

AUTOAVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DA MUDANÇA NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA

CHERYL MAUREEN DAEHN
UFSC
cheryl.daehn@gmail.com

RESUMO

O artigo trata sobre o processo de autoavaliação e a consequente mudança organizacional numa Instituição de Ensino Superior comunitária, cujo objetivo é diagnosticar o processo de mudança percebido no setor Secretaria Geral de Graduação, desde outubro de 2014, em decorrência da implantação da Central de Atendimento. Diante da necessidade de manter-se atrativa e competitiva, a universidade monitora sua comunidade acadêmica através de um processo avaliativo constante, buscando atendê-la com serviços da máxima qualidade com o mínimo custo. O estudo contempla uma revisão bibliográfica sobre autoavaliação, mudança organizacional e gestão da mudança. Através de questionário respondido por funcionários da Secretaria Geral de Graduação, foi possível identificar percepções quanto à mudança organizacional e sua gestão estratégica como resultado da autoavaliação institucional. Após o cruzamento das informações, os resultados foram analisados e discutidos de forma articulada ao embasamento teórico. Conclui-se que a mudança e o desenvolvimento organizacional estão condicionados ao processo de autoavaliação institucional como ferramenta de gestão.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Gestão da Mudança; Autoavaliação.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As Instituições de Ensino Superior vivem um momento de transformação em seu ambiente interno e externo. Fatores econômicos, políticos e sociais geram um cenário de turbulência para as universidades no Brasil. Os novos tempos da “era do conhecimento” trazem a necessidade de um processo de mudança, em consonância com a inserção de novas técnicas e modelos de gestão.

Diante da crise que o país vive, a redução do poder aquisitivo da população é o principal reflexo percebido com a recessão. As organizações precisam adaptar-se a essa realidade, repensando suas estratégias para permanecerem competitivas. Mediante políticas governamentais de incentivo ao acesso à Educação Superior no país, voltadas ao público de baixa renda, o ingresso à graduação, nos últimos cinco anos, foi facilitado. Os programas de apoio financeiro, como o Fies e as bolsas de estudos parciais e integrais, trouxeram às universidades privadas e comunitárias um período produtivo de novos ingressos de alunos em seus cursos de graduação.

Com o acesso facilitado aos cursos de nível superior, no período de 2010 a 2015 as instituições de ensino perceberam uma evolução significativa de matrículas e redução do índice de evasão. Além disso, ocorreu notável mudança no perfil do aluno. A predominância dos públicos das classes A e B concederam espaço para as classes C e D, em decorrência das facilidades oferecidas pelo Fies e o Programa Universidade para Todos – Prouni.

Perante a necessidade de manter-se atrativa e competitiva, a universidade utiliza-se de processo de autoavaliação, monitorando sua comunidade acadêmica, para atendê-la com serviços da máxima qualidade com o mínimo custo. A autoavaliação na instituição contribui para a gestão estratégica, sendo uma ferramenta fundamental ao planejamento. Conduz processos e direciona ações para a tônica do desenvolvimento e aperfeiçoamento da IES. A avaliação indica se a instituição está cumprindo seu papel e oferecendo educação de qualidade.

A Instituição de Ensino Superior Comunitária objeto deste estudo, é uma organização filantrópica, ou seja, sem fins lucrativos. A universidade conta com cursos em nível técnico, de graduação, pós-graduação *Lato* e *Stricto Sensu* e possui nome consolidado nas Regiões dos Vales do Rio Pardo e Taquari, no Rio Grande do Sul. É uma Instituição que oferece serviços educacionais de qualidade e está em constante processo de expansão e transformação.

A gestão da mudança é o caminho para que qualquer organização se ajuste às novas demandas e realidades econômicas, políticas e sociais. Através da autoavaliação, é possível identificar e desenvolver processos da instituição para melhorar a qualidade de suas atividades acadêmicas e dos serviços prestados a toda comunidade.

O tema autoavaliação atrelado à mudança organizacional é adotado no estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária, cujo objetivo é diagnosticar o processo de mudança percebido no setor Secretaria Geral de Graduação, desde outubro de 2014, em decorrência da implantação da Central de Atendimento, ação resultante da autoavaliação institucional. O estudo permeia abordagens sobre gestão da mudança. Através de questionário, foram analisados os impactos no ambiente interno, além de destacar como este tema vem sendo tratado sob a percepção dos funcionários e gestores.

