingressar em outros



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

cursos, inclusive nas ciências sociais aplicadas, levando os cursos de licenciatura à condição de obsoletos.

Em relação ao ambiente interno, o momento presente que a universidade esta vivendo é de transformações e mudanças, atualmente apresenta bom desempenho operacional, resultado da otimização econômica alcançada com as mudanças feitas no aspecto financeiro, entre as quais se destacam: a extinção dos cursos das áreas das ciências humanas, em especial as licenciaturas que apresentavam baixa demanda de interesse pela formação; a criação de cursos na área das ciências sociais aplicadas com demanda convidativa e economicamente viáveis; mais a redução de 500 postos de trabalho; associado à redução nos investimentos financeiros de formação do quadro de docente, entre outras medidas, em especial, o exemplo com o comprometimento financeiro da folha de pagamento de pessoal que hoje representa 45% do faturamento, mudanças estas por ele denominadas de “*duras*”, mas essências para garantir a sustentabilidade financeira e a permanência da instituição no mercado. Argumenta que hoje a universidade está renovada e adequadamente equilibrada, porém ainda com custos financeiros expressivos. No contexto externo a atual gestão se articula em relação ao mercado e a força do determinismo ambiental. Um dos fatores que contribui para esta condição é a localização geográfica da universidade, que torna-se uma preocupação não apenas da universidade, mas de órgãos públicos/políticos em relação à diminuição demográfica da população da região.

Os grandes centros têm arrebatados os jovens, principais recursos potenciais de sustentabilidade econômica da universidade, inclusive, a razão de sua existência, conforme afirma Froemming (2002), os estudantes são a razão de ser das instituições educacionais, sem eles não tem sentido a ocupação dos docentes. Assim também pode se dizer não há razão para a existência da instituição de ensino, sem os estudantes, seus principais clientes.

A localização geográfica da universidade é distante de centros com potenciais de clientela na faixa etária de formação acadêmica, para tanto a estratégia de permanência da instituição no mercado está centrada na ampliação da qualidade dos cursos, principal diferencial de competitividade. O reitor atual, ao falar dos projetos de futuro para a universidade lembra que de agora para frente às escolhas estratégicas para a mudança serão de ordem acadêmica e não mais especificamente financeira. A profissionalização diferenciada, é que ocupará a pauta da reitoria nos próximos anos, os cursos oferecidos terão ênfase nas qualificações diferenciadas que o estudante sumará no decorrer do curso. “*Este será nosso grande desafio*” afirma. A grande missão da universidade é participar do processo de desenvolvimento pela educação, “*Nós não fazemos ensino fazemos educação que achamos que é algo superior ao ensino, educação é um dos elementos do ensino, na verdade temos dois grandes elementos para este propósito: formação profissional e ser um agente de desenvolvimento*”. Grant (1991) salientou que devido à volúvel condição do ambiente externo, as organizações têm as opções de potencializar suas capacidades em busca dos diferenciais competitivos em direção à posição desejada de estabilidade no mercado.

Na perspectiva da formação profissional, o diferencial será de que o egresso terá três grandes elementos fundamentais na sua formação: será um profissional que terá forte consistência de formação técnica – competência técnica; terá capacidade de se comunicar com o mundo – capacidade crítica reflexiva; terá capacidade de iniciativa e empreendimento. Acredita-se que estes elementos serão os fatores determinantes que irão influenciar os futuros



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

estudiantes no momento de escolha pela instituição, decidindo por esta Universidade. Argumenta que, para chegar a este nível será preciso fazer mudança internas em nossos cursos e também mudar a forma de trabalhar. “*Nós entendemos que nossa estratégia de diferenciação vai passar pelo aprofundamento destas três variáveis no perfil: capacidade técnica, capacidade crítico reflexiva e capacidade iniciativa e empreendedorismo*”. Para Porter (1986), na estratégia de diferenciação a empresa busca sua vantagem competitiva por intermédio de ações que consolidem a organização no mercado, tornando-se exclusiva, no meio ambiente. Essa diferenciação pode ser obtida de diversas maneiras, entre elas, o fortalecimento da imagem da marca, a capacidade produtiva, a oferta de serviços, entre outras. O autor enfatiza que, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa (PORTER, 1999).

