

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO INSTITUCIONAL  
PROJETO INTERINSTITUCIONAL UNOESC - UnC - UNIPLAC**

**GASTON MÁRIO CAZAMAJOU BOJARSKI**

**A EXPECTATIVA DOS ADMINISTRADORES DA UNIVERSIDADE  
DO CONTESTADO - UnC NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO  
DE INSTITUIÇÃO ISOLADA DE ENSINO SUPERIOR PARA  
UNIVERSIDADE**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**GASTON MÁRIO CAZAMAJOU BOJARSKI**

**A EXPECTATIVA DOS ADMINISTRADORES DA UNIVERSIDADE  
DO CONTESTADO - UnC NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO  
DE INSTITUIÇÃO ISOLADA DE ENSINO SUPERIOR PARA  
UNIVERSIDADE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**GASTON MÁRIO CAZAMAJOU BOJARSKI**

**A EXPECTATIVA DOS ADMINISTRADORES DA UNIVERSIDADE  
DO CONTESTADO - UnC NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO  
DE INSTITUIÇÃO ISOLADA DE ENSINO SUPERIOR PARA  
UNIVERSIDADE**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Administração Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de fevereiro de 2002.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresenta à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Orientador

---

Prof. Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes  
Membro

---

Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca  
Membro

À Kimiko, minha esposa e querida companheira, e as nossas filhas, Tamiê, Keiko e Kimiê, a qual, durante o curso me deu o neto Gaston, pela compreensão, dedicação e apoio, sem os quais este estudo não teria sido possível, e por quem todos os esforços são válidos, dedico este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, O GRANDE ARQUITETO DO UNIVERSO, sempre presente com SUA LUZ, nos momentos de angústias, de conquistas e de realizações.

À professora Dra. Zuleica Maria Patrício, minha primeira orientadora, pela compreensão, apoio e confiança, que tornaram possível o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, Coordenador do CPGA/UFSC e orientador deste estudo, pela compreensão, amizade e incentivo, sem os quais este trabalho não teria sido concluído.

Aos professores do CPGA/UFSC, pelo convívio e pela disponibilização de conhecimentos.

Aos funcionários do CPGA/UFSC, pela atenção, pela presteza e pela amizade a mim oferecidas.

À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pelo apoio financeiro concedido através do Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação - PSPPG.

À Fundação de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - FUNCITEC, pelo apoio financeiro oferecido através do Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação - PSPPG.

À Universidade do Contestado - Unidade de Canoinhas, pela oportunidade e apoio financeiro dado, em complementação aos oferecidos pela CAPES e FUNCITEC.

À Reitoria da UnC, pelo apoio e total disponibilização dos recursos físicos e humanos para execução deste trabalho.

Aos administradores da UnC entrevistados, que disponibilizaram tempo de suas agendas para a realização desta pesquisa.

À Amélia (Melita), minha mãe, a quem tudo devo.

Ao meu cunhado Fernando, minha irmã Marlene e ao meu sobrinho Fernando Filho, pelo incentivo e decisivo apoio a mim oferecidos para que este trabalho pudesse ser concluído.

Aos colegas da Pós-Graduação, pelo convívio e amizade, e a todos enfim, que de uma maneira ou outra, possibilitaram, incentivaram ou facilitaram a efetivação deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi de conhecer as expectativas dos gestores da Universidade do Contestado – UnC, instituição de ensino surgida da união das fundações educacionais, localizadas nas cidades de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra, denominadas então e, respectivamente de: FEARPE, FUNPLOC, FEAUC, FEPLAC e FUNORTE, acerca das mudanças que ocorreram nos subsistemas social, gerencial e técnico dessas hoje Unidades Universitárias da UnC, na transformação de instituições isoladas de ensino superior para universidade multi-campi e de caráter regional. A pesquisa desenvolvida é do tipo exploratória, com pesquisa em fonte secundária e estudo de caso. A amostra constituiu-se dos gestores atuantes nas áreas acadêmica e administrativa, lotados na estrutura superior e setorial da universidade e de sua mantenedora, e envolveu vinte e três pessoas entrevistadas, entre reitor, vice-reitor, pró-reitores, presidente e vice-presidente, diretores acadêmicos, diretores presidentes, diretores administrativos e coordenadores de áreas, as quais já trabalhavam na Instituição antes da criação da universidade, ou à ela se integraram durante o processo de criação e de reconhecimento. A coleta de dados foi efetivada através de uma entrevista semi-estruturada e de levantamento documental. O tratamento dos dados foi predominantemente qualitativo, utilizando-se, para os dados primários a técnica de análise descritiva, e para os secundários a análise documental. Através das entrevistas observou-se, que ao manifestarem suas expectativas, os pesquisados, concomitantemente, expunham seus entendimentos, perceptividades, sobre o atingimento das mesmas. E sendo eles os agentes de mudança, a efetividade de respostas às transformações desejadas e planejadas, depende do desenvolvimento da percepção precisa do que ocorre à sua volta, e da sua capacidade de compreender o processo e fazer escolhas inteligentes e apropriadas ao projeto de desenvolvimento em curso. Constatou-se assim, que o modelo jurídico-administrativo adotado, remete a uma aparente separação entre o acadêmico e o administrativo na universidade. Esse anacronismo existente entre o meio e o fim, impediu que as áreas se desenvolvessem de forma igual, prejudicando o alcance de níveis qualitativos mais significativos pela instituição.

Palavras-Chave: Expectativas gestores, Análise descritiva e documental, Perceptividades.

## **ABSTRACT**

The objective of the present work was to know the managers' expectations of the Universidade do Contestado - UnC, a teaching institution appeared from the union of the educational foundations located in the cities of Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba and Mafra, then denominated respectively: FEARPE, FUNPLOC, FEUC, FEPLAC and FUNORTE, concerning the changes that happened in the social, managerial and technician subsystems of those today Academic Units of UnC, in the transformation of isolated institutions of higher education to multi-campus university, in regional character. The developed research had an exploratory type, with research in secondary source and study case. The sample was constituted of the managers acting in academic and administrative areas, in charge in superior and sectorial structure of the university and of its maintainer, and it involved twenty-three interviewees, among rector, vice-rector, for-rectors, president and vice-president, academic directors, directors presidents, administrative directors and area coordinators, which already worked in the Institution before the creation of the university or became integrated to it during the process of creation and recognition. The data collection was executed through a semi-structured interview and through a documental rising. The data treatment was predominantly qualitative, being used the technique of descriptive analysis for the primary data and the documental analysis for the secondary ones. Through the interviews it was observed that the researched persons manifested their expectations, they simultaneously exposed their understandings and perceptions on the target of the same ones. And as agents of change, they answered effectively to the wanted and planned changes; it depends on the development of the precise perception of what occurs in their turn and on their capacity to understand the process and to make intelligent and appropriate choices to the project of development in course. So, it was verified that the adopted juridical-administrative model sent to an apparent separation between the academic and the administrative in the university. That existent anachronism between the middle and the end impeded that areas grew in a same way, harming the reach of more significant qualitative levels by the Institution.

Key Words: Managers' Expectations – Descriptive and documentary analysis - perceptiveness

# SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELA / ORGANOGRAMA.....</b>	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.3 JUSTIFICATIVA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
<b>2 BASE CONCEITUAL.....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	ERRO! INDICADOR
NÃO DEFINIDO.	
2.3 A MUDANÇA NO SUBSISTEMA SOCIAL .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.4 A MUDANÇA NO SUBSISTEMA GERENCIAL .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.5 A MUDANÇA NO SUBSISTEMA TÉCNICO .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
<b>3 A UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UNC .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
3.1 CONCEPÇÃO HISTÓRICA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.2 LOCALIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA GEO-POLÍTICA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.3 BASES FÍSICO-ESTRUTURAIS E ACADEMICO-PEDAGÓGICA .....	ERRO! INDICADOR NÃO
DEFINIDO.	
3.4 MISSÃO E OBJETIVOS .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.5 ORDENAMENTOS LEGAIS E ACADÊMICOS .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.6 A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.6.1 Administração Superior.....	Erro! Indicador não definido.
3.6.2 Administração Setorial .....	Erro! Indicador não definido.
3.6.3 Recursos Humanos.....	Erro! Indicador não definido.
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
4.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

4.2	DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO I</b>
4.2.1	Concepção de Universidade.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.2.2	Mudança Organizacional.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.2.3	Mudança no Subsistema Social.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.2.4	Mudança no Subsistema Gerencial.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.2.5	Mudanças no Subsistema Técnico.....	<b>Erro! Indicador não</b>
4.2.6	Expectativa.....	<b>Erro! Indicador não</b>
4.2.7	Percepção.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
4.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
4.5	DADOS DA PESQUISA.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
4.6	INSTRUMENTO DE PESQUISA E A COLETA DE DADOS.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
4.7	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5	EXPECTATIVAS DOS GESTORES DA UNC QUANTO À MUDANÇA PARA UNIVERSIDADE .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5.1	EXPECTATIVAS E AVALIAÇÕES PERCEPTIVAS QUANTO ÀS MUDANÇAS A SEREM ATINGIDAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS EM UNIVERSIDADE.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5.2	EXPECTATIVAS E PERCEPTIVIDADES QUANTO ÀS MUDANÇAS ESPERADAS NO MODELO JURÍDICO E ADMINISTRATIVO ADOTADO.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5.3	EXPECTATIVAS E PERCEPTIVIDADES QUANTO ÀS MUDANÇAS ESPERADAS NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONDIÇÕES DE TRABALHO DO PESSOAL DOCENTE E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5.4	EXPECTATIVAS E PERCEPTIVIDADES ESPERADAS QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
6	CONCLUSÕES.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
	ANEXOS.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
	ANEXO I - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	ANEXO II - ANOTAÇÕES NA ENTREVISTA.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	ANEXO III - TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	ANEXO IV - CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO.....	<b>Erro! Indicador não defin</b>
	ANEXO V - TERMO DE ACEITE.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	ANEXO VI - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAS- Conselho de Administração Superior

CEE- Conselho Estadual de Educação

CEPE- Conselho de Ensino e Pesquisa e Extensão

CFE- Conselho Federal de Educação

CNE- Conselho Nacional de Educação

CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONSUN- Conselho Universitário

FAPESP- Faculdade de Administração de Empresas do Estado de São Paulo

FEARPE- Fundações Educacionais de Caçador

FEAUC- Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense

FENIC- Federação das Fundações Educacionais do Contestado

FEPLAC- Fundação Educacional do Planalto Catarinense

FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos

FUNORTE- Fundação Educacional DO Norte Catarinense

FUNPLOC- Fundação das escolas do Planalto Norte Catarinense

FURB- Fundação Universitária da Região de Blumenau

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MCT- Ministério da Ciência e da Tecnologia

## LISTA DE ANEXOS

- ANEXO I - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA ..... **Erro! Indicador não definido.**
- ANEXO II - ANOTAÇÕES NA ENTREVISTA..... **Erro! Indicador não definido.**
- ANEXO III - TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO**Erro! Indicador não definido.**
- ANEXO IV - CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO**Erro! Indicador não definido.**
- ANEXO V - TERMO DE ACEITE ..... **Erro! Indicador não definido.**
- ANEXO VI - CARTA DE APRESENTAÇÃO..... **Erro! Indicador não definido.**

## **LISTA DE TABELA / ORGANOGRAMA**

TABELA I - DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO, ÁREA TERRITORIAL E POPULAÇÃO DOS MUNICÍPIOS ABRANGIDOS PELA UnC.....	56
ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR.....	57
ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - ADMINISTRAÇÃO SETORIAL.....	58

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Organizações são sistemas sociais devidamente organizados para atingir os objetivos a que se propõem. Existindo há milhares de anos, elas são alvo de estudos de diferentes áreas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a administração, entre outras. No decorrer de suas existências, as organizações realizam mudanças que podem levá-las ao crescimento ou ao desaparecimento. Portanto, a mudança organizacional nelas realizadas, em função das demandas ambientais que a elas se apresentam, pode ser um sucesso ou um fracasso e, por isso, caracteriza-se como um importante aspecto a ser analisado no âmbito das organizações.

Estando as organizações em constante interação com os seus ambientes, a mudança deve ser prevista pelos seus dirigentes, para adequá-las às novas condições ambientais que se apresentam, tornando-as mais ágeis em suas respostas e mais eficazes, a fim de atingir os seus objetivos. Para serem competitivas, as organizações necessitam ser permeáveis ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas, adaptando-se às mudanças no meio, ou mesmo antecipando-se a elas.

O final da década de 90, caracterizou-se pela aceleração do processo de mudança, que se manifesta em praticamente todas as fronteiras do conhecimento

– meio ambiente e desenvolvimento, ciência e tecnologia, concepções políticas e ideológicas, relações sociais e econômicas, empresariais e gestão. Em cada um desses campos e fronteiras estabelecem-se dia-a-dia novos desafios. Para as organizações, a preparação para enfrentá-los é uma das condições básicas de crescimento e sobretudo de sobrevivência.

A nova ordem é definida por duas palavras chaves: globalização e liberalização. Elas resultam de mudanças interconsistentes que se encontram na base dos grandes desafios desse final de século e início do terceiro milênio, exigindo movimentos de esforços, fundamentos do binômio qualidade- produtividade e de capacitação gerencial e de mudanças organizacionais. E mudança é, em nossos dias, uma palavra mágica.

A organização, o grande complexo social e tecnológico, voltada para objetivos econômicos e políticos é, provavelmente, o palco das mais evidentes transformações. É na organização que as mudanças notáveis têm sido observadas, na busca da eficácia global, traduzida na produção de bens e serviços, exigindo novas concepções para a atuação do homem no contexto do trabalho, não mais como um mero executante, mas como participante consciente do esforço coletivo por objetivos únicos, o que depende de sua sensibilidade para captar e absorver todas essas transformações e adaptar-se efetivamente às mesmas em tempo hábil, pois, no mundo civilizado, o homem e suas demandas, foi, é e será sempre, o centro e a razão de todas as decisões, de todas as transformações organizacionais.

A efetividade de respostas a todas essas transformações depende do desenvolvimento da percepção precisa do que ocorre à sua volta e da sua capacidade de compreender o processo e fazer escolhas inteligentes a propósito.

Entretanto, em decorrência de fatores mais ambientais, educacionais e do acesso à informação, o homem tem reagido diferentemente a todos os estímulos de mudanças, desde a evidente alienação ou indiferença ao fato, a ansiedade manifestada pelo temor das conseqüências reais ou imaginárias, a oposição franca pela certeza de perdas, até a assimilação consciente dos novos valores.

A natureza das respostas às mudanças, na organização, tem relação direta com o nível de conscientização que essa mesma organização desenvolveu, através de seus executivos, para o significado das modificações, e esse nível de conscientização pode ir, desde a rejeição, passando pela inércia e pela indecisão, até a adaptação.

É na situação da adaptação que se pressupõe a existência de um clima organizacional sensível à dinâmica da mudança e, por isso mesmo, apto a responder oportunamente às situações novas que surgem repentinamente; portanto, quanto maior a capacidade de adaptação, maior o potencial da organização à sobrevivência e ao crescimento.

As organizações são classificadas de acordo com seus objetivos. Assim, existem organizações industriais, comerciais e de prestação de serviços. As universidades, classificadas como instituições de prestação de serviço, são imprescindíveis para a sociedade, pois com a função de desenvolver atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, proporcionam a formação profissional e educacional da população.