Assim, os processos de gestão estão sendo reavaliados através da autoavaliação institucional. Novos perfis gerenciais começam a ser exigidos. As diversas unidades da

Instituição, anteriormente marcadas por sua própria identidade e métodos de operacionalização, agora são interligadas e sofrem demandas em diferentes proporções.

Novos fluxos estão sendo desenvolvidos e novas estratégias de *marketing* são adotadas, os sistemas de informação gerenciais e de suporte acadêmicos passam por constantes adequações e novos setores estão sendo criados a fim de unificar atendimentos. A Instituição passa a se reinventar, como uma consequência dos resultados identificados na autoavaliação.

Além disso, alterações no espaço físico também traduzem as mudanças que a Instituição está introduzindo como resposta às novas necessidades de seu público e do cenário onde está inserida. Sem os processos de avaliação, a gestão universitária não tem acesso às informações relevantes oriundas da comunidade acadêmica para a tomada de decisões.

Ao final, o estudo proporciona um diagnóstico da capacidade de gerir a mudança em prol do desenvolvimento institucional diante de um cenário desfavorável e, a partir disso, demonstra a relevância em estabelecer uma cultura de autoavaliação permanente, com a participação e o comprometimento da comunidade acadêmica. O processo de avaliação permite qualificar metas e definir ações, estabelecendo a constante melhoria do nível de qualidade nos serviços do âmbito acadêmico e administrativo, oferecendo suporte à gestão universitária.

2. AUTOAVALIAÇÃO ATRELADA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Bitar (1988) na avaliação de sistemas educacionais, temos os seguintes modelos: descritivo, que objetiva apresentar a situação de um determinado sistema; analítico, que busca a explicação da situação apresentada; normativo, onde a avaliação é baseada em critérios de desempenho estabelecidos pelos avaliadores, independente do contexto e de um modelo experimental, onde a avaliação é entendida como um processo de pesquisa experimental.

Conforme o documento *Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições* (CONAES) a avaliação interna ou autoavaliação tem como principais objetivos produzir conhecimentos, por em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade.

Conforme Galdino (2015) a autoavaliação no ensino superior e sua finalidade no trabalho do gestor escolar, ganha especial atenção ao considerar-se que o diagnóstico da realidade institucional, ou seja, o autoconhecimento, pode conduzir o gestor a um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades da instituição sob sua gestão.

Através dos questionários entregues aos colaboradores e gestores da Instituição estudada, e de posse dos dados coletados, realizou-se uma reflexão crítica sobre a prática, conforme Vasconcellos:

A avaliação é um processo abrangente da existência humana, que implica uma reflexão crítica sobre a prática. É a forma de acompanhar o desenvolvimento dos

educandos e ajudá-los em suas eventuais dificuldades. (VASCONCELLOS, 1995, p. 43).

Além disso, para Cronbach (1963) a avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisões.

Kemmis (1986) diz que é um processo de organização de informações e argumentos que permitam aos indivíduos ou grupos participarem do debate crítico sobre programas específicos.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) busca, de forma integrada, a avaliação de Instituições, cursos e estudantes, tendo por objetivo a melhoria da qualidade do ensino superior e sua expansão, o aumento permanente da sua eficácia institucional e a efetividade acadêmica. Por meio da consolidação da autonomia institucional, tende a afirmação do respeito à diversidade, e o efetivo aprofundamento da responsabilidade social das IES (Lei nº 10.861/2004).

No documento elaborado pela CONAES - *Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições* são apresentados alguns tópicos, organizados em três núcleos: (a) Básico e Comum; (b) Temas Optativos e (c) Documentação, Dados e Indicadores – que permitem a avaliação das seguintes dimensões, respeitando as especificidades das IES de todo país: a missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; políticas de atendimento aos estudantes; sustentabilidade financeira; e outras dimensões – inclui outros itens considerados relevantes para a instituição.