No quesito de fortalecimento da marca, a instituição é detentora de um de elevado nível de reputação e prestígio e preza pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região. Quanto à capacidade produtiva e a oferta de serviço estes parecem ser os pontos essenciais no diferencial que a instituição vem aperfeiçoando para oferecer ao mercado, ressaltando que será por meio de seus gestores e das mentes aguçadas de conhecimento e habilidades provindas da aprendizagem experiencial que o processo de mudança e estratégias continuará renovando seus ciclos na dinâmica do contexto, conteúdo e processo. Pires e Marcondes (2004), afirmam que o conhecimento pode conduzir a níveis superiores no desenvolvimento e produção de bens e serviços. Nesse sentido, o conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Para que uma organização funcione de maneira eficaz na sua atuação administrativa gerencial, dependerá da capacidade e conhecimentos de seus executores, da visão estratégia que possuem associado à personalidade singular e com suas competências profissionais. Nas instituições de ensino o trabalho ainda torna-se mais complexo, as dificuldades mais evidentes estão nos aspectos de ordem subjetiva que compreendem a natureza dos produtos destas organizações, para contornar parcialmente estas dificuldades os dirigentes tem utilizados estratégias administrativas atreladas à percepção dos recursos da organização, do ambiente onde está inserida e a necessidade da organização, conforme o seu posicionamento, a época e as implicações do mercado.

CONCLUSÃO

As mudanças estratégicas podem ser compreendidas pelas ações organizacionais que procuram acompanhar o movimento de evolução do contexto onde se inserem. Contexto de natureza interna e externa que são refletidos no curso dos acontecimentos permeados por eventos que marcam a história da organização. Tais mudanças repercutem as ações estratégicas que por um lado podem revelar alta capacidade de escolhas estratégicas, por outro, em que a capacidade de escolhas é baixa, levando ao risco inoperante da empresa e, portanto, limitando sua condição de permanência no mercado. Este estudo retratou os períodos de mudança que ocorrem num tempo de quatorze anos em uma Universidade Comunitária situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

As mudanças marcantes desta época partiram de um processo de ações estratégicas em que a agregação era vista como fator de relevância e para tanto exigia o uso de investimentos financeiros na formação do quadro de docentes da instituição, reflexo de um período em que a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

área das ciências humanas estava em alta; passa pela queda deste alicerce, retrata uma crise de alta de endividamento e coloca a instituição frente ao um novo cenário e, portanto um novo posicionamento estratégico se instala, um tempo de instituir outras medidas no sentido de legitimação de regras para garantir a sustentabilidade financeira. No contexto interno, ajustes e medidas “duras” de ações econômicas e otimização dos recursos foram necessárias e, no contexto externo a oferta de cursos na área das ciências sociais aplicadas se mostrou imprescindível para garantir a competitividade no mercado. Sobre o futuro as ações estratégicas de mudanças estarão voltadas para ações de aperfeiçoamento no profissionalismo institucional.

A análise deste estudo seguiu o modelo que enfatiza a importância da pesquisa sobre mudança na perspectiva de compreender o contexto, o conteúdo e o processo em uma interação contínua de ideias na abordagem proposta de Pettigrew (1987) e pressupõe que de certo modo, além das constatações evidenciadas enquanto análise foi possível reconhecer que o papel dos gestores exprimiam suas diferentes personalidades em cada período, seja pelas características de gênero, seja pelas suas formações profissionais.

Conclui-se que os processos de mudanças ocorridas neste período na universidade partiram da lógica da agregação; passou por um novo posicionamento estratégico e segue para a lógica do profissionalismo institucional, estando na atualidade no curso deste caminho.

BIBLIOGRAFIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. Ed. Atlas S.A. São Paulo, 1979.
- BARNEY, J. **Firm Resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17(1), 99-120, 1991.
- BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. [versão eletrônica], Revista do Serviço Público, 56(2), 179-194, 2005.
- CARVALHO, C. E., ROSSETTO, C. R., & VIANNA, S. L. G. **Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo** [versão eletrônica], Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 8(4), 286-299, 2011.
- CORAIOLA, D. M., MELLO, C.M., & JACOMETTI, M. **Estruturação da Estratégia como prática organizacional: Possibilidades Analíticas a partir do Institucionalismo Organizacional**. Rev. Adm. Mackenzie. 13(5), 204-231, 2012.
- CORIA, C. **Labirintos do Êxito: ilusões, paixões e fantasmas femininos**. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.
- CYERT, R. M., & MARCH, J. G. (1963). **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- DAL-SOTO, F. & SANTOS, M. R. **Os recursos como fonte de Estratégia Competitiva: uma evidência empírica da Resource-Based View**. Revista Capital Científico, 2(1), 47-64, 2004.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ÉSTHER, A. B. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. Cadernos EBAPE - BR, 9, 648-667, 2011.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- FLEURY, M.T.L. **Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica.** In: FLEURY, M. T.L. & FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações.* (pp. 12-27) São Paulo: Atlas, 2007.
- FROEMMING, L.M.S. **Encontros de serviços em uma instituição de Ensino Superior.** Tese de doutorado, Universidade do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, Brasil, 2002.
- Based View of the Firm. *Academy of Management Proceedings*, L1-L6.
- GOFFMAN, E. **Interaction ritual.** Doubleday: New York, 1967.
- GRANT, R. M. **The resource-Based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation.** *California Management Review*, 33(3), 114-135, 1991.
- GRASSI, R. A. **Capacitações Dinâmicas, Coordenação e Cooperação Interfirmas: As Visões Freeman-Lundvall e Tece-Pisano.** São Paulo, 36(3): 611-635, jul-set.,2006.
- HAMEL, G. PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HREBINIAK, L.G., & JOYCE, W.F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism.** *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349, 1985.
- KELM, M.L. & SCHORR E. **Mudança e Adaptação Estratégica numa Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Ramo Supermercado.** XXXV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, 35, 2011.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. **Organization and environment. Managing differentiation and integration.** Boston: Harvard University Press,1967.
- MACIEL, C. O., SATO K. H., & KATO, H. T. **Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework** [versão eletrônica], *Revista de Administração Pública*, 46(2), 599-618, 2012.
- MARCH, J. G. **Como as decisões realmente acontecem: princípios da tomada de decisões nas organizações.** São Paulo: Leopardo, 2009.
- MARCH, J. G. **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas,1970.
- MILLER, S. J., HICKON, D.J., & WILSON, D.C. **Tomada de Decisões nas Organizações.** IN: **Handbook de Estudos Organizacionais** (cap.11) São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. **An emerging strategy of “direct” research.** *Administrative Science*, 24(9), 582-589, 1997.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B., & GHOSHAL, S. **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.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. **Safari de Estratégias: um roteiro para a selva do planejamento estratégico.** 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORITZ, G.O., & PEREIRA, M.F. **Processo decisório.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOTTA, F.P., & VASCONCELOS, I.G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2011.
- PARENTE, T. C., TISCOSKI G. P., ROSOLEN T., SILVA M.R.F., CAMPOS, A. C. A. de & SAKAMUTO, D. A. **Gestão de Mudanças nas Organizações do Terceiro Setor: O Desafio da Sustentabilidade Financeira** [versão eletrônica], *Gestão & Regionalidade*,28(84), 89-102, 2012.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- PENROSE, E.T.I. **The theory of the growth of the firm**. New York, 1959..
- PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T.L. & FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. (pp. 145-153) São Paulo: Atlas, 2007.
- PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation on the firm** [Electronic version], *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670,1987.
- PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. **Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: Uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos** [versão eletrônica], *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 61-78, 2004.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**.5a ed. Bazán. Rio de Janeiro: Campus,1986.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1986.
- REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- SAUSEN, J.O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A**. Ijuí: Ed. Ijuí, 2003.
- SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio a decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo, estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3a ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management** [Electronic version], *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533,1997.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A.B. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, out./dez.São Paulo: v. 40, n.4, p.20-37, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.
- ZAIDI, M. F.A.; OTHMAN, S.N. **Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Schuen (1997)**. Definition. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. August. Vol. 2, No. 8. [versão eletrônica], (2012).