Universidades são organizações complexas, cujas características são a ambigüidade de objetivos e a prestação de serviços a uma clientela que exige a participação na tomada de decisões da instituição, e cuja tecnologia é

problemática à medida em que trabalha com pessoas que têm necessidades diferenciadas (MOTA, 1979; FINGER, 1991 ).

A dinâmica que envolve as organizações, mais especificamente as instituições universitárias, determinam situações que as modificam. Instituições universitárias interagem com o ambiente, sendo, portanto, parte dele, necessitando adaptarem-se e desenvolverem processos de transformação e, para que essas modificações atinjam os objetivos almejados, alterações nas suas tipologias estrutural, comportamental e tecnológica parecem constituir-se em aspectos fundamentais.

Nas últimas duas décadas, no Brasil, um grande número de instituições isoladas de ensino superior, passaram e estão passando por um processo de mudança com o objetivo de se transformarem em universidade. No Estado de Santa Catarina, diversas universidades foram e estão sendo criadas a partir da união de faculdades ou de fundações educacionais já existentes, podendo ser citadas a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - UDESC, em Florianópolis, a Universidade Regional de Blumenau - FURB, em Blumenau, a Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, em Itajaí, a Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, em Chapecó, a Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI, em Rio do Sul, entre outras.

A Universidade do Contestado – UnC, em 1997 reconhecida como universidade pelo Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina, surgiu da união das fundações educacionais criadas na década de 70 e situadas nas cidades de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra, as quais ao associarem-se para alcançar a UnC, sofreram mudanças em seus subsistemas básicos social, gerencial e técnico.

Diante desse processo de mudança, ocorrido com a criação da UnC, as instituições que a criaram implementaram alterações em suas estruturas com o intuito de crescer, e onde a inovação foi a palavra de ordem. A definição de novos papéis e de uma nova visão, no estabelecimento das estratégias para garantir o sucesso ao novo empreendimento, implica, necessariamente, num repensar do processo organizacional, do sistema de valores e de percepção da realidade, principalmente de seus gestores. Diante disso, formulou-se o seguinte problema para desenvolver esta investigação:

EM QUE MEDIDA AS EXPECTATIVAS DOS GESTORES DA UnC, EM RELAÇÃO ÀS MUDANÇAS PROVOCADAS E ESPERADAS PELO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE, FORAM ATINGIDAS ?

## 1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

- CONHECER até que ponto foram esperadas e realizadas pelos gestores da UnC, com a união e transformação das instituições isoladas de ensino superior em universidade.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As questões que levam à mudança organizacional, especialmente aquelas ocorridas em instituições isoladas de ensino superior, que buscam transformar-se em universidades, é um tema atual e bastante observado hoje, no Brasil, "em

função de vivermos numa sociedade dinâmica, instável e evolutiva" (MARINS, 2000).

No caso da Universidade do Contestado, que é mais nova que as instituições de ensino superior que a criaram e que a compõem, deve-se considerar que a livre opção de integração das hoje Unidades da e na UnC, implicou, necessariamente, na identificação com as idéias que fundamentaram o surgimento da nova Universidade, e aos seus gestores maiores, como agentes de mudanças, foi atribuída a responsabilidade de conduzir o processo de transformação para a consolidação da instituição, aceitando-se a unidade requerida pelo novo ente organizacional criado, respeitando-se a diversidade das diferenças culturais, sociais e políticas daquelas que a instituíram.

A relevância teórica deste trabalho de investigação centra-se na carência de literatura sobre mudança organizacional em organizações universitárias, especialmente no que se refere à associação e transformação de instituições isoladas de ensino superior em universidades multi-campi e regionalizadas. O adjetivo regionalizadas aqui empregado para melhor caracterizá-las, sem a pretensão de esgotar o assunto, é o enunciado de um relacionamento organizacional numa universidade multi-campi, que tendo seus *campi* geograficamente espalhados por uma considerável porção do território estadual, é substantivamente uma universidade encarregada da produção, da organização e da difusão do saber, embora de forma engajada, isto é, em estreita relação com os espaços históricos nos quais marca presença.

Assim, a importância desta investigação para a construção do conhecimento científico da área de mudança organizacional, em uma IES brasileira, reside na contribuição que pretende dar, sinalizando para pontos onde

o entendimento sobre o relacionamento organizacional, numa universidade multi-campi e regionalizada, a partir da expectativa de seus gestores, deva se firmar de maneira una, de modo a garantir a concepção da unidade sistêmica do todo universitário, pois quanto mais alta a posição na hierarquia, mais se amplia a responsabilidade por resultados globais, pela estratégia e pelas políticas gerais advindas da pressão das forças oriundas do ambiente, as quais ao mesmo tempo que os apoiam, suggestionam-lhes a necessidade não só de rever, mas de alterar suas idéias e aprimorar seus desempenhos individuais e grupais para conectarem-se às novas circunstâncias, competências requeridas aos agentes de mudanças, envolvidos com o desenvolvimento das pessoas nas organizações, para fazê-las compreender esta nova concepção organizacional e dos papéis requeridos na nova ordem, para então planejar a mudança e assessorar na implementação dos processos permanentes de transformação.

Ao compreender as instituições como um sistema social composto por subsistemas, utiliza-se neste trabalho as idéias de MOTTA (1979), um dos teóricos da mudança organizacional, que divide as organizações em três subsistemas básicos assim caracterizados: a) o subsistema social que define os valores, as necessidades, a comunicação e as relações formais e informais das pessoas; b) o subsistema administrativo que representa a estrutura organizacional, as decisões e o apoio à atividade-fim; e c) o subsistema técnico - a atividade-fim - que representa, no caso das organizações universitárias, a combinação das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Este estudo, sobre a expectativa dos administradores sobre as mudanças ocorridas nesses subsistemas, identificados e conhecidos os conflitos de percepções apoiadas em falsas impressões, proporcionará a estes mesmos gestores o conhecimento

necessário para continuar ou redirecionar o planejamento e desenvolvimento de ações futuras da universidade, de modo indiviso, sem quebra do perfil regional que a justifica e dentro da concepção que lhe deu a base estrutural e o formato organizacional, visando ao alcance dos objetivos da nova organização.

Utilizou-se também e, propositadamente, neste trabalho, autores a partir de 1970, década em que, segundo Peter F. DRUCKER (1980), pelas profundas e rápidas transformações na estrutura e na dinâmica populacional e social do planeta, onde a economia mundial e sua progressiva integração concomitante à crescente fragmentação da organização política universal, os avanços da tecnologia, os novos cenários de integração transnacional, empresarial e institucional, a criação de novos mercados consumidores e a re-segmentação dos antigos apontaram para novas realidades, novas oportunidades e novas ameaças, fazendo o mundo entrar em turbulência econômica e com ela novas exigências de diretrizes e ações administrativas, já que a grande questão que se colocava era - com tantas incertezas - podem os administradores administrar? É óbvio que a resposta não poderia ser "não", pois administradores não têm outra opção senão tentarem administrar com eficácia, já que é esta a razão de existirem administradores e administração. Vários autores da área administrativa, como aqueles que nesta pesquisa foram utilizados, publicaram ou tiveram suas teorias e posicionamentos sobre gestão e mudança organizacional evidenciados e, nestes últimos trinta anos que se seguiram, foram e são amplamente discutidos.

Poderá ainda, esta investigação, servir de subsídio a outras instituições de ensino superior que estão desenvolvendo um processo de transformação semelhante.

## **2 BASE CONCEITUAL**

### **2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O tempo que estamos vivendo, está caracterizando-se por constantes mudanças sociais e políticas em todo o mundo, demandando a criação de novos serviços e a expansão daqueles já existentes. SCHEIN (1982)

Nessa espantosa velocidade das mudanças mundiais, os avanços tecnológicos, as alterações rápidas em sistemas políticos tradicionais, os novos valores e estruturas sociais, o aparecimento de novas forças econômicas mundiais, demonstram uma dinâmica ímpar nas mais diferentes áreas do conhecimento e da atividade humana, fazendo com que as organizações, nesta dinâmica sociedade organizacional, procurem também mudar e se adaptar a este novo tempo, ao que está ocorrendo e no que está sendo requerido pelo ambiente externo.

MOTTA (1979) indica que as organizações realizam modificações na gestão, na tecnologia e no comportamento das pessoas. Elas não têm mais fronteiras. O mercado globalizado derrubou as barreiras comerciais e, com isso, as organizações podem atuar em qualquer parte do mundo.

TOFFLER (1994) lembra que, nas organizações, os padrões de relações e inter-relações estão em constante alteração, buscando adaptação a este novo

ambiente dinâmico, e que elas precisam efetuar mudanças e acompanhar a velocidade que a sociedade global está lhes impondo.

CARAVANTES nos diz que:

se há uma palavra-chave que possa caracterizar a época que atravessamos, esta é a mudança. Mudanças sob todos os aspectos possíveis e imagináveis: de caráter social, político e econômico. O que talvez mais nos choque é o fato de que tais mudanças não são apenas alterações dos procedimentos tradicionais, mas se caracterizam pela profundidade e radicalidade com que se processam (1991, p. 10).

Desta forma, portanto, verifica-se que, nas organizações, as mudanças são realizadas para que estas se adaptem à dinâmica da sociedade, da qual participam e sobre a qual também exercem influência, podendo essas mudanças ser evolucionárias, quando ocorrem de forma natural, ou planejadas quando são mudanças desejadas.

Falando sobre mudanças evolucionárias e planejadas, e nos dizendo que organizações são entidades dinâmicas e em constante estado de fluxo, respondendo a diferentes espécies e formas de estímulos internos e externos, e que de certo ponto de vista, são tidas como organismos paralelos, tendendo a mudar no decorrer do tempo via processo evolucionário, CHAMPION assim se expressa:

os chamados processos naturais dentro das organizações respondem pelas mudanças evolucionárias como as que acompanham a sucessão gerencial, a rotação de mão-de-obra e as contínuas redefinições das metas globais da organização em resposta às exigências dos mercados externos. Outra visualização da mudança organizacional, é a mudança planejada, ou decisões deliberadas dos profissionais em colaboração com as coalizões de poder organizacional para efetuarem melhorias no sistema (1985, p. 213).

A mudança evolucionária, portanto, por ocorrer naturalmente, não altera os objetivos da organização, mantendo os direcionamentos já previstos e, conseqüentemente, não necessitando de planejamento antecipado,

diferentemente da mudança planejada que busca uma redefinição dos objetivos da organização.

Para MOTTA (1979) a mudança organizacional é desejada, planejada e tem a intenção de modificar o estado atual em que a organização se encontra. Para HALL (1984) as modificações também são planejadas, com o objetivo de aumentar os lucros ou para aumentar o número de membros, aqui se enquadrando as organizações universitárias.

A mudança organizacional planejada pode ocorrer em decorrência de fatores internos e externos (SCHIRLEY, 1976; NORDVALL, 1982; KATZ e KAHN, 1987; STONER, 1999). Podemos considerar como fatores ou forças internas as novas estratégias, tecnologias, atitudes e comportamentos das pessoas. Já como fatores externos temos o meio ambiente, governos, avanços tecnológicos, consumidores e a concorrência. Enquanto parte de um sistema mais amplo - a sociedade - as organizações são influenciadas por este meio externo, ao mesmo tempo que contribuem para que ocorram mudanças nesse supersistema (KATZ e KAHN, 1987). Portanto, para que toda a organização seja atingida, é necessário que as mudanças sejam planejadas, combinando-se os esforços para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Estando também, as organizações sujeitas às forças internas que conduzem às possíveis transformações, pequenas mudanças efetuadas por pressão de forças internas, podem produzir significativas alterações na organização (*Id. Ibid.*, 1987).

Em SCHIRLEY, vemos que “as principais forças externas são as novas tecnologias, mudanças de valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente econômico, político legal e social” (1976, p. 37). Para

NORDVALL (1982) e KATZ e KAHN (1985), são essas forças externas que determinam as mudanças internas, muito embora o processo de transformação somente se concretize pela ação das forças internas, as quais promovem modificações na gestão, na tecnologia e nas pessoas que integram a organização.

O diagnóstico da situação da organização, que é obtido através da análise dessas forças externas e internas que pressionam e motivam à busca das alterações, é quem identifica e determina quais os objetivos a serem alcançados no processo de mudança. Também para SCHIRLEY (1976) os objetivos da mudança organizacional são determinados pela própria organização, ou seja, pelas forças internas, de acordo com a sua viabilidade. Portanto, é a organização quem determina como as mudanças serão executadas, muito embora sejam elas demandadas por forças externas, variáveis em sua intensidade e direção.

SCHIRLEY (1976, p. 37), identificou cinco tipos básicos de objetivos de mudança: a) estratégicos, que visam à mudança entre a organização e seu ambiente; b) tecnológicos, estão relacionados com mudanças na tecnologia; c) estruturais, que visam alterações nos processos de comunicação, decisão, relações de autoridade; d) comportamentais, estão voltados para mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais e comportamento grupal; e) programáticos, que visam às mudanças para alterarem a estrutura ou aspectos da implementação de uma técnica. Os objetivos, segundo o autor, não são exclusivos; eles podem ser combinados, misturando-se em um processo global de mudança.

Destaca ainda o autor que uma fusão de organizações requer mudanças estruturais, comportamentais e também tecnológicas identificadas com a nova

situação, já que a criação de uma nova organização, com uma nova identidade, é a partir da união de organizações que já existiam e implica em um processo de mudança planejada.

Já, num processo de mudança organizacional, busca-se eliminar os obstáculos que surgem. STONER (1999, p. 261), cita um modelo desenvolvido por LEWIN (1974) que envolve três etapas: descongelamento, mudanças e recongelamento. O descongelamento refere-se à criação de motivação para mudança, tendo a finalidade de tornar necessária a modificação das condições atuais. A mudança significa o desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos com base em novas informações, fazendo com que as pessoas aprendam a se comportar conforme as mudanças desejadas. O recongelamento é a sedimentação do novo padrão de comportamento que deve ser mantido por meio de mecanismos de apoio para que se consolide e passe ser a nova norma. Este processo pode ser utilizado para mudar partes da organização ou a organização como um todo.

Para STONER (1999), um processo de mudança envolve não somente aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está integrado na personalidade e no relacionamento social das pessoas. MOTTA mostra este processo de forma semelhante na medida em que destaca que a “mudança é um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo que destrutivo” (1979, p. 178). O processo de mudança tem como características básicas: um rompimento com antigos comportamentos, atitudes e grupos; o surgimento de novos padrões de comportamento e novos compromissos; conflitos entre as forças que apóiam a mudança e as que são a ela contrárias. Assim, toda mudança cria, ao mesmo tempo, um clima de expectativas positivas e de receio nas pessoas.

Todo o processo de unificação de organizações já existentes com o intuito de criar outra - uma nova organização - tende a gerar reações contrárias à essa mudança por parte de seus membros e, segundo ANSOFF (1990), este problema não é resolvido somente com a persuasão dos administradores.

KOTTER e SCHLESINGER (1986) nos dizem que qualquer mudança organizacional encontra alguma forma de resistência humana, que é representada pela recusa em reconhecer as novas realidades e de aceitá-las logicamente. Em ANSOFF (1990), vemos que a resistência ocorre durante o processo de mudança e após a modificação efetivada. Desta forma, pode-se dizer que toda alteração encontra alguma forma de resistência, ou até mesmo que as pessoas normalmente são contrárias às mudanças.