Avaliação do ensino superior, conforme SINAES, se divide em três modalidades: Avaliação Institucional (interna e externa), Avaliação de Curso e o Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes – ENADE (SINAES, 2004).

Cabe à gestão numa Instituição de Ensino Superior, no âmbito do planejamento e desenvolvimento dos serviços:

[...] cabe estabelecer clara e democraticamente a sua política e, para viabilizá-la, os seus aparatos normativos de controle, fiscalização, supervisão, bem como os meios para implementá-los; seu papel não se limita à regulação no sentido do controle burocrático e ordenamento; compete-lhe também avaliar a educação superior de modo a fornecer elementos para a reflexão e propiciar melhores condições de desenvolvimento (SINAES, 2004, p. 87).

A autoavaliação proporciona informações relevantes para a gestão estratégica. Permite uma reflexão crítica acerca do planejamento e as possíveis ações em prol do desenvolvimento de novas visões. É um elemento chave para a mudança organizacional e à gestão da mudança.

Na definição de Wood Jr. (2004) mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou decorrente de outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Para Bruno-Faria (2000), significa toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações interpessoais no trabalho.

De acordo com Lima e Bressan (2003) a mudança é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Conforme Basil e Cook (1974) a mudança é uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Para Drucker (2000), as universidades, nos próximos cinquenta anos, sofrerão mudanças e inovações mais drásticas que nos seus últimos trezentos anos, organizando-se em torno de novas tecnologias de informação e comunicação de forma que a perspectiva da aprendizagem contínua crie novas demandas sociais, exigindo das organizações soluções e atitudes inovadoras.

Para que as decisões sejam tomadas rapidamente numa organização e promovam mudanças, se requer um elevado grau de descentralização, mas para isto a organização deve estar estruturada, sendo que essas decisões devem ser baseadas no seu entorno, levando em consideração o desempenho com o mercado, a tecnologia e todas as mudanças ocorrentes na sociedade, no meio ambiente e no conhecimento que propiciarão as oportunidades para a inovação. (DRUCKER, 2000, p. 07)

Conforme Pinto e Lyra (2009), vale ressaltar que a questão da mudança organizacional não é nova na literatura sobre organizações. A novidade se encontra no ritmo e na força, com que as alterações do ambiente se impõem às organizações.

Para isso, torna-se necessário o comprometimento integrado dos sujeitos (gestores, comunidades acadêmicas), para a constituição de objetivos e estratégias, de acordo com a realidade institucional. (VIANNA, 2004)

Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) dizem que a mudança é um processo complexo, ou seja, pode ser planejada ou simplesmente acontecer. Os autores afirmam que as mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização procura manter-se no curso, ou seja, solucionando problemas à medida que aparecem. Já a mudança planejada ou estratégica, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização.

Dentre os primeiros estudos relacionados à mudança organizacional, a raiz do problema que direcionava a atenção dos administradores era o desafio de desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa frente às exigências do ambiente. (CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005)

Para Ghani et al. (2002) a mudança planejada pode ser entendida como um esforço proativo da organização, no sentido de envolver seus membros e redefinir suas atribuições para atingir um objetivo específico proposto pela alta cúpula da organização. Considerando-se Silva, Araujo e Vaz (2009), como muitos outros autores, entendem a mudança organizacional como um resultado de fatores internos e externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações.

As mudanças podem ser incrementais ou estratégicas, no sentido de introduzir novas tecnologias ou redesenhar processos.

A mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Ao contrário, as mudanças estratégicas reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria

estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização. (NADLER e TUSHMAN, 1990, p.78)

Nadler e Tushman (1990) acrescentam na categorização de mudanças organizacionais, o fato de elas se constituírem de forma reativa ou antecipatória. A forma reativa corresponde a mudanças que são respostas a pressões que se manifestam na organização, podendo expressar-se através de uma crise de desempenho.

As mudanças de natureza antecipatória, conforme Acuña e Fernández (1995) correspondem às mudanças que resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar, não sendo, simplesmente, uma resposta a eventos contemporâneos. Vale lembrar, que nas mudanças antecipatórias, é fundamental a participação da alta direção da organização, por ser parte essencial do processo de elaboração da visão antecipatória das necessidades de mudança.

As mudanças podem ser de primeira e segunda ordem. Sims, Fineman e Gabriel (1993) indicam que as de primeira ordem correspondem às mudanças no sistema, representam ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas, tais como promover reuniões de equipe para sanar problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações radicais, levando a alterações no sistema propriamente dito. As mudanças de segunda ordem examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.

Os diferentes tipos de mudança organizacional irão precisar de diferentes tipos de liderança. As mudanças incrementais, de um modo geral, podem ser realizadas no contexto da estrutura e dos processos de gestão existentes na organização, sendo necessário, em alguns casos, combiná-las com estruturas temporárias de transição. Já quando as mudanças são de caráter estratégico, elas não podem apoiar-se nas estruturas e processos existentes, pois os mesmos são objetos de mudança. (ACUÑA e FERNÁNDEZ, 1995, p. 85)

Ford e Ford (1995) trazem aspectos sobre a mudança intencional e não intencional. A intencional ocorre quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas. A mudança não intencional acontece quando não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.

Para Sims e Mea (2002) a gestão da mudança refere-se a práticas gerenciais para se adaptar aos novos negócios. Kotter (1999) define a gestão da mudança como crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, pois segundo ele, diminui os riscos e aumenta as oportunidades relacionadas ao processo de transformação.

Para Hayes (2002) a gestão da mudança está associada à modificação ou transformação da organização, visando manter ou melhorar sua eficácia por meio do gerenciamento, no que tange aos processos de mudança.

Anderson e Anderson (2001) colocam que a gestão de uma mudança deve ter em seu escopo três elementos: conteúdo, pessoas e processos.

O conteúdo corresponde àquilo que precisa ser mudado na organização, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas, os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc. As pessoas dizem respeito aos comportamentos, emoções, mentes e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente pela mudança. Já os processos correspondem à forma como as mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas,

desenhadas e implementadas. O processo irá englobar as ações que produzirão as mudanças no conteúdo e nas pessoas. (SELLMANN e MARCONDES, 2010, p. 755)

Para Hayes (2002) a gestão da mudança irá se concentrar no entendimento da execução do processo de mudança, ou seja, em definir como será de fato realizada a mudança e, identificar o que precisa ser mudado. Além disso, em todo o processo de mudança serão abordadas questões interpessoais, tais como, comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento, entre outras.

Conforme Sousa (2013) quando os funcionários de uma universidade participam das mudanças, novos valores culturais podem ser estabelecidos. As pessoas ficam mais satisfeitas em trabalhar na Instituição, sentindo-se parte dela.

Segundo Cordeiro (2009), quando os colaboradores consideram-se integrantes participativos da Instituição, sentem-se mais valorizados e importantes como pessoas, refletindo nas suas atitudes e, conseqüentemente, na otimização dos resultados do trabalho.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi realizada acerca de um estudo de caso e é do tipo descritivo com abordagem qualitativa.

Conforme Yin (2001) os experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de informações em arquivos e estudos de caso constituem-se estratégias de se fazer pesquisas em ciências sociais. Embora não sejam bem definidas as ocasiões em que cada uma dessas estratégias é usada, quando o problema da pesquisa se apresenta como uma questão do tipo “como” ou “por que” para um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, o estudo de caso possui vantagens em relação a outras estratégias.

O objeto do estudo de caso é uma Instituição de Ensino Superior Comunitária. A escolha ocorreu de forma proposital, por esta ser uma organização de renome voltada aos anseios da comunidade regional, através do comprometimento com políticas públicas. Além disso, é uma Instituição inovadora, que se encontra em constante transformação.

Richardson (1999) afirma que a pesquisa é do tipo descritivo quando visa a descrever um fenômeno ou área de interesse, de forma também detalhada e objetiva.

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Considerando os objetivos da pesquisa que visam demonstrar o processo de mudança organizacional que ocorre numa Instituição de Ensino Superior Comunitária, e os impactos da gestão da mudança nos diferentes níveis organizacionais, pode-se classificar a pesquisa como do tipo descritivo.

Para Richardson (1999), os estudos qualitativos diferem dos quantitativos na medida em que não empregam um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.