Esses conflitos, gerados pela resistência à transformação e que baseiam-se geralmente na incerteza quanto às causas e efeitos da mudança, à falta de disposição para abrir mão dos benefícios existentes e pela consciência de que existem pontos fracos nas mudanças propostas que não foram devidamente considerados, acabam sendo benéficos para o processo, pois essas oposições às propostas de mudança permitem à organização avaliar e melhorar o projeto (MOTTA, 1979; STONER, 1999).

A transformação de organizações existentes numa única implica em uma reorganização interna geral. MAQUIÁVEL, *apud* KOTTER e SCHLESINGER, (1986) e ANSOFF (1990) em 'O Príncipe', explicita que nada é mais difícil de executar, nem mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar-se uma nova ordem das coisas. Assim, mudanças podem representar o sucesso ou o fracasso. Ao fazer as alterações, dando novas designações aos subsistemas de uma organização, busca-se o sucesso vencendo resistências de seus membros.

É necessário, portanto, ter o conhecimento de que todo o esforço para criar uma nova instituição, por meio de duas ou mais organizações, resulta na aceitação por parte daqueles que se beneficiarão e na resistência daqueles que se sentirão prejudicados com a nova realidade.

Como mudanças organizacionais costumam ameaçar aqueles que se beneficiam da situação atual de recompensas e recursos, MOTTA (1979, p.218) diz que “o desejo de manutenção do *status quo* é resultado do interesse de manter o sistema de poder existente”, estando, portanto, a não aceitação da mudança, relacionada com a perda de poder das pessoas na organização e à distribuição de poder dentro da reorganização (ANSOFF, 1990). Portanto complexa, a transição de um estágio a outro é um processo de aprendizado individual e coletivo, sendo fundamental a adoção de novos comportamentos, pois sendo também um processo político, as habilidades de articulação e de formação de alianças, visando atingir os objetivos estabelecidos, é de fulcral importância para sua implementação e consolidação.

Mudanças em organizações, segundo KAUFMAN, *apud* HALL (1984), trazem consigo forças positivas de apoio, quando aceitam as modificações, e forças negativas quando ocorrem resistências. Deve-se reconhecer que, nas organizações, muitas forças agem no sentido de mantê-la num estado estável. Neste enfoque, sugere o autor que a mudança é aceita, à medida em que são removidos os impedimentos às modificações. Caso contrário, a mudança é percebida como uma perturbação inconveniente e como uma ameaça à segurança dessas mesmas forças.

A mudança organizacional planejada, entretanto, pode vencer a resistência das pessoas, pois conforme ANSOFF (1990) mudanças graduais enfrentam

menor resistência e, neste formato de mudança planejada, busca-se as modificações em partes da organização, nas quais, e mais facilmente, a resistência pode ser trabalhada.

Para que as mudanças sejam compreendidas e aceitas com mais facilidade, KOTTER e SCHLESINGER propõem seis formas de abordagens junto às forças grupais, dependendo do tipo de mudança que se pretende:

a primeira dessas alternativas é a educação e comunicação, que consiste em informar às pessoas sobre as mudanças planejadas; a segunda é a participação e o envolvimento, e refere-se ao necessário envolvimento no processo, de pessoas que provavelmente resistirão à mudança; a terceira são as facilidades e o apoio, que implica no treinamento e no apoio emocional para aceitação das mudanças; a quarta diz respeito à negociação e acordo, especialmente com as pessoas que resistirão à mudança; a quinta consiste na manipulação e cooptação das pessoas por meio de informações e, principalmente, das pessoas-chave do grupo; e a sexta, coação explícita e implícita, utilizada para forçar as pessoas aceitar as mudanças por meio de ameaças. Segundo os autores, uma mudança planejada pode utilizar-se dessas alternativas para evitar a resistência por ocasião de transformações em organizações (1986, p. 122).

MOTTA (1979) destaca que a mudança organizacional planejada deve fazer com que a organização adquira novos padrões em seus subsistemas social, gerencial e técnico, de acordo com valores previamente definidos para que as modificações desejadas atinjam os novos objetivos da organização.

Assim, os subsistemas básicos das instituições isoladas de ensino superior, em uma mudança planejada de organizações, são alterados porque o social envolve pessoas e grupos, o gerencial envolve a estrutura e a gestão, e o técnico os aspectos relacionados com a tecnologia, onde incluem-se máquinas e equipamentos, conhecimentos e programas e que, no caso das organizações universitárias, refere-se à combinação das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (LEAVITT, 1978; MOTTA, 1979).

Como a mudança organizacional planejada atinge e altera os subsistemas, pois estes são inter-dependentes e estão inter-relacionados e, por consequência,

os métodos utilizados mudam as pessoas e seus comportamentos, aspectos de gerenciamento e da tecnologia, este estudo analisa a mudança decorrente da alteração em organizações já existentes e que, associando-se, propuseram modificações afetando suas estruturas, tecnologias e pessoas, e envolvendo a organização como um todo.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

No contexto das grandes transformações mundiais, lideradas pela globalização, em nome da competitividade e a favor dos avanços da ciência e da tecnologia, a questão do conhecimento e, portanto, da educação é central.

Estamos vivendo o período que alguns têm chamado de Sociedade do Conhecimento, exatamente porque a informação é a sua matéria-prima, e também por tratar-se, certamente, de uma época que se antecipa marcada por profundas mudanças nos padrões culturais e nas relações de poder.

A estrutura empresarial, até então baseada no paradigma taylorista/fordista, muda de referencial e está a exigir novas técnicas organizacionais. MARINHO (1997), discorrendo sobre o modelo burocrático mecanicista, sinaliza estar o mesmo começando a ser substituído por uma nova organização, dinâmica, flexível, ajustável, adaptável, um verdadeiro sistema orgânico, onde o sujeito, trabalhador ou dirigente têm um papel cada vez maior. Com isso, a atuação das escolas, seus novos caminhos e perfil têm sido discutidos.

Em decorrência dessas alterações nos padrões da administração industrial, o início da década de 90 marca, no Brasil o surgimento de propostas para

introdução de técnicas de qualidade total na escola, como estratégia de lhe permitir, entre outras coisas, a produtividade no nível necessário para enfrentar as transformações mundiais e conferir-lhe um novo paradigma. A nova escola estaria encarregada de formar um novo profissional, cujo perfil passa a ser definido pelo ambiente de mudanças requeridas pela nova ordem econômica mundial estabelecida, e que se apresenta dentro de uma velocidade até então não experimentada.

O impacto dessas mudanças aceleradas é tão significativo no ambiente, afetando estruturas organizacionais, pessoas e mudando paradigmas, numa velocidade tão espantosa que, CARAVANTES observa: “até o momento foi comentado o caráter substantivo da mudança, com abstração do que, no fundo, nos parece crucial: o ritmo, a velocidade com que ela se opera. As mudanças sempre existiram [...] a velocidade em que as mudanças se operam, isto sim, é inusitado” (1991, p. 16).

Em sua obra *Changing Organizations* de 1966, Bennis WARREN, *apud* CARAVANTES alertava que “nós estamos vivendo numa era que pode ser caracterizada como a de uma inflação galopante de conhecimento e habilidade [...] o conhecimento do homem e a conseqüente abordagem e pontos de vista podem se tornar obsoletos mesmo antes de ele ter iniciado a carreira para a qual foi treinado” (1991, p.17).

CARAVANTES também nos diz que o conhecimento, advindo da mudança pelo fantástico avanço tecnológico, “tem conseqüências para o indivíduo - isoladamente - no que concerne ao seu conhecimento, que tende a se tornar obsoleto em curto espaço de tempo” (1991, p. 17). Também as organizações, com a radicalidade e a velocidade com que se processam as mudanças, sofrem o

impacto dessas transformações, que delas estão a exigir radicais reformulações nos seus aspectos estruturais e de funcionamento. Anacronicamente, a grande maioria delas continua atuando em moldes voltados para um ambiente estável, onde turbulência, aceleração e inovação não fazem parte de seu contexto.

O Sistema Fundacional Catarinense, surgido no início dos anos 70, a partir de institutos, faculdades isoladas e finalmente fundações educacionais instituídas pelo Poder Público Municipal, às quais foi imputada a responsabilidade - que deveria ser dos governos estadual e federal - de oferecer a interiorização do Ensino Superior em Santa Catarina, e em sua totalidade atreladas às demandas de profissionalização requeridas pelos Planos Nacionais de Desenvolvimento, estabelecidos pela Ditadura Militar e que dimensionavam a educação brasileira no binômio adestramento/treinamento, começa a questionar-se internamente sobre seu real papel frente às radicais mudanças exigidas pelo mundo globalizado. Não foi diferente com as Fundações Educacionais, Instituições Isoladas de Ensino Superior situadas nas cidades de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra que, unindo-se, propuseram a sua mudança organizacional, criando a Universidade do Contestado, visualizando a necessidade de buscar adequações para novas modalidades de ações e de comportamentos, através do reconhecimento como universidade e do alcance da conseqüente autonomia, que a legislação brasileira à estas instituições concede.

Por dispositivos legais, no Brasil, a grande diferença entre instituição isolada e universidade é que esta tem a obrigação de assegurar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, enquanto aquela visa, principalmente, proporcionar o ensino de terceiro grau, não estando a pesquisa e a extensão priorizadas em sua atividade, embora nada as impeça de realizá-las.

Discorrendo sobre as diferenças entre as instituições isoladas e a universidade, assevera FINGER

a diferença fundamental é que uma escola isolada é uma instituição limitada. Limitada em sua autonomia para decidir seu próprio destino, através de cursos, currículos, professores e muitos outros aspectos...Uma escola isolada não tem a possibilidade de alçar vôos muito além de seu campo temático, tornando o ensino e a pesquisa, quando esta existe, uma atividade que não pode ser comparada, checada, desafiada.... (1991, p. 10).

A limitação, que infere FINGER (1991), é a dependência legal a mecanismos federais ou estaduais de controle rígido, impostos às instituições isoladas para o desenvolvimento de suas atividades, impossibilitando-as, muitas vezes, de adequarem-se mais rapidamente às realidades locais e oriundas de exigências demandadas pelo constante ambiente de mudanças a que estão sujeitas.

A ânsia de se libertar da dependência desses burocratizados mecanismos federais ou estaduais de controle faz com que as instituições isoladas se lancem num processo de transformação organizacional, buscando, acredita-se, responsável e criteriosamente, condições de assumir seu próprio destino, através do alcance do reconhecimento como universidade e da autonomia que a legislação lhe outorga.

Sobre a autonomia ou liberdade institucional que se adquire no reconhecimento como universidade, assim se expressa FINGER:

A liberdade institucional que a universidade adquire ao ser reconhecida é uma dimensão e riqueza que pode significar um avanço sem precedentes ou a abertura para a irresponsabilidade. A realidade de uma instituição que dependia de um controle externo e agora passa a ter a possibilidade de tomar decisões como a criação de novos cursos é muito diferente. Na universidade se faz necessária a criação de organismo onde os diversos segmentos da comunidade acadêmica estejam representados e que toda uma regulamentação seja aprovada, posta em prática e adequada às realidades locais (1991, p. 11).

Em BROTTI *et al.* vemos que

a autonomia universitária não pode ser encarada como um fim em si mesma, mas como condição especial para que a universidade possa realizar, eficientemente, suas tarefas e ser útil à sociedade, utilizando-se para isso, da posse de meios necessários e suficientes para alcançar seus fins, não devendo ser admitida, sobretudo, como um privilégio gratuito, mas como uma responsabilidade que a universidade tem que assumir para atingir seus objetivos (2000, p. 58).

Utilizando BALDRIGDE *et al.* (1982), instituições de ensino superior e universidades, são vistas como organizações complexas e burocratizadas, cujo insumo e produto são seres humanos. As diferentes especialidades das pessoas que as compõem dificultam sua administração, pois possuem objetivos de ensino, pesquisa e extensão, que são objetivos ambíguos e difíceis de avaliar.

De acordo com SCHEIN (1982), ao se desejar fazer uma mudança, deve-se ter como base uma teoria, um modelo, que possa explicar o modo como se inicia a mudança, como gerenciar o processo completo da mudança e como esta pode ser fixada de acordo com os resultados desejados. Segundo o autor, o processo de mudança envolve não apenas aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está presente e, possivelmente, bem integrado na personalidade e no relacionamento social das pessoas.

Para MOTTA (1979) e SHEIN (1982), o processo de mudança possui características básicas que são: primeiro, o rompimento com antigos comportamentos e atitudes e o rompimento com antigos grupos; segundo, o surgimento de novos padrões de comportamento, novos compromissos; e terceiro, um aumento dos conflitos internos através de forças contrárias e forças favoráveis às mudanças.

Ainda em SCHEIN (1982), para que a organização se torne capaz de se adaptar e de gerenciar a mudança, ela talvez tenha como um dos seus principais problemas estimular a diversidade de aptidões e o crescimento psicológico de

seus funcionários. Entretanto, a mudança das pessoas não é suficiente para alcançar mudanças globais na organização. As alterações precisam estar de acordo com definições de aspectos da estrutura e do comportamento. Assim, a alteração da estrutura está, portanto, relacionada com a modificação das pessoas, e o desejo de mudar tem origem na necessidade de crescimento e desenvolvimento (HALL, 1984). Segundo MOTTA (1979), a constatação de obstáculos ao crescimento origina um processo de mudança.

A transformação de organizações já existentes numa única implica em uma reorganização estrutural. Desta forma, no processo de reunião de organizações, com o objetivo de formar uma nova estrutura organizacional, é preciso estar consciente da influência das pessoas, de suas expectativas e aspirações.

De acordo com MOTTA (1979), as mudanças na organização não ocorrem ao acaso; elas são planejadas, para que os três subsistemas básicos: o social, o administrativo e o técnico assumam as alterações realizadas.

Para SCHIRLEY (1976), o alvo da mudança é determinado de acordo com a situação. Uma mudança organizacional, através da fusão de organizações, define, portanto, o tipo de abordagem. Para o autor, em uma fusão se utilizam duas abordagens: a abordagem estrutural e a humanística. BERTERO (1976), sinaliza que a utilização dessas abordagens, cada uma assumindo sua importância de acordo com o planejamento, aumenta o sucesso das modificações na criação de uma nova organização, a partir da união de outras organizações.

Também NORDVALL (1982) aborda a questão da mudança em Instituto de Ensino Superior - IES e apresenta algumas recomendações práticas sobre conduzir o processo e torná-lo bem sucedido e, dentre os modelos conhecidos, cita os que considera principais: 1) pesquisa, desenvolvimento e difusão (racional)

- o modelo destaca que a mudança tem lugar quando as pessoas 'racionais' são convencidas pelos argumentos apresentados. A ênfase centra-se no desenvolvimento de uma boa idéia e na sua apresentação convincente. O modelo não procura mudar as pessoas ou a estrutura; 2) modelo de solução de problemas - preocupa-se com a maneira como as pessoas sentem a necessidade de mudanças. As pessoas estão dispostas a aceitar mudanças, à medida em que elas aceitam que, ao atender metas organizacionais, estarão atingindo suas próprias necessidades. O objetivo é substituir a competição, as atitudes e os valores dos indivíduos e não a estrutura; 3) desenvolvimento organizacional - visa criar um clima aberto, propício à solução de problemas, de forma que a instituição possa enfrentar mudanças com sucesso; 4) modelo de interação social - enfatiza a comunicação e difusão da idéia da mudança para os líderes e grupos a ser afetados com a mudança. A ênfase é na inovação. Este modelo não procura mudar as pessoas ou a estrutura das organizações; 5) modelo político (conflito) - grupos de interesse identificam a necessidade e articulam mudanças. Os grupos têm que influenciar as pessoas que detêm autoridade na organização para promover as mudanças. A meta é a redistribuição do poder com a mudança estrutural. Uma vez introduzida à mudança, sua implementação depende do poder das autoridades em exigir obediência; 6) desenvolvimento adaptativo - usa todos os modelos já citados. A ênfase está nas influências externas, como, por exemplo, a compatibilização da mudança com os valores ou problemas locais.