A pesquisa classifica-se como qualitativa porque fará uma demonstração do processo de mudança organizacional em função de uma visão holística, não havendo a intervenção do pesquisador no contexto observado e nem a utilização de instrumentos estatísticos na coleta de dados e nas análises realizadas.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a natureza da pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Desta forma, a natureza desta pesquisa é aplicada em virtude de tratar-se de um estudo de caso prático e de uma situação específica a ser demonstrada.

A pesquisa partiu da identificação da percepção dos funcionários dos níveis operacional e tático quanto ao desafio da mudança. A amostra compõe-se de funcionários que possuem suas atividades diárias diretamente relacionadas à Central de Atendimento, ou seja, do total de 26 funcionários da Secretaria Geral, 18 responderam ao questionário misto. O instrumento foi aplicado a funcionários e gestores da Secretaria Geral de Graduação, trazendo informações ao pesquisador, que posteriormente foram analisadas e comparadas dentro do estudo.

4. RESULTADOS

O cenário econômico de crise no País reflete-se no poder aquisitivo da população. O acesso às universidades comunitárias e privadas ficou dificultado e registra-se redução no número de ingressantes no Ensino Superior. Na Instituição objeto deste estudo, entre os anos de 2015 e 2016 ocorreu uma redução de 5,68% no número de matriculados em cursos de graduação, refletindo em redução na receita líquida orçada de 4,15%.

A Instituição busca ajustar-se ao cenário descrito anteriormente. A ação de maior impacto foi a criação da Central de Atendimento. Posteriormente, uma sequência de ações continua a complementar as medidas que a universidade vem adotando para manter-se competitiva. Além da conscientização dos funcionários quanto à necessidade da colaboração para que se façam cumprir as propostas de ajustes, medidas de redução de custos e investimentos também estão ocorrendo. São exemplos: a redução da verba do marketing e publicidade e propaganda, do vestibular, aquisição de materiais, despesas com veículos, redução do ritmo da manutenção do *campus*, de consumo de energia elétrica, alinhamento entre eventos da Sede com os *campi* fora de Sede. Desta forma, estas alterações estão aliadas à literatura sendo que, segundo Lima e Bressan (2003), a mudança é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Em busca de ampliação de receita, esforços estão sendo canalizados em prol da redução da evasão de alunos, oferta de novos cursos de graduação e pós-graduação, ampliação de parcerias para cursos EaD *Lato Sensu*, implantação do Escritório de Projetos e do Núcleo de Apoio ao Professor. Neste caso, o Escritório de Projetos e o Núcleo de Apoio ao Professor também representam novos setores que surgiram como resultado do processo avaliativo com vistas à mudança que ocorre na Instituição, no intuito de oferecer suporte ao corpo docente na captação de recursos para o ensino, pesquisa e extensão.

Através desta pesquisa, foi possível verificar a capacidade de adequação da Instituição frente aos novos desafios proporcionados pelo ambiente externo, e também quais as estratégias que estão sendo adotadas para atravessar um período de adversidades no cenário econômico do Brasil. Mediante instrumento de pesquisa, os funcionários da Secretaria Geral foram questionados a respeito de situações do dia-a-dia relacionadas a sua atividade e como eles percebem as mudanças ocorridas na esfera cotidiana do trabalho e na gestão. O modelo conceitual da pesquisa permitiu comparar os padrões empíricos do estudo de caso com os padrões derivados da teoria, trazendo possibilidade de associações e validação de informações do caso, bem como detecção de lacunas. A avaliação das fases de pré e pós-implantação da Central de Atendimento permitiu mensurar o grau de efetividade que este novo setor vem

demonstrando e como os resultados estão contribuindo para a otimização dos processos administrativos e acadêmicos.

O estudo inicial sobre a implantação da Central de Atendimento partiu de informações obtidas por meio da avaliação institucional, através da qual 68% dos discentes relataram insatisfação quanto à fragmentação dos atendimentos na Universidade. Nesse sentido, salienta-se que anteriormente à implantação da Central de Atendimento, setores das áreas financeira e acadêmicas (cursos técnicos, de graduação e pós-graduação) tinham seus próprios protocolos de atendimento, fazendo com que o usuário precisasse buscar em vários setores a solução para uma determinada demanda. A partir disso, o Setor de Desenvolvimento Organizacional, passou a deliberar sobre possíveis mudanças e adequações com viabilidade de serem aplicadas na Instituição.

Foi possível identificar que, na percepção dos funcionários dos níveis operacional e tático quanto ao desafio da mudança, a autoavaliação tem caráter fundamental para o levantamento de informações dos usuários e suas opiniões quanto à necessidade de mudar ou manter padrões relacionados aos processos administrativos, acadêmicos e de estrutura física. Nota-se que os funcionários entendem que a implantação gradativa da Central de Atendimento, desde outubro de 2014, trouxe vantagens para os alunos, através da unificação dos atendimentos presenciais acadêmicos.

Nesse período, a universidade investiu continuamente na melhoria dos processos de atendimento e na capacitação dos atendentes. Novos serviços foram colocados à disposição da comunidade acadêmica, destacando-se entre eles a área de autoatendimento, a recepção e o processo de solicitação e emissão de documentos pela *internet*. São atividades que envolvem diversos setores da Instituição, que atuam de forma conjunta para a melhoria dos processos e para viabilização de um padrão adequado de qualidade nos serviços oferecidos.

O processo de autoavaliação deve ser contínuo, proporcionando a geração de conhecimento sobre sua realidade e cenário onde a instituição está inserida. Assim, torna-se possível compreender o significado das atividades e maximizar a qualidade dos serviços, tanto acadêmicos como administrativos, ratificando o compromisso da universidade com o desenvolvimento local. A avaliação sistematiza informações, para que, através da análise e gestão, desmistifique pontos fracos, desenvolva os pontos fortes e agregue estratégias para ações transformadoras, de forma cíclica e inovadora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num momento de tantas transformações por que passam a economia, política, sociedade e, conseqüentemente, a educação, torna-se necessário fazer uma reflexão sobre como o processo de autoavaliação pode contribuir com a gestão, o ambiente organizacional e a mudança organizacional estratégica dentro de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária.

Para acompanhar o atual cenário político-econômico vivido no país, os profissionais de Instituições de Ensino Superior precisam estar atentos e receptivos a novas formas de gestão, de aprendizagem organizacional, realinhamento de estratégias e desenvolvimento de equipes para que a Instituição seja capaz de prever mudanças, ajustar-se a elas e manter-se competitiva de forma sustentável.

Alinha-se com o parágrafo 1º, do Artigo 1º, da Lei 10.861, de 14/4/2004, onde tem-se que o SINAES busca a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades

sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito às diferenças e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Este estudo proporcionou o diagnóstico do processo de mudança organizacional que ocorre na Universidade de Santa Cruz do Sul, tratando-se especificamente do setor Secretaria Geral, em decorrência da implantação da Central de Atendimento. Assim, a análise foi focada no problema de pesquisa que buscou respostas para apontar como está sendo o processo de mudança na Secretaria Geral após o início das atividades da Central de Atendimento, desde 1º de outubro de 2014.

Desenvolver um estudo teórico-empírico sobre a autoavaliação como estratégia para mudança organizacional e gestão da mudança atribui-se à relevância do tema em nível gerencial, permitindo testar aspectos teóricos num caso real e dinâmico, possibilitando aos gestores da organização ampliar suas percepções de realidade e avaliar o diagnóstico da situação atual da Instituição. Assim, torna-se possível associar as informações adquiridas através da avaliação com uma visão prática de como a mudança é gerida numa Instituição de Ensino Superior e como pode ser aprimorada a fim de trazer melhores resultados através da previsão e do controle das mutações do ambiente externo.

Além disso, a pesquisa propôs identificar os fatores externos e internos que causam as mudanças e, com isso, constatou-se que a Instituição vive um momento de adequação frente aos novos desafios e dificuldades. A educação superior no país apresenta grave crise de sustentabilidade para as Instituições de Ensino Superior e está ocorrendo risco potencial de desistência dos alunos, gerando insegurança aos estudantes que dependem de bolsas e financiamentos, e também às Instituições, que não estão recebendo os recursos necessários e frente à incerteza da renovação de matrícula de muitos alunos.