Para o autor, as forças de mudanças em instituições de ensino superior - IES - e outras organizações são usualmente externas. Estas forças variam em suas intensidades e direções. Algumas são previsíveis e, de modo geral, são regulamentos do Governo. Embora as forças externas ditem a necessidade de

mudança, são as forças internas que determinam o rumo dos trabalhos para alcançar o resultado final do processo de mudança. Portanto, é internamente que se define o programa de mudanças e como este será realizado, respeitando, porém, regulamentos e normas externas, representadas, neste caso, pelos Conselhos Nacional de Educação - CNE e Conselho Estadual de Educação - CEE.

A transformação individual ou a união de duas ou mais organizações para criar outra que as substituam, com novos objetivos, requer uma mudança planejada – que é uma mudança desejada. A mudança é planejada por decisões deliberadas dos profissionais em colaboração com as coalizões de poder organizacional, com a finalidade de se efetuar melhorias no sistema CHAMPION (1985). Para MOTTA (1979), a mudança planejada busca uma redefinição dos objetivos da organização e tem a intenção de promover a modificação do estado atual em que as organizações se encontram. De acordo com HALL (1984), as modificações também são planejadas, com o objetivo de aumentar os lucros ou para aumentar o número de membros, como é o caso das organizações universitárias

Mudanças organizacionais planejadas atingem e alteram toda a organização, pois seus subsistemas são interdependentes e inter-relacionados e, muito mais do que apenas nos seus aspectos técnicos, estruturais e tecnológicos, elas buscam atingir e alterar o comportamento e a percepção das pessoas, procurando criar um ambiente favorável e motivador para a implementação da nova ordem planejada e estabelecida.

A transformação de instituições isoladas de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra na Universidade do Contestado - UnC teve seu

projeto aprovado pelo Conselho Estadual de Educação - CEE, que acompanhava o seu desenvolvimento. O projeto formado por onze capítulos, caracterizava e dava a concepção da UnC, seu plano acadêmico, sua estrutura organizacional, seu corpo docente, sua política de recursos humanos, seus ordenamentos internos, sua biblioteca universitária, seu planejamento da estrutura física, planejamento econômico-financeiro e patrimonial, sua sistemática de comunicação e informatização e seu processo de avaliação institucional.

Acatando o determinado por CHAMPION (1985) que as mudanças são determinadas por quem mantém o poder nas organizações, portanto seus dirigentes maiores, este estudo analisa a expectativa dos administradores frente à mudança organizacional decorrente da alteração planejada em instituições de ensino superior já existentes, que afeta a estrutura, a tecnologia e as pessoas, e envolve a organização como um todo.

### 2.3 A MUDANÇA NO SUBSISTEMA SOCIAL

A teoria dos sistemas que teve seu ponto de partida na biologia e que permitiu, por exemplo, que as organizações fossem vistas como sistemas abertos, inter-relacionados e integrados a assuntos que são, na maioria das vezes de natureza diferente, mas pertencentes a um mesmo ambiente, pressupõe que, na mudança planejada de organizações, os vários subsistemas, que compõem esse ambiente, sofram alterações.

Assim, a criação de uma nova organização pela união de instituições pré-existentes implica em uma mudança organizacional que provoca modificações nos seus diversos subsistemas e, entre eles, no subsistema social.

FLEURY, ao referir-se ao ser o processo de alteração cultural difícil e oneroso, e que demanda tempo e muito trabalho diz “isto porque o momento da mudança é um momento de ruptura, de transformação, de criação, o que envolve sempre risco” (1989, p. 8). Portanto, a mudança cultural é um processo lento, porque pessoas e grupos demoram para alterar seus comportamentos, já que estão ligados ao seu próprio modo de agir. Assim também entendem PETTIGREW (1986), FREITAS (1991) e MORMANN (1993).

MOTTA (1979, p. 155) ao se referir às mudanças no subsistema social, considera que são alterações no comportamento de pessoas e grupos. Para o autor, a mudança no subsistema social envolve alterações nos valores e nas normas que constituem a cultura organizacional. Assim, ao se alterar e se afetar o comportamento grupal e as percepções individuais, o que pode implicar em maior participação, motivação e integração individuais, alcançando novos padrões de trabalho, são modificações na cultura organizacional que estão ocorrendo.

Ainda em MOTTA (1979, p. 157) vemos que mudanças no subsistema social possuem características básicas como o enfraquecimento da cultura organizacional anterior, resultante do rompimento com antigos hábitos e normas de comportamento, além da separação de antigos grupos; o surgimento de uma nova cultura na organização, induzindo as pessoas a novos padrões no seu comportamento administrativo e relacionamentos grupais, o que leva a novos compromissos e a um novo sistema de estabilidade. Há ainda o aparecimento de posições contrárias e favoráveis, o que leva a conflitos entre o novo e o antigo, os quais podem fortalecer as mudanças planejadas.

Também FREITAS concorda que “uma maneira eficiente de promover mudança cultural é atuando sobre o comportamento, cuja motivação deve ser

baseada em causas intrínsecas” (1991, p. 117). O comportamento humano, na organização, para BERNARDES “é todo tipo de ações observáveis de uma pessoa” (1988, p. 76).

#### A Cultura Organizacional para SCHEIN

é o modelo dos pressupostos básicos que o grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e, uma vez que tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas (1982, p. 25).

Com essa definição, o autor vai além da preocupação com as normas e valores da organização e com o comportamento das pessoas; está preocupado com pressupostos que estão subjacentes e que determinam como os membros de um grupo se comportam.

As pessoas agem segundo suas necessidades de participação e de envolvimento com os objetivos da organização, sendo entretanto necessário para que esta mudança de comportamento aconteça, justificativas externas, como um novo sistema formal e novos incentivos, nova estrutura organizacional, nova gestão ou nova tecnologia.

MOTTA nos diz que “para mudar uma organização é necessário mudar atitudes e padrões de participação dos indivíduos na organização” (1979, p. 159). As reações de grupos e pessoas à mudança será de acordo com o seu envolvimento na transformação planejada, e esse envolvimento, favorece as mudanças no subsistema social. Entretanto, essa participação se efetiva a partir do momento em que elas têm condições de influenciar as ações durante o processo. Caso isso não aconteça, se essa participação não ocorrer, as reações ao processo de mudança serão desfavoráveis. Destaca ainda, ser a participação

fonte de responsabilidade e comprometimento, isto é, as pessoas e grupos se comprometem com a organização assumindo responsabilidades.

Para FRANCO “o grau de comprometimento com a instituição é entendido como a responsabilidade assumida com a missão que justifica a razão de ser da universidade, envolvendo os objetivos e os meios para alcançá-los” (1984, p. 62), e ainda: “o grau de comprometimento é indicado pela responsabilidade na consecução dos objetivos do ensino superior, da excelência educacional e pela busca de soluções para problemas, considerando os objetivos do ensino, o conhecimento especializado e a adequação de políticas pertinentes” (*id. Ibid.*, p. 62).

Observa-se a mudança de comportamento pelo nível de cooperação na consecução das tarefas e quando as pessoas desenvolvem atitudes cooperativas com o grupo de trabalho. Verifica-se também que tarefas realizadas de forma conjunta, no processo de transformação, aumentam as possibilidades de mudar as ações do grupo, e a cooperação demonstrada pelas pessoas para com a organização, reflete-se na aceitação das mudanças e, quanto maior o seu comprometimento, maior a cooperação para o alcance das metas estabelecidas na mudança planejada. Infere-se ainda que o maior comprometimento com os objetivos organizacionais demonstra a disposição das pessoas em assumir novas responsabilidades.

A integração social ocorre por uma concordância de opiniões e pela solidariedade entre as pessoas e os grupos da organização. Para BERNARDES, a cooperação é uma “situação na qual a meta é comum aos vários membros, porém a meta de um só poderá ser alcançada se os outros também atingirem as suas” (1988, p. 79). STONER diz ser necessária a cooperação entre os diversos

setores departamentais “os departamentos devem cooperar e suas tarefas devem ser integradas quando necessário, sem diminuir as diferenças que contribuem para a realização da tarefa” (1999, p. 191).

Diante de uma situação de mudança, as pessoas desenvolvem um comportamento colaborativo, estando o relacionamento dentro do grupo de trabalho, voltado aos objetivos das modificações planejadas, já que estas, em organizações, têm como objetivo principal trazer a satisfação e a harmonia ao ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para o alcance de uma maior eficiência.

Todo processo de mudança planejada necessita de ajustes em sua implementação e de ações que o melhorem, e a colaboração entre as pessoas, a integração e cooperação entre as diversas áreas da organização proporcionam solucionar problemas que possam ocorrer durante a transformação da organização, indicando também, este comportamento, estar havendo modificações nas pessoas e nos grupos.

“O êxito na integração envolve a comunicação e o mútuo entendimento entre os subgrupos existentes dentro da organização” (SHEIN, 1982, p. 25). A comunicação informal está presente nas organizações e a integração informal entre as pessoas ocorre pela troca de mensagens com um significado comum, constituindo um canal excelente de transmissão de valores e crenças institucionais.

Para FREITAS, “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social” (1991, p. 34). Assim, a troca informal de informações entre as pessoas dá sustentação às mudanças desejadas e é pela comunicação informal que são repassadas informações sobre como estão se

comportando seus membros e qual o comportamento que é aceito. Ainda em FREITAS, vemos que “o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas” (id. Ibid., p. 34). CHAMPION (1985) diz que a interação social nas organizações é o ponto principal para realizar alterações. Assim, a comunicação é um processo determinante na mudança.

O aumento de informações válidas entre as pessoas enseja um comprometimento maior com as metas da organização em seu estágio presente e na sua transformação futura.

A criação de uma organização pela união de organizações já existentes, modifica a comunicação e os grupos informais que surgem dentro da estrutura organizacional formal, o que é uma característica do subsistema social (CHAMPION, 1985; STONER, 1999). Este é um importante aspecto para que se entenda o comportamento daquelas que a integram e foi, pela primeira vez, estudado por Elton Mayo, da Escola Humanista da Administração.

Para STONER, “as relações informais que aparecem numa organização não só ajudam os membros da organização a satisfazer suas necessidades sociais, como também ajudam a fazer o trabalho” (1999, p. 187). As pessoas e seus grupos de trabalho são as que alcançam os objetivos organizacionais, e é por meio delas que as organizações existem. Para GIBSON *et al.* “grupos informais são grupamentos de pessoas surgidas naturalmente nas situações de trabalho, em resposta às necessidades sociais” (1981, p.164). Para estes autores, podem haver dois tipos de grupos informais dentro de uma organização: os grupos de interesses e os grupos de amizade.

No processo de transformação das organizações, além dos grupos informais e formais existentes, existe uma tendência de se formarem novos grupos informais dentro da nova estrutura, com interesse de exercer influência para obtenção de vantagens para estes grupos que, em suas relações diárias, orientam as normas, os valores e o comportamento grupal (STONER, 1999). Portanto, por meio dos grupos informais são estabelecidas as novas concepções que definem os novos comportamentos, adequados à organização que está nascendo.

A característica do subsistema social é a concepção das pessoas, as quais, somadas às normas e valores, são tidas e aceitas como certas e mesmo permanecendo submersas à vida organizacional, formam o que se denomina de cultura da organização. Para BEYER e HARRINSON, *apud* FLEURY, “para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível” (1989, p. 5).

Para PETTIGREW “.....compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais mas profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios” (1989, p. 146). E arrematando, pode-se dizer: e que orienta as pessoas quanto ao comportamento na organização.

Com a criação de uma organização com objetivos diferentes, a tendência é desenvolver nas pessoas novas concepções, modificando seu comportamento, a partir da visualização e da percepção das alterações que estão ocorrendo. Para STONER, “a modificação de comportamentos nas organizações está voltada para mudanças nos hábitos de trabalho que satisfaçam os objetivos da organização”

(1999, p. 309). HALL (1984) diz que mudanças organizacionais internas podem afetar a estrutura social através de modificações dos padrões de trabalho.

As pessoas desenvolvem concepções de conformidade com os novos objetivos, que se constata pelos novos hábitos adquiridos com as mudanças, os quais são comportamentos aceitos pelas pessoas em seu grupo e pela organização. Os novos comportamentos dependem de novas normas. Para FREITAS normas são “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não” (1991, p. 33). As normas, portanto, conduzem a novos hábitos.

Assim, as novas concepções alteram as normas internamente definidas, que por sua alteração modificam o comportamento esperado das pessoas e dos grupos na organização que está sendo criada, comportamento esse que pode ser favorável, desde que visualizem novas perspectivas profissionais.

Segundo MOTTA (1979), um processo de mudança organizacional cria a expectativa nas pessoas de desenvolvimento e crescimento da organização e, por consequência, delas mesmas. Essa possibilidade de crescer profissionalmente, na organização, motiva a mudança de comportamento. O autor sugere sobre o assunto, entretanto, que essa possibilidade de crescimento não esteja pautada em aspirações infundadas.

Ainda segundo o autor, o processo de mudança desperta nas pessoas uma disposição por lutar por novas posições na estrutura formal da organização. Portanto, as pessoas não buscam apenas o crescimento profissional, mas também assumir novas responsabilidades, o que representa expectativas de um aumento no aspecto poder, prestígio e renda. É normal o fato das pessoas

buscarem novas posições na estrutura formal da organização para ter mais poder e prestígio.

Em HALL (1984), vemos que a mudança organizacional ganha aceitação segundo os seus custos econômicos e sociais. Os custos econômicos são os iniciais, de continuação e manutenção. Os custos sociais envolvem os arranjos de *status* modificados dentro da organização e estão ligados aos indivíduos e grupos que ganham ou perdem poder. Assim, a aceitação de um processo de mudança organizacional está relacionada com o investimento necessário para efetivar as modificações no poder dentro da mudança desejada.

De acordo com HAGE, *apud* HALL (1984), os valores da coalizão dominante, que representam o poder da organização, são importantes para modificações radicais, especialmente no caso de uma fusão de organizações, envolvidas com modificações globais.

A mudança no subsistema social não ocorre planejadamente. Estas alterações comportamentais nas pessoas decorrem do processo de mudança e, na criação de uma nova universidade, não existe planejamento específico para mudar comportamentos. A mudança comportamental é decorrente da transformação daquelas instituições que, unindo-se, propuseram a implantação de um projeto de universidade - aprovado pelos órgãos que detêm a responsabilidade legal para isso - dentro do que a atual legislação brasileira, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, estabelece e determina.

Assim, é importante conhecer a expectativa dos administradores da UnC, quanto às mudanças ocorridas no subsistema social a partir da criação da universidade, já que ela representa os valores, as normas, as relações e inter-

relações formais e informais das pessoas e dos grupos a que pertencem, seus desafios e interesses.

## 2.4 A MUDANÇA NO SUBSISTEMA GERENCIAL

Criar uma nova organização a partir de organizações já existentes envolve o planejamento para esta mudança global. Segundo KATZ e KAHN (1987), existem determinadas provas de que uma das melhores maneiras de ajudar a modificação global consiste em envolver, diretamente, todos os subsistemas afetados. Assim, ao se criar uma nova organização com base na fusão de outras já existentes, há que se observar o processo de integração dos subsistemas básicos como forma de viabilizar as condições de aprovação, sucesso e estabilidade da mudança pretendida. Portanto, uma mudança organizacional planejada, segundo CHAMPION (1985), é deliberada por quem detém o poder na organização, e a transformação precisa ser planejada para que essas mudanças ocorram.

Para realizar mudanças na organização, alterando os padrões existentes, torna-se necessário modificar o subsistema administrativo (MOTTA, 1979). Isto significa mudar a estrutura organizacional que afeta a complexidade, a formalização e a centralização da organização, definidas como elementos dessa estrutura (HALL, 1984). MOTTA (1979), ao analisar a organização como uma estrutura para tomada de decisão, constata que as mudanças estão baseadas em perspectivas organizacionais de mudança administrativa, orientadas para o sucesso da organização. Para DRUCKER (1980), a estrutura administrativa deve estar voltada e de acordo com a função da organização. Entretanto, MOTTA

(1979), observa que as organizações geralmente alteram os objetivos, mas mantêm a mesma estrutura.

A mudança no subsistema gerencial leva a uma abordagem estrutural de modificações, visando à reformulação da estrutura organizacional. Implica em modificar a complexidade da organização que, segundo HALL (1984), é composta por três elementos: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial. Diferenciação horizontal refere-se às mudanças na subdivisão das tarefas desempenhadas pelas pessoas; diferenciação vertical implica em alterar os níveis hierárquicos da organização; e dispersão espacial refere-se à localização geográfica das atividades da organização. Ainda segundo o autor, a criação de uma nova organização a partir da reunião de outras organizações implica em mudanças na variável complexidade.

Uma incorporação de organizações já existentes para criar uma nova instituição implica em mudar as regras, os procedimentos e as normas formais e informais, estas últimas, para HALL (1984), embora não escritas são freqüentemente tão importantes quanto as escritas. Ainda, segundo o autor, as modificações na estrutura que implicam em alterações nas linhas de autoridade e responsabilidade que, por sua vez, levam diretamente a uma mudança na distribuição do poder na organização, o que pode levar a uma modificação dos níveis de autoridade e responsabilidade, implicando em uma maior centralização ou descentralização das decisões.

Para KATZ e ROSENZWEIG (1987), estrutura são os padrões estabelecidos para as relações entre os diferentes componentes da organização, sendo a estrutura a sua parte formal, e é pela organização formal que se estabelece um arcabouço geral e se dá o delineamento das funções de forma

prescrita, bem como as relações entre elas. Para HALL a “formalização representa o uso de normas numa organização” (1984, p. 69). Num estudo sobre as dimensões organizacionais nas universidades, FRANCO define grau de formalização como “padronização de normas e regulamentos que definem como os ocupantes de posições sociais devem proceder, e o emprego de mecanismos controladores de desvios dos padrões estabelecidos” (1984, p. 62), sendo também úteis e necessários para redefinir a estrutura formal, auxiliando a organização a lidar com as incertezas do ambiente.

Segundo BERTERO (1976), as decisões nas organizações são tomadas por pessoas e as modificações na estrutura exigem que as mudanças geradas tenham claramente definidas as linhas de autoridade e responsabilidade, com as descrições de cargos e o modo de decidir. Desta forma, mudanças na atividade administrativa estão ligadas a mudanças no processo decisório e na estrutura, para que as pessoas realmente mudem. Argumenta ainda o autor, que nenhum processo de mudança organizacional torna-se efetivo, sem que se incorpore a maneira pela qual se decide no interior das organizações. STONER (1999), afirma que o crescimento da organização exige uma mudança estrutural que força a organização a distribuir o poder de decisão. MOTTA diz que, mudanças no subsistema administrativo implicam em alterar a estrutura organizacional e define as mudanças nesse subsistema como “mudanças do processo decisório interno, alterando métodos, as regras e os estilos de formulação das diretrizes administrativas, visando a uma melhor alocação dos recursos e uma maior sensibilidade e capacidade de atender às demandas externas” (1979, p. 176).

Pesquisa conduzida por BLAU, *apud* HALL (1984), verificou que as grandes universidades eram mais descentralizadas que as menores. Portanto, o

crescimento da organização pode implicar numa descentralização, o que representa um aspecto de dificuldade no processo de implementação das mudanças, já que na medida em que pessoas ou grupos perdem poder com a alteração, colocam-se contrários a ela.

PETKOW diz que “no caso de universidades multi-campi, a estrutura organizacional deverá estar voltada à integração por meio de um planejamento integrado, pela unidade de comando e pela gestão participativa dos dirigentes e dos colegiados, nos diferentes níveis da administração” (1994, p. 32), e aqui arremata-se dizendo: de forma a garantir a unidade institucional e a descentralização operacional de seus programas.

SCHIRLEY, refere-se à estrutura de uma organização como: “a divisão formal de trabalho(funções) entre posições, grupos, departamentos e divisões, assim como os sistemas formais de fluxo de trabalho, informação, incentivos e diretrizes(regras de decisão) necessários para coordenar as atividades e integrações” (1976, p. 39).

A estrutura da organização indica suas funções e a forma pela qual elas se relacionam entre si. Por decisão da administração é que acontecem mudanças estruturais, as quais, por sua vez, afetam variáveis estruturais como processo decisório, grau de formalismo, grau de centralização, entre outras. Na mudança planejada, visando à transformação de instituições já existentes, uma das variáveis que sofre radical modificação é o grau de centralização nelas existente, já que antes cada uma delas tinha autonomia e decidia isoladamente e, a partir do processo de transformação, passa a depender da decisão da nova administração geral da instituição recém criada. Para FRANCO, o grau de centralização “consiste na concentração de poder decisório em posições sociais

hierarquicamente superiores, sendo indicado pelo grau de participação nas decisões, pelo grau de hierarquia de autoridade e pelo grau de profissionalismo” (1984, p. 61).

A transformação de organizações modifica a estratégia para a solução de problemas, de forma a atender aos novos objetivos definidos, sendo que cada organização, que compõe a nova estrutura, soluciona seus próprios problemas, seguindo as diretrizes traçadas para toda a organização (MOTTA, 1979), pois no processo de mudança planejada no subsistema gerencial de organizações que funcionem de forma isolada e passem a constituir uma única, requer a padronização de suas atividades, de maneira que os procedimentos sejam únicos em todas elas.

A gestão de recursos humanos, quando se processam mudanças estruturais, é uma área também bastante afetada. Segundo BERTERO (1976), as modificações estruturais ensejam a definição dos cargos, cuja descrição formal atribuirá responsabilidades e poder de decisão necessários para gerar mudanças propostas.

É através do plano de cargos e salários que se estabelece a função das pessoas, de acordo com os cargos que ocupem, bem como a respectiva remuneração. É na avaliação e classificação de cargos, que se efetua a descrição pormenorizada das atribuições e responsabilidades de cada função. O plano de cargos e salários consolida as mudanças na estrutura formal do quadro de pessoal.

O plano de carreira é o padrão seqüencial de cargos que formam as carreiras do pessoal da organização. Para HALL (1984), o plano de carreira estabelece regras claras e impessoais que definem como as pessoas são

escolhidas para a função, e para GRILLO (1991), em instituições de ensino superior, o plano de carreira é um elemento importante porque constitui a base para nelas se administrar os recursos humanos.

Tanto os professores como os funcionários têm na carreira a expectativa do seu desenvolvimento profissional e pessoal. Daí a sua importância e a necessidade de se imprimir diretrizes firmes e realísticas para a sua implementação. A carreira é o grande elo de ligação dos professores e funcionários à universidade, a medida que ela significa a valorização contínua do mérito de seus recursos humanos (GRILLO, 1991, p. 27).

O plano de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos na organização é outro componente do subsistema gerencial. O plano de cargos e salários e o plano de carreira devem contemplar programas de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos da organização, e é empreendido com a finalidade de alcançarem-se os objetivos organizacionais, através da capacitação das pessoas, que devem sentir-se preparadas para assumir novas responsabilidades.

GRILLO (1991, p. 101), observa que, em se tratando de instituições de ensino superior, o treinamento deve ser permanente, sendo, portanto, fundamental no sentido de aprimorar e garantir a qualidade dos serviços prestados, em instituições de educação superior e instituições isoladas que estejam vivenciando um processo de transformação para universidade. O plano de capacitação deve apresentar a política da organização, quanto à formação dos recursos humanos necessários para atender as áreas acadêmicas e administrativas, as áreas do conhecimento prioritárias para encaminhamento de recursos humanos, seminários e demais projetos que serão promovidos, e o aporte financeiro que se está destinando para a melhoria da qualificação dos profissionais que atuam na instituição.

No caso de instituições de educação superior credenciadas como universidade ou instituições isoladas de ensino, que estejam se transformando em universidade, a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - LDB - que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional - em seu artigo 52, incisos segundo e terceiro, determina, respectivamente que, do total do quadro docente da universidade, pelo menos um terço deva possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, e que pelo menos um terço do corpo docente tenha regime de tempo integral de dedicação trabalhista à instituição, já que entende a lei que "as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano". Os demais integrantes do quadro docente da universidade deverão possuir a titulação mínima de especialistas, alcançada via cursos *lato sensu* voltados às suas áreas de graduação, pois o artigo 66, da LDB, preceitua que "a preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado" [sem grifo no original].

Toda universidade deverá também implementar uma avaliação institucional, que trata-se de um programa que, a partir da sua concepção, objetiva avaliar a si própria como um todo. A avaliação deve abranger tanto a área acadêmica como a administrativa, envolvendo todos os setores que as compõem. Como componente do subsistema gerencial, a avaliação institucional proporciona às instituições de educação superior uma reavaliação contínua de sua atuação, proporcionando o constante redimensionamento de suas diretrizes e metas.

A Universidade do Contestado reconhece que:

toda avaliação torna a universidade dinâmica interna e externamente. Esta universidade, ao institucionalizar a avaliação, garante a promoção

de conhecimentos dinâmicos e dinamizadores, tanto no interior da universidade, quanto em relação aos padrões externos vigentes. A renovação e a inovação são resultados diretamente relacionados à avaliação (PROJETO DE UNIVERSIDADE, 1991, p. 237).

Pela avaliação institucional, procura-se assegurar a qualidade e repensar a finalidade da instituição, proporcionando-lhe uma constante atualização no tocante aos serviços prestados para a comunidade na qual está inserida. Construindo uma autoconsciência institucional, através da tomada de decisão, auxilia a garantir a qualidade de todas as atividades da vida universitária.

Outro componente do subsistema gerencial é a comunicação, alterado apenas nos processos de transformação das organizações. Sendo parte integrante da estrutura organizacional formal, o processo de comunicação promove a integração e auxilia na tomada de decisão. Para SCHIRLEY (1976), o processo de comunicação é formalizado pela organização e determina o fluxo de informações para coordenar e integrar as atividades, ou seja, o sistema de informação é estabelecido para fornecer os dados para quem decide na organização.

No caso das instituições universitárias multi-campi, ênfase especial deve ser dada à comunicação entre os seus diversos *campi*. Deve ela dispor de um sistema eficiente de transmissão de informações entre os *campi* e a administração central, de um banco de dados que os armazene racionalmente para que possam dar suporte e auxílio à tomada de decisão, e também facilitar a divulgação das informações acadêmicas, de recursos humanos, patrimoniais, financeiros e bibliográficos da instituição para a comunidade acadêmica interna e externa, assim como à sociedade em geral.

Um sistema de comunicação informatizado, através de computadores em rede, tem a finalidade de otimizar e agilizar a transmissão das informações

através do processamento instantâneo de qualquer setor ou pólo da universidade, facilitando as trocas necessárias para o exercício das atividades acadêmicas e administrativas, à tomada de decisão, para minimizar os problemas estruturais e comportamentais que possam surgir, especialmente em instituições que adotam o modelo multi-campi, e com descentralização da execução de suas finalidades (PROJETO DE UNIVERSIDADE, 1991).

A área econômica dá sustentação e suporte financeiro às finalidades das instituições. Por ser árida e sujeita a constantes correções e adaptações por estímulos vindos, principalmente, do meio ambiente externo, a partir de regras que se alteram ou que se estabelecem oriundas de políticas econômicas governamentais, têm a responsabilidade de (re)dimensionar no planejamento econômico-financeiro, o cotejo racional entre as despesas e as receitas, para que as metas estabelecidas para o período, pelas instituições, possam ser atendidas e atingidas, inclusive aquelas constantes do seu plano de investimentos, este também parte do subsistema gerencial.

No caso da Universidade do Contestado - UnC, instituição multi-campi, cada um dos seus campi é entendido como uma unidade descentralizada em matéria econômica e financeira, sendo a fiscalização efetuada pela mantenedora, a Fundação Universidade do Contestado, através do Conselho de Curadores e do Conselho de Administração Superior - CAS. Assim sendo, cada um dos *campi* tem autonomia para aplicar os recursos financeiros neles gerados e de acordo com as suas necessidades, obedecendo, entretanto, a um planejamento acadêmico geral que envolve metas e ações previamente aprovadas pelos conselhos superiores da universidade.

A UnC é um instituição comunitária, ente acadêmico de sua mantenedora a Fundação Universidade do Contestado - UnC, fundação pública e com personalidade jurídica de direito privado. Pelo modelo multi-campi, e com a administração descentralizada que adota, cada campus se mantém financeiramente pela cobrança de mensalidades dos seus alunos, sendo esta sua principal fonte de receitas. A administração central da universidade - a reitoria - é mantida pelo repasse de um valor proporcional à receita de mensalidades de cada campi. Recursos dos governos federal e estadual são recebidos dentro de rubricas específicas, geralmente para treinamento de trabalhadores desempregados ou não, e da Lei 180, que regulamentou o artigo 170 da Constituição Estadual, respectivamente.

As propostas da UnC, com relação às mudanças no subsistema gerencial analisadas na pesquisa objeto deste trabalho, estão relacionadas com as expectativas de seus gestores, dentro do aspecto formal de instituições em processo de consolidação do seu projeto de universidade. Essas modificações, acordadas pelos seus gestores, que são os agentes de mudança, constam do projeto de reconhecimento e são compromissos que devem ser atendidos e atingidos pela instituição, as quais, em sua maioria, estão ocorrendo e visam atender a legislação federal e estadual, que regulamentam a estrutura e o funcionamento de instituições de educação superior no Brasil e em Santa Catarina.

Desta forma, as proposituras da Universidade do Contestado com relação às mudanças no subsistema gerencial, estão relacionadas com o estabelecimento de uma estrutura organizacional única em todos os *campi*, a partir de uma administração central com operacionalização descentralizada. Visam ainda,

estabelecer uma política de recursos humanos que possibilite à universidade ter um corpo docente qualificado para execução de suas finalidades. Deverá ainda implementar um plano de avaliação institucional que permita à instituição o conhecimento de seus problemas e soluções para melhorar sua atuação.

Prevê ainda o seu projeto, a consolidação do plano de comunicação informatizado entre os *campi*, para agilizar a troca de informações e o armazenamento de dados para auxílio à tomada de decisão, além de garantir, através do planejamento econômico, os recursos financeiros necessários à execução do plano de investimentos em infra-estrutura, manutenção, pessoal capacitado e na consecução de suas finalidades.

Assim, é de extrema importância verificar a expectativa dos administradores, quanto às mudanças ocorridas neste subsistema, pois numa mudança organizacional desejada e planejada com base em aspectos racionais, os valores podem se contrapor na implementação das modificações, pois pressupõem-se que, para sua aceitação, os objetivos e valores já estivessem definidos e, portanto, favoráveis às mudanças pretendidas.

## 2.5 A MUDANÇA NO SUBSISTEMA TÉCNICO

Para MOTTA (1979, p. 176), mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural. Alterações em partes da organização provocam mudanças nos demais ambientes organizacionais. A variável tecnologia é determinante para compreender o comportamento organizacional, não a única, mas sua influência tem que ser

considerada como de primeira ordem. CHAMPION diz que “a tecnologia é um componente de todas as organizações, não importando o tamanho, forma e composição” (1985, p. 243).

Assim, o subsistema técnico é mais do que máquinas e equipamentos, podendo ser entendido como técnicas para transformação de entradas em saídas. Portanto, tecnologia é uma variável importante na organização, à medida em que determina sua estrutura. Para MOTTA, mudanças no subsistema técnico são “mudanças da tecnologia utilizada pela organização, visando um novo processo de especialização e de divisão do trabalho interno, de acordo com os processos técnicos mais modernos, assimilados pela organização” (1979, p. 176).

KATZ e ROSENZWEIG (1980), dizem que as empresas atravessam diferentes estágios de tecnologia e que estes provocam alterações na estrutura da organização e que o subsistema técnico é importante para as organizações complexas, já que servem, inclusive, como fator de classificação dessas organizações.

Sendo o subsistema técnico, portanto, considerado importante para as organizações complexas, servindo como fator de classificação das organizações. Organizações universitárias são classificadas a partir de sua função básica, que é representada pela combinação das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo WANDERLEY (1988), a universidade tem por finalidade cultivar o saber humano. Articulando o ensino enriquecido pela pesquisa, a universidade tem uma responsabilidade social pela formação de profissionais, pelo desenvolvimento de novas tecnologias, de novos equipamentos e pelo auxílio a outras organizações.

O ensino é uma atividade importante em uma universidade e seu desenvolvimento requer profissionais altamente capacitados. O governo

brasileiro, preocupado com a qualidade do ensino ministrado nas instituições de educação superior no Brasil, na Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional - LDB - no tocante ao ensino superior, admitiu que a qualificação mínima dos docentes para esse nível de ensino deve ser em nível de pós-graduação *lato sensu*, embora asseverando que, “prioritariamente em programas de mestrado e doutorado” (BRASIL, 1998, art. 66), ao mesmo tempo que exige, para as universidades, no mesmo diploma legal (LDB, art, 52, inciso II) “um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação de mestrado ou doutorado”.

Entende-se que preocupação do legislador com a qualificação dos profissionais para educação superior, é para que o ensino não seja uma mera reprodução do que está nos livros, pois PINOTTI (1982) dizia que o ensino era predominantemente teórico e acadêmico nas universidades, enquanto que nas instituições isoladas era praticamente a única atividade desenvolvida. O autor, ao observar isso, alertava para a falta de integração do ensino com as duas outras áreas básicas que sustentam a finalidade das organizações universitárias - a pesquisa e a extensão.

Também, na LDB, procurou-se garantir essa problemática, visando-se obviamente, uma melhor qualidade para o ensino ministrado, quando determinou-se no Art. 52, incisos I e II, que as universidades tenham também e respectivamente: “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” e, no mínimo, “um terço do corpo docente em regime de tempo integral” .

No exercício de sua autonomia, é assegurada às universidades fixar os currículos de seus cursos e programas, observando-se as diretrizes curriculares gerais pertinentes. Pelas ementas das diversas disciplinas, a universidade deve acompanhar - atualizando-as sempre que necessário - as novas tendências e perspectivas identificadas nas demandas da sociedade global, no intuito de sempre proporcionar uma formação atualizada aos seus alunos e de garantir a qualidade aos seus cursos. Uma das formas de manter os currículos sempre atualizados e com qualidade é através da integração do ensino com a pesquisa.

Sendo as universidades instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, a pesquisa assim como a extensão, devem estar sempre associadas às atividades de ensino.

Para ROMERO, a pesquisa e o ensino são igualmente importantes para os investigadores e para a instituição, pois “somente por sua integração se pode assegurar a transmissão de conhecimentos e atitudes científicas, decisivas para o progresso das ciências e na medida em que estimula a atitude científica, a universidade confere uma formação global, e não uma mera instrução...” (1988, p. 16). Já, segundo FINGER, “não se constrói uma universidade sem pesquisa. A pesquisa tem sido muito mistificada ultimamente. Mas qualquer projeto que vise objetivos estabelecidos, quer seja através de análise de literatura, quer de laboratórios na experimentação, poderá abrir uma porta imensa para aqueles que se propõem a experimentar a agradável sensação de fazer o avanço das ciências” (1991, p. 16).

Ainda segundo ROMERO (1988), para que a universidade se mantenha como uma instituição forte e eficaz, ela precisa enfatizar a pesquisa básica, a

investigação interdisciplinar e a investigação sobre a própria sociedade. No que se refere ao ensino, deve preparar os estudantes para uma auto-educação permanente, alertando para as necessidades atuais e previsíveis da sociedade e pondo em prática suas descobertas, criando e mantendo uma inter-relação por canais de comunicação com seus usuários.

Para CASTRO (1998) é a universidade que tem condições de desenvolver a pesquisa básica e a pesquisa aplicada, estando a pesquisa básica voltada à compreensão e o desenvolvimento da ciência e, pesquisa aplicada, voltada para a solução dos problemas das empresas públicas e privadas, e tem como objetivo resolver problemas práticos, como a descoberta de novas tecnologias ou o melhoramento genético de animais e plantas, entre outros. A pesquisa básica e a pesquisa aplicada podem também ser denominadas de pesquisa teórica e pesquisa prática.

Tanto a pesquisa básica ou teórica, como a aplicada ou prática, “objetivam, em última análise, a construção de um corpo teórico explicativo de uma realidade observada. Não há conhecimento completo sem a presença da teoria a iluminar os fatos do mundo empírico. Esta teoria é o objeto final de toda pesquisa” (PROJETO DE UNIVERSIDADE, 1991, p. 113).

“Se não chegar à pesquisa, a universidade não ultrapassará o nível de 2º grau melhorado. Se a universidade não criar ciência, será dispensável” (DEMO, *apud* PROJETO DE UNIVERSIDADE, 1991, p. 113).

Para a universidade, o ideal é combinar as pesquisas básicas com as aplicadas, pois fará que, por meio delas, o seu corpo docente se aprimore, melhorando, por conseqüência, a qualidade do ensino que, interdisciplinarmente, integrará investigadores e estudantes das suas diversas áreas, utilizando para

isso os projetos de iniciação científica. “Só tem direito de ensinar quem produzir conhecimento” (*Id. Ibid.*, p. 113).

Para que as pesquisas se desenvolvam em universidades, elas devem dispor, além de uma política geral que contemple a área e de um corpo docente capacitado, de recursos financeiros específicos para essa atividade. A questão do financiamento da pesquisa é a questão crucial com a qual se defrontam as universidades hoje. As universidades públicas - federais e estaduais - têm recebido recursos apenas para pagamento de folhas de pessoal e para suas despesas de custeio. As universidades privadas - particulares - não conseguem, por sua vez, investir recursos próprios em pesquisa, dependendo ambas, portanto, de financiamento externo.

No Brasil, existem agências federais financiadoras de pesquisas como o CNPq, FINEP e CAPES, além de algumas Fundações de Amparo à Pesquisa estaduais. Destas, algumas poucas financiam projetos de pesquisa individualmente, como, por exemplo, a FAPESP do Estado de São Paulo. O Governo Federal, através do Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, está estabelecendo os chamados Fundos Setoriais para financiamento de pesquisas de interesse do país. Esses fundos que estão sendo providos de recursos oriundos de impostos e contribuições de empresas que atuam em setores determinados da economia - energia, petróleo, comunicações, dentre outros - terão a incumbência de financiar a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico no Brasil. Cabe às universidades buscar estes recursos para financiar os projetos de pesquisa pretendidos.

O saber produzido via investigação científica deve ser propagado em artigos, livros, seminários, congressos, jornadas científicas, entre outros. A

universidade deve compartilhar os resultados de suas pesquisas com a sociedade, de forma a prestar contas de sua atuação, pois a descoberta científica não deve e não pode ficar restrita à universidade, mas difundida à comunidade acadêmica da área e a quem mais possa interessar.

A terceira função integrante do subsistema técnico das universidades é a extensão. “Elo de ligação entre o ensino, a pesquisa e a sociedade é o instrumento pelo qual o saber e as tecnologias produzidas chegam, sob diversas formas e meios, até a comunidade” (PROJETO DE UNIVERSIDADE, 1991, p. 120). Para PINOTTI (1982), a extensão é uma atividade sistemática, intimamente relacionada com o ensino e a pesquisa e que foi formalmente atribuída à universidade pela Lei 5.540 de 1968. Complementa-se dizendo que essa atribuição foi mantida pela Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB.

PINOTTI entende a extensão como “a função da universidade cujo objetivo é engajar a universidade brasileira no processo de desenvolvimento e responder, de imediato, aos desafios impostos pela realidade” (1982, p. 47). Para CUNHA (1989), a extensão é uma prestação de serviços e está associada ao ensino e à pesquisa, sendo a forma da universidade manter-se viva na sociedade e universalizar os conhecimentos.

Assim, compete a cada universidade estabelecer de que forma a extensão será operacionalizada, estabelecendo para isso uma política que defina ou determine como a universidade participará do desenvolvimento da região na qual está inserida, pois “através da extensão, é que a universidade inteirar-se-á no decorrer de seus trabalhos, das aspirações e necessidades da comunidade e

instituições a quem estiver servindo, para reorientar seus planejamentos de ensino e pesquisa” (PROJETO DE UNIVERSIDADE, 1991, p. 121).

Também a biblioteca, local de estudos e pesquisas, na qual os estudantes buscam ampliar seus conhecimentos e horizontes, deve ser uma preocupação constante das universidades. Para FINGER, “uma universidade que não tenha a preocupação constante de construir uma biblioteca atualizada e ágil na circulação do material é uma instituição capenga” (1991, p. 14). Portanto, a biblioteca universitária deve ter a preocupação de manter-se atualizada e de oferecer aos seus usuários um número de títulos e volumes adequados aos cursos que oferece.

FINGER (1991), ao discorrer sobre a construção de uma universidade, analisa-a sobre três aspectos: o primeiro é o que trata das exigências legais, o que é estabelecidas pela Lei e o relacionamento com os órgãos normatizadores. O segundo, centra-se no aspecto da construção física: salas de aulas, laboratórios, bibliotecas e espaços administrativos, que darão suporte às funções básicas da universidade. O terceiro, o mais importante, está ligado com a construção da parte acadêmica, cujos responsáveis são todos os segmentos que compõem a comunidade acadêmica: professores, administradores e alunos. O setor acadêmico é a própria razão de existir de uma universidade, sendo também o que a difere de um estabelecimento industrial ou comercial.

Ainda para FINGER “a universidade será qualquer universidade, aquilo que administradores, professores e alunos construírem e refletirá sempre o grau de seriedade das pessoas nela envolvidas” (1991, p. 22). Portanto, uma universidade não se constrói só com a parte legal e física. É academicamente que uma

universidade demonstra ser uma instituição competente quanto às funções de proporcionar o ensino, desenvolver a pesquisa e praticar a extensão.

Assim, como este estudo trata de conhecer a expectativa dos administradores quanto às modificações ocorridas na criação de uma universidade, as mudanças implícitas ao subsistema técnico serão entendidas como modificações esperadas pelos atores envolvidos com as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, indissociáveis, pela legislação governamental, para estruturas universitárias.

Composta por docentes especialistas nas diversas áreas do conhecimento, responsáveis pela atividade-fim da organização, a expectativa esperada dos administradores, sobre estas mudanças, devem contemplar a preocupação com a qualidade do ensino ministrado, com a qualificação de docentes, pesquisadores e técnicos-administrativos, com a produção acadêmico-científica que responda aos anseios de seus clientes (pais, alunos, comunidade).

### 3 A UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC

#### 3.1 CONCEPÇÃO HISTÓRICA

Criadas na década de 70, assim como várias outras IES no Estado de Santa Catarina, as Fundações Educacionais de Caçador (FEARPE), de Canoinhas (FUNPLOC), de Concórdia (FEAUC), de Curitibanos (FEPLAC) e de Mafra (FUNORTE), instituídas por Leis Municipais e formatação jurídica dada através de seus Estatutos, e que hoje compõem a UnC, passaram a existir, propondo-se responder aos anseios de suas comunidades quanto à qualificação da mão-de-obra especializada de nível superior para atender as demandas do chamado milagre brasileiro. Durante esses 25 anos, cresceram e se desenvolveram, proporcionando às suas regiões de abrangência o ensino de primeiro, segundo e terceiro graus, cursos de pós-graduação *Lato Sensu* para professores e profissionais liberais ou vinculados a organizações públicas e privadas atuantes nas suas regiões, cursos de extensão diversos e atividades de prestação de serviços à comunidade em geral.

THOMÉ (1999) diz que:

as Fundações Educacionais, reunidas desde março de 1990, em torno de um objetivo comum, a universidade, concluíram aos 28 de março de 1990, o projeto que propunha a criação, da pela via da “Autorização”, da Universidade do Contestado – UnC, no modelo multicampi e apresentando originalmente a FEARPE como entidade mantenedora e cuja Carta Consulta para autorização de funcionamento, foi protocolada no dia 30 de Março de 1990, no então Conselho Federal de Educação – CFE, já prevendo a instituição do novo ente jurídico mantenedor e denominado de Federação das Fundações Educacionais do Contestado – FENIC.

O ente mantenedor, integrado pelas cinco fundações educacionais e descartando o modelo matriz-filial, foi oficialmente constituído aos 25 de maio de 1990. A FENIC teve seu primeiro estatuto registrado aos 07 de Agosto de 1990, sendo que as Fundações Educacionais, com a criação da mantenedora maior, não deixaram de existir, mantiveram suas antigas denominações e, na Carta Consulta substituída no CFE, apresentando a nova entidade mantenedora da UnC, em setembro de 1990, foram caracterizadas como co-mantenedoras e com a responsabilidade de gerir seus respectivos *campi*.

Após acolhida a Carta Consulta pelo Parecer N°. 41/91, o CFE nomeia uma Comissão de Acompanhamento, presidida pela Conselheira Dra. Zilma Gomes Parente de Barros, da Universidade Federal da Bahia. Em 25/08/91 é protocolado, no mesmo Conselho, o Projeto de Criação da UnC, que é aprovado pelo Parecer CFE nº. 589/91, de 06/11/91.

O conjunto de exigências cumpridas, providências a serem contempladas e ordenamentos aprovados, permitiu que, já estruturada, a Universidade do Contestado (em acompanhamento) iniciasse suas atividades no ano de 1992, implantando gradativamente suas metas.

Em 1993, por decisão do Conselho Federal de Educação - CFE, assume a responsabilidade pelo acompanhamento da implantação da UnC, o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC, que nomeia nova Comissão de Acompanhamento com a responsabilidade de orientar a Universidade do Contestado até o seu reconhecimento, comissão essa presidida pelo Conselheiro Ms. Almerindo Brancher, oriundo da Universidade Regional de Blumenau - FURB.

O CEE, não aceitando o formato jurídico do ente mantenedor maior como Federação, para a continuidade do projeto de acompanhamento, exigiu sua

mudança, criando-se então, em 29 de Abril de 1994, após reunião dos dirigentes da UnC com o Pe. Paulo Kuno Rodenz e Almerindo Brancher, respectivamente Presidente do Conselho Estadual de Educação e Conselheiro Presidente da Comissão de Acompanhamento, a Fundação Universidade do Contestado - UnC, outra fundação, sobreposta às demais como ente mantenedor principal da universidade, e que teve seu Estatuto registrado no Cartório de Títulos e Documentos da Comarca de Caçador - SC. A partir daí, desaparecem também por alteração estatutária, as denominações antigas das fundações co-mantenedoras, passando a denominarem-se Fundação Universidade do Contestado – UnC, de Caçador, de Canoinhas, de Concórdia, de Curitiba e de Mafra. Entretanto, mesmo perdendo suas antigas denominações, as prerrogativas legais como fundações educacionais foram mantidas.

Finalmente, em 21 de outubro de 1997, o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC, através do Parecer no. 246/97 e da Resolução no. 42/97, de 21/10/97, homologado pelo Governador do Estado, reconhece a Universidade do Contestado - UnC, que é formalmente instalada em 03/12/97.

### 3.2 LOCALIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA GEO-POLÍTICA

Localizada no planalto norte, planalto central e meio oeste catarinense, na região conhecida como Região do Contestado, engloba as microrregiões do Planalto Norte, do Vale do Canoinhas, do Alto Vale do Rio do Peixe, do Alto Uruguai, do Meio-Oeste e parte das microrregiões Serrana e Alto Irani.

Sendo uma universidade multi-campi e de caráter regional, sua área de ação e de abrangência compreende 54 municípios do Estado de Santa Catarina, que ocupam 23.827,0 km<sup>2</sup> e onde vivem cerca de 664.575 habitantes.

A história da sociedade catarinense resulta de migrações e movimentos regionais, voltados para a construção política e econômica das diferentes comunidades, onde a UnC coloca-se como parceira, formulando suas concepções políticas comprometidas com a realidade regional presente e futura, estruturando-se de forma a atuar integradamente com organismos ou instituições especializadas da sociedade, aglutinando forças e conduzindo o desenvolvimento socioeconômico e político-cultural da região.

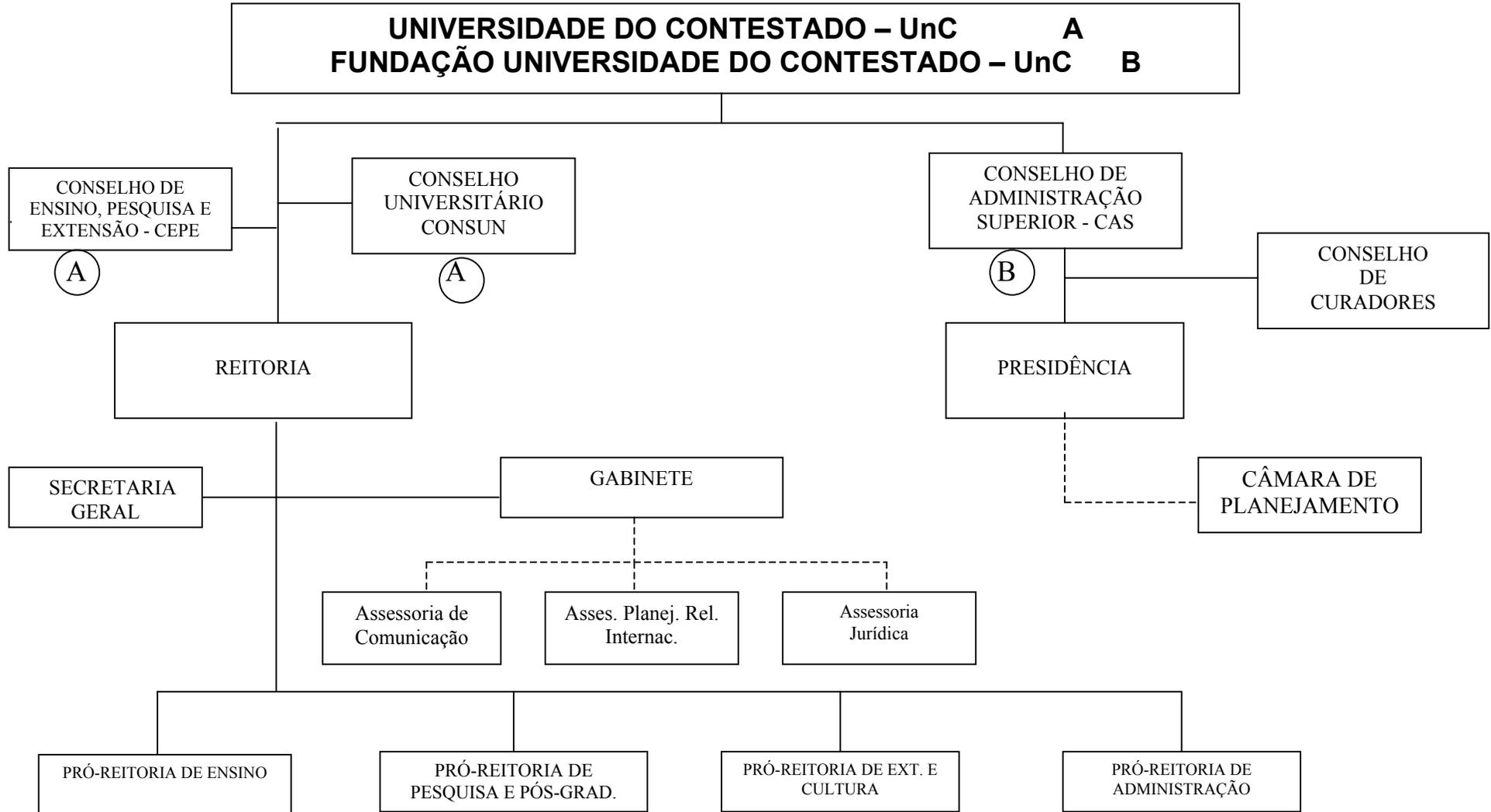
TABELA I - DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO, ÁREA TERRITORIAL E POPULAÇÃO DOS MUNICÍPIOS ABRANGIDOS PELA UnC

<b>CAMPUS</b>	<b>Nº DE MUNICÍPIOS</b>	<b>ÁREA TERRITORIAL EM Km<sup>2</sup></b>	<b>POPULAÇÃO RESIDENTE</b>
CAÇADOR	15	7.195,0	175.430
CANOINHAS	10	4.141,8	117.983
CONCÓRDIA	15	3.905,7	147.274
CURITIBANOS	05	2.411,3	46.986
MAFRA	09	6.173,3	176.902
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>23.827,0</b>	<b>664.575</b>

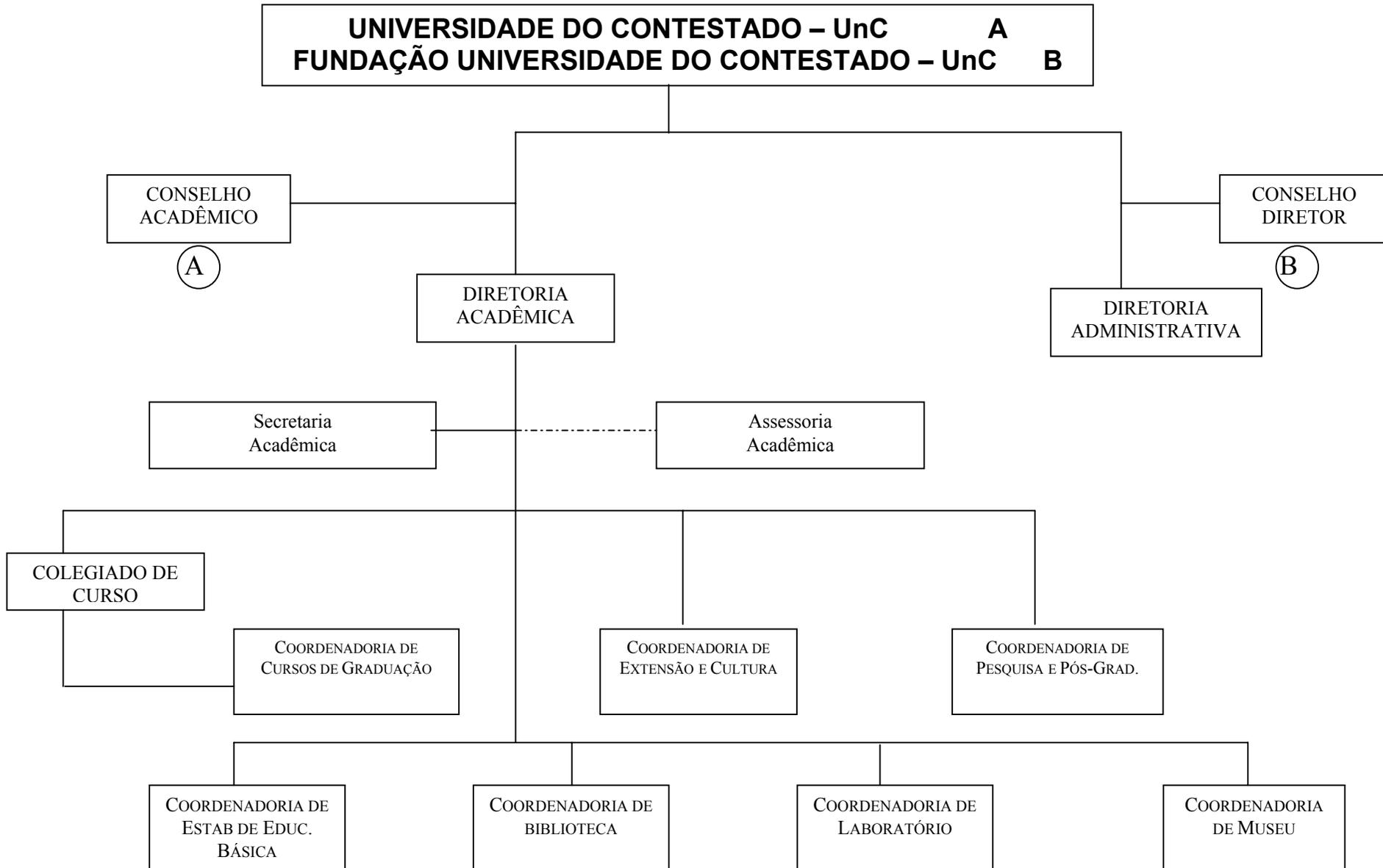
Fonte: Processo de Reconhecimento da UnC (1997).

# ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO

*Administração Superior*



**ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO**  
*Administração Setorial*



### 3.3 BASES FÍSICO-ESTRUTURAIS E ACADEMICO-PEDAGÓGICA

A UnC tem suas bases físicas configuradas como *Campi*, *locus* que administram e executam a gestão financeira das Unidades e Núcleos Universitários, que são os *locus* acadêmicos, responsáveis pela execução e administração de seus programas científico-pedagógicos. Os *Campi* e Unidades, localizam-se geograficamente nas cidades de Caçador, sua sede e onde está instalada a Reitoria, Canoinhas, Concórdia, Curitibaanos e Mafra, e seus Núcleos nas cidades de Fraiburgo, Monte Carlo e Santa Cecília, Porto União, Rio Negrinho e Seara, vinculados administrativamente às Unidade de Caçador, Canoinhas, Mafra e Concórdia, respectivamente, cuja atividade fim se consubstancia na formação da educação básica, educação superior e no ensino não formal.

### 3.4 MISSÃO E OBJETIVOS

Integrada ao Sistema Fundacional Catarinense, a UnC adotou o modelo multicampi para adequar-se à sua realidade regional, caracterizando-se como uma instituição da sociedade para a sociedade, e coloca, entre suas finalidades, a unidade político-institucional com descentralização operacional, a unidade de fins e diversidade de meios para consecução de suas políticas de integração e viabilização da sua atuação de maneira una e integrada às suas unidades universitárias, estimulando-as para um desenvolvimento planejado e igualitário, que possibilite a abertura de caminhos futuros e contribua para a emancipação social de sua região de abrangência, tendo como MISSÃO:

- Desenvolver, elaborar e transmitir conhecimentos para a abertura de caminhos futuros, viabilizando novas realidades e contribuindo para a evolução da sociedade regional nos campos científico, técnico, econômico e cultural.

A Universidade do Contestado tem, como objetivo geral e precípua, a promoção do Ensino, da Pesquisa e da Extensão. Define também, como sendo seus objetivos específicos:

- Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, nas diversas áreas e modalidades do conhecimento humano para a criação, preservação, sistematização e aplicação do saber, com vistas a formar profissionais demandados pelo processo de desenvolvimento do país, para enriquecimento da cultura e promoção do bem comum;

- Resgatar os elementos histórico-culturais, com vistas ao desenvolvimento regional, buscando, na experiência do passado, no estágio de realizações do presente e na formulação de metas para o futuro, a concretização dos ideais que integram a vontade do homem do Contestado, em defesa desta porção do território pátrio;

- Manter o intercâmbio cultural e científico com Instituições congêneres, nacionais e internacionais ou estrangeiras, na intenção de emprestar universalidade ao sentido de sua missão;

- Estimular a criatividade nos diversos campos do conhecimento humano;

- Desenvolver a iniciação científica como princípio norteador do processo de difusão das ciências e do conhecimento;

- Incentivar e fomentar a pesquisa e o constante aperfeiçoamento dos docentes, para que estes sempre possam melhor preparar os discentes.

A Universidade do Contestado – UnC representa um projeto de sociedade que se traduz em finalidades, compromissos e especificidades, cujas ações buscam a convergência e a otimização dos propósitos e dos recursos que dão forma aos seus objetivos e às funções universitárias do ensino, da pesquisa e da extensão, pela promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, com vista ao bem estar e à valorização do homem (ESTATUTO DA UNIVERSIDADE DO CAÇADOR, 1997).

### 3.5 ORDENAMENTOS LEGAIS E ACADÊMICOS

A Universidade do Contestado - UnC, ente acadêmico de sua mantenedora, a Fundação Universidade do Contestado - UnC, Instituição Pública e Pessoa Jurídica de Direito Privado, formato legal constitutivo que caracteriza o Sistema Fundacional Catarinense, tem sua sede à rua Itororó, 800, na cidade de Caçador - SC, onde está situada a sua Reitoria, instância executora da administração superior da universidade, que se efetua através dos órgãos deliberativos: Conselho Universitário – CONSUN, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEPE, e Conselho de Administração Superior – CAS.

Tendo como objetivo precípua o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, goza de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar nos termos da legislação vigente, sendo regida pela Legislação de Ensino, pelo seu Estatuto, pelo seu Regimento Geral, pelas Resoluções dos órgãos deliberativos e, pelo Estatuto da Fundação Universidade do Contestado, no que lhe for pertinente.

### 3.6 A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A administração superior da UnC é exercida pela reitoria no que tange às questões acadêmico-administrativas e pela Fundação Universidade do Contestado, naquilo que se refere às questões administrativo-financeiras. Em função do seu modelo organizacional, sem prejuízo da unidade de patrimônio, administração e da integração acadêmica, adota um regime de administração descentralizada – administração setorial - nos seus *campi*, *locus* físicos, que abrigam as unidades universitárias - *locus* acadêmicos, os quais executam, respectivamente, a gestão administrativo-financeira e desenvolvem as atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão, sendo regidas e administradas pelo Estatuto e Regimento Geral da Universidade e pelo Estatuto da Fundação Universidade do Contestado.

#### 3.6.1 Administração Superior

Na Mantenedora – Fundação Universidade do Contestado - UnC:

Uma Presidência composta por: Presidente e Vice-Presidente.

Na Universidade do Contestado – UnC.

Uma Reitoria composta por: Reitor e Vice-Reitor e Pró-Reitorias de Ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão e Cultura e de Administração.

#### 3.6.2 Administração Setorial

Nos *Campi* e Unidades Universitárias da UnC:

Uma direção administrativa composta por: Diretor Presidente e Vice-Diretor Presidente;

Uma direção acadêmica composta por Diretor Acadêmico e Vice-Diretor Acadêmico e Coordenadorias de Cursos de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão e Cultura.

As coordenadorias de cursos, dirigidas por coordenadores eleitos entre e pelos professores que compõem os colegiados dos respectivos cursos, e que são a menor unidade da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, disciplinar e didático-científica e da distribuição do pessoal na UnC, compreendem as disciplinas do curso e congregam os professores para os objetivos de ensino, de acordo com as diretrizes emanadas da Pró-Reitoria de Ensino, da Diretoria Acadêmica e dos Colegiados competentes (Estatuto da UnC, Art. 47), sendo em número de 47, em toda Universidade, estando assim distribuídas (Fonte: Secretaria Geral da UnC: Caçador, 1999):

- 12, na Unidade Universitária de Caçador;
- 9, na Unidade Universitária de Canoinhas;
- 11, na Unidade Universitária de Concórdia;
- 6, na Unidade Universitária de Curitiba e,
- 9, na Unidade Universitária de Mafra.

Utilizam-se também, os *campi* da UnC, embora o cargo não esteja previsto em seus ordenamentos maiores, de uma Direção Administrativa que tem a incumbência de coordenar a execução administrativo-financeira, contábil e patrimonial nos mesmos.

### 3.6.3 Recursos Humanos

Corpo Docente e Técnico Administrativo da Universidade do Contestado - UnC atinge a soma de 733 profissionais, sendo 505 professores e 228 funcionários que, especializados entre as suas unidades e núcleos universitários, atendem a 8.155 alunos de graduação, de pós-graduação e de programas especiais. No que se refere ao sistema de trabalho, são todos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (CATÁLOGO GERAL DA UnC: Caçador, 1999).

A história da Universidade do Contestado –UnC está sendo construída e escrita pela comunidade acadêmica e pela sociedade regional que a acolhe, pois juntas e comprometidas com o desenvolvimento sociocultural e acadêmico-científico da região realizam o constructo da cidadania, que é estatuto antológico, condição de ser, possibilidade e direito de todo homem.

#### 4 METODOLOGIA

De acordo com DEMO, metodologia “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência” (1992, p.11), e que não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa, pois além da fase empírica à qual estes estão relacionados, a metodologia envolve também, segundo o autor, “a intenção da discussão problematizante” (*id. Ibid.*, p.12).

A importância do método para a pesquisa é fulcral. DEMO afirma que “a falta de preocupação metodológica leva à mediocridade fatal” (*id. Ibid.*, p. 12). Também BRUYNE *et al.*, consideram a metodologia algo muito mais abrangente e que “deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo”, definindo-a como “a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento” (1977, p. 29).

Entendem, assim, que as escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, pois a prática científica, especialmente em se tratando das ciências sociais, é dinâmica e requer compreensões e voltas constantes entre os quatro pólos que fazem parte da metodologia: os 'pólos epistemológico' que refere-se aos métodos, o teórico que está relacionado aos quadros de referência, o morfológico que configuram os quadros de análise da objetivação da problemática da pesquisa, e o técnico que está relacionado aos modos de investigação possíveis na prática científica (BRUYNE *et al*, BRUYNE *et al*, 1977).

Os métodos, a que se refere o pólo epistemológico, são a dialética, a fenomenologia, a quantificação e a lógica hipotética-dedutiva; os quadros de referência que compõem o pólo teórico são: o positivismo, a abordagem compreensiva, o funcionalismo e o estruturalismo; já os quadros de análise da objetivação da problemática da pesquisa são: as tipologias, os tipos ideais, os sistemas e as estruturas-modelos; e os modos de investigação das ciências sociais são os estudos de caso, os estudos comparativos, as experimentações e as simulações BRUYNE *et al.* (1977).

Para MINAYO *et al.*, “Bruyne e colaboradores advogam que a idéia da cientificidade comporta, ao mesmo tempo, um pólo de unidade e um pólo de diversidade”, isto é, de que “existe possibilidade de encontrarmos semelhanças relativamente profundas em todos os empreendimentos que se inspiram na idéia geral de um conhecimento por conceitos, seja de caráter sistemático, seja exploratório e dinâmico”, e que embora essa idéia traduza a norma geral e que regulamenta o processo de construção de conhecimento, “a cientificidade não pode ser reduzida a uma forma determinada de conhecer; ela pré-contém, por assim dizer, diversas maneiras concretas e potenciais de realização” (1998, p. 11).

Portanto, diferentemente da objetivação que é própria das ciências naturais, as ciências sociais se caracterizam pela subjetividade, pois seu objeto de estudo é histórico e, portanto, sua essencialidade está ligada ao presente, compreendido o passado, para a projeção do futuro do homem em suas relações grupais e societárias.

MINAYO *et al.* afirmando “que o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo” (1998, p. 15), sinalizam que ao efetuar-se um estudo

sobre fenômenos que afetam indivíduos numa organização social, lança-se mão da pesquisa social qualitativa, linguagem estabelecida pela ciência e fundamentada em conceitos, métodos e técnicas para sua compreensão que, se utilizada coerentemente e com criatividade, permite sondar a realidade e a desvendar seus segredos.

Concebendo todas as etapas da investigação e da análise como partes do processo social analisado e como sua consciência crítica, empregando a palavra que demonstra a fala cotidiana em todas as suas relações afetivas e técnicas, a pesquisa qualitativa descreve, compreende e explica fenômenos específicos e delimitáveis muito mais pela sua complexidade interna do que pela possibilidade de sua expressão quantitativa.

O trabalho investigativo e de caráter qualitativo, que se proponha a entender fenômenos que, de alguma forma, influenciem ou sejam influenciados no constructo do conhecimento social, deve conter três dimensões: a simbólica, que refere-se aos significados dos sujeitos, a histórica, que diz respeito ao tempo consolidado do espaço real e analítico do estudo e a concreta, que se refere às estruturas e atores sociais em questão.

Nesse sentido, apesar de mais complexa, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada como alternativa à pesquisa quantitativa – formal e rigorosa, no estudo das ciências sociais, visto que se utiliza de uma abordagem interpretativa para o estudo dos fenômenos e não de uma abordagem racional, que lança mão de teorias probabilísticas para criar modelos comportamentais positivistas e que distorcem a realidade ao tentar explicar atitudes, crenças e o comportamento das pessoas (SEYMOUR *et al.*, *apud* MELLO, 1997).

No estudo de mudança organizacional onde considera-se, também, fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural que envolve relações de caráter humano e social, expectativas e percepções dos indivíduos quanto ao contexto no qual ocorrem as mudanças, a abordagem qualitativa é a mais adequada, já que parte de questões amplas que vão sendo definidas na medida em que se desenvolvem os estudos, que envolvem dados descritivos, obtidos através do processo interativo pelo contato do pesquisador com a situação estudada. Conforme TRIVIÑOS (1987), através da análise de como as pessoas interpretam o ambiente, pode-se ter a melhor explicação de como elas desenvolvem suas atividades.

PATRÍCIO *et al.* asseguram que os métodos qualitativos “apresentam características inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de método que possa compreender uma realidade social a partir das percepções do atores sociais” (1999, p. 124), afinal:

Que métodos poderiam ser utilizados para buscar, descrever, registrar, analisar, interpretar e compreender falas dos sujeitos pesquisados, incluindo sua dimensão coletiva? Que métodos orientam a produção de conhecimento na diversidade, da unicidade e complexidade da vida humana, em suas expressões verbais e não verbais, da razão e sensibilidade? Que métodos dariam conta de abordar a cultura e as emoções de prazer e dor expressadas pelo próprio sujeito do processo? E de toda a simbologia humana concretizada através de suas metáforas, de seu conjunto de arquétipos, de seus conhecimentos (de senso comum e acadêmicos) e sentimentos; de suas crenças, seus valores e de suas práticas e, ainda, dependendo do objetivo, intervir para transformar a realidade estudada? Que métodos dariam conta de captar as situações humanas, tendo em vista as diferentes interconexões e suas diversas interações nos diferentes cotidianos da vida? (PATRÍCIO *et al.*, 1999, p. 123 - 124).

Assim, de acordo com a concepção desses autores, as escolhas metodológicas de uma pesquisa formam um verdadeiro sistema, que interage dialeticamente formando o conjunto desta prática. Com esse entendimento, apresenta-se, a seguir, a metodologia a ser adotada na presente pesquisa,

sustentada a partir da revisão bibliográfica, que embasa a fundamentação teórico-empírica referente ao objeto deste estudo. Acredita-se que, utilizando-se os modos de investigação das ciências sociais pode-se conseguir identificar e, portanto, compreender, a expectativa de administradores quanto às mudanças exigidas pelo ambiente sistêmico e que, necessariamente, devem ocorrer nos subsistemas básicos de instituições isoladas de ensino superior, que se unem para criar uma universidade.

#### 4.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

O estudo de organizações que se unem para formar um novo ente organizacional é importante para se saber que alterações nelas estão ocorrendo, em decorrência desse substantivo processo de mudança.

Segundo LEAVITT, *apud* LOBOS (1978), a mudança organizacional pode voltar-se para modificações em aspectos estruturais, sociais e tecnológicos. Deste modo, as organizações que vivenciam processos de mudanças estão sujeitas a alterações substanciais em distintos níveis organizacionais, observados os objetivos centrais a que os processos se voltam.

A pesquisa tem, como questão central, o estudo para conhecer em que medida as expectativas dos gestores da UnC, em relação às mudanças provocadas pelo processo de criação da universidade, foram atingidas. Pressupõe-se que essas alterações por serem eles os agentes de mudança, responsáveis assim, pela implementação das transformações pretendidas e fundamentais para consolidação da organização no novo e dinâmico contexto ambiental em que interage, pode afetá-la de maneira ampla e direta na

avaliação, na competitividade e, por conseqüência, no projeto de desenvolvimento.

Importante também, é deixar claro que a intenção deste trabalho é buscar a descrição da realidade a ser estudada tal como ela se apresenta, buscando-se compreendê-la a partir da expectativa daqueles que estão envolvidos e do significado que ela adquire para esses indivíduos (TRIVIÑOS, 1987).

Nestes termos, o presente estudo caracteriza-se como sendo de natureza dialética – pólo epistemológico, pois entende-se ser ele exploratório-descritivo. Exploratório, porque visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o assunto a ser estudado, permitindo um aumento de experiência sobre o problema de pesquisa. Descritivo, porque busca descrever as características de determinada situação ou realidade, provendo o pesquisador de informações necessárias ao seu estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Também, a descrição do fenômeno estudado será feita com a finalidade de atingir apenas sua compreensão, não sendo buscado, de forma alguma, realizar intervenções, ainda que se tenha consciência de que, em um estudo deste, não é possível a total neutralidade do pesquisador. “A pesquisa nesta área lida com seres humanos que, [...] têm um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-os solidariamente imbricados e comprometidos” (MINAYO *et al.*, 1998, p. 14).

Sabendo-se, portanto, que a simples presença do pesquisador, de alguma forma, afeta o objeto de estudo, a interferência direta será evitada e a preocupação com o rigor metodológico será focal, para que se dê garantia de cientificidade ao estudo a ser realizado.

Utilizando-se a classificação feita por BRUYNE *et al.*, dos quadros teóricos de referência nas pesquisas em ciências sociais – pólo teórico, as teorias adotadas para a presente pesquisa e a configuração que se deu a ela, colocam-na no quadro da compreensão, segundo a definição de que: “a abordagem compreensiva visa apreender e explicitar o sentido da atividade social individual e coletiva enquanto realização de uma intenção. Ela se justifica na medida em que a ação humana é essencialmente a expressão de uma consciência, o produto de valores, a resultante de motivações” (1977, p. 139).

No caso específico da UnC, instituição multicampi e regionalizada, que traduz-se na união de cinco instituições isoladas de ensino superior e que tiveram seus subsistemas social, gerencial e técnico modificados com o surgimento da nova organização, conhecer a expectativa de seus administradores acerca das mudanças ocorridas é fulcral.

A partir de tais considerações a respeito dos objetivos deste trabalho de investigação, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa (Anexo 1):

1) Quais as suas expectativas, quanto às mudanças a serem atingidas no processo de transformação das fundações educacionais em universidade?

2) E suas expectativas, quanto às mudanças esperadas no modelo jurídico e administrativo adotado?

3) E suas expectativas, quanto às mudanças esperadas no relacionamento interpessoal e condições de trabalho do pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo?

4) E suas expectativas quanto às mudanças esperadas no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão?

## 4.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

De acordo com a questão central da pesquisa, definem-se, a seguir, os principais termos para compreender os conceitos inerentes a este trabalho.

### 4.2.1 Concepção de Universidade

O artigo 52 da LDB, define universidades como sendo “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (NISKIER, 1997, p. 46).

BALDRIDGE *et al*, *apud* PETKOW “entendem a universidade como uma organização formal complexa, cujo insumo e produtos são seres humanos, e que difere das demais em relação a algumas características, como a ambigüidade de metas, a prestação de serviço a uma clientela exigente, a tecnologia problemática e o emprego de profissionais especializados” (1994, p. 15).

Em BRANDÃO, “na conceituação de Universidade, não se pode prescindir da idéia de universalidade. Universalidade da conceituação do ser humano, universalidade do seu conhecimento e de suas conquistas, universalidade dos anseios que afligem o nosso tempo e, principalmente, da íntima conexão existente entre temporalidade e eternidade” (1996, p.105).

Ainda em BRANDÃO “a Universidade não é uma instituição estática e acabada. Ela é sujeita a uma permanente adaptabilidade para alcançar melhor desempenho. É um constante vir-a-ser. Se não houver uma preocupação marcante com a qualidade, não é merecido o título de Universidade” (1996, p. 53).

A Universidade do Contestado, fundamentada no princípio inalienável da liberdade de pensamento e de crítica, é uma instituição integrada à comunidade, agente de transformações sociais e tem como missão básica a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, com vista ao bem estar e à valorização do homem (ESTATUTO DA UnC, ART. 4º, 1997).

#### 4.2.2 Mudança Organizacional

Segundo LEAVITT, *apud* LOBOS (1978, p. 63), a mudança organizacional pode voltar-se a modificações em aspectos da estrutura, das pessoas ou da tecnologia. Deste modo, as organizações que vivenciam processos de mudança estão sujeitas a alterações em distintos níveis organizacionais, observados os objetivos centrais a que os processos se voltam.

No caso específico da transformação das Fundações Educacionais de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra, na UnC, a mudança foi planejada com o objetivo de criar uma nova organização, pressupondo um novo entendimento sistêmico pela união de organizações já existentes, o que envolve a transformação das mesmas, com a alteração, nos padrões nelas estabelecidos, de estrutura, de comportamento e de tecnologia.

#### 4.2.3 Mudança no Subsistema Social

É a mudança no comportamento das