As estratégias adotadas no processo de gestão da mudança indicam que a universidade está comprometida com investimentos na manutenção da qualidade dos serviços, atração de novos estudantes através da oferta de novos cursos de graduação e, principalmente controle das despesas e ajuste orçamentário. O processo de mudança como estratégia competitiva está envolvendo pessoas, estrutura, fluxos, processos, sistemas e comunicação interna. As formas de gerir estão sendo adequadas a novas realidades institucionais e as equipes sendo capacitadas de acordo com as novas demandas.

A gestão da mudança estratégica alia o planejamento ao resultado da autoavaliação, através do monitoramento da eficiência, eficácia e efetividade na relação entre as metas definidas e os resultados atingidos. A autoavaliação é um processo dinâmico, cíclico e constante. Deve ser desenvolvido e realizado de forma participativa e colaborativa, trazendo uma visão holística da situação da instituição, direcionando o gestor ao planejamento estratégico de forma conjunta com sua equipe de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). *Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação*.

_____. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). *Orientações Gerais para o Roteiro da*

Auto-Avaliação das Instituições. 2004. Disponível em: <inep.gov.br>. Acesso em: 19 de junho de 2017.

ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. *Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, 1995.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. *The management of change*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.

BITAR, H. de F. e outros. *Sistemas de avaliação educacional*. São Paulo. FDE. Ideias. N. 30, 1988.

BRASIL. Executivo. *Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <planalto.gov.br >. Acesso em: 19 de junho de 2017.

BRUNO-FARIA, M. F. F. *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional*. Mimeo, 2000.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2005, Brasília.

CORDEIRO, Tati. *Responsabilidade Social nas Organizações*. 24 set. 2009. Disponível em: <<http://sobolhardeumrp.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

CRONBACH, L. J. *Fundamentos da exploración psicologica*. 2 ed. Madri: Biblioteca Nueva, 1963.

DRUCKER, Peter. *A nova sociedade das organizações*. In: Howard, R. (org.) *Aprendizado organizacional*. RJ: Campus, 2000, p. 1-7.

FORD, J. D.; FORD, L. W. *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. Academy of Management Review, 20(03). p.541-570. 1995.

GALDINO, Mary Neuza Dias. A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior como Instrumento de Gestão. In: XXV SIMPÓSIO BRASILEIRO E II CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA D. T. *Métodos de pesquisa*. UAB/UFRGS – Série Educação à Distância. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHANI, A. K.; JAYAKABALAN, V.; SUGUMAR, M. *Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure*. The Journal of High Technology Management Research, Elsevier Science, 2002.

HAYES, J. *The Theory and practice of change management*. New York: Palgrave, 2002.

KEMMIS, S. *Como planificar la investigación acción*. Barcelona: Laertes, 1986.

KOTTER, J. P. *Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação*. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. *Mudança organizacional: uma introdução*. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão* (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. *Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change*. California Management Review, 1990.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. *O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso*. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.

PINTO, M. C. S.; LYRA, C. C. *Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira*. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.

RICHARDSON, Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

SELLMANN, M. C. Z. ; MARCONDES, R. C. *A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações*. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. VIII, p. 753-781, 2010.

SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. *Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional*. In: XII SIMPÓI 2009, São Paulo.

SIMS, D.; FINEMAN S.; GABRIEL, Y. *Organizing and organizations*. Sage, 1993.

SIMS, R.; MEA, W. *Change management methods in an exciting new word of business commerce*. In: SIMS, R. Changing the way we manage change. Westport: Quorum Books. 2002.

SOUSA, E.R. et al. *Mudança organizacional e a gestão nas Instituições de Ensino Superior*. In: XIII COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS: RENDIMIENTOS ACADÉMICOS Y EFICACIA SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD, 2013, Buenos Aires. *Anais...* Florianópolis: Revista Gestão Universitária na América Latina -GUAL, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, M. L. M. C. *A formação do professor do ensino superior*. Niterói: Intertexto; São Paulo: Xamã, 1995.

VIANNA; Ilca Oliveira de Almeida. *Planejamento Estratégico e Participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade*. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 2004, Florianópolis.

WOOD JR., Thomaz. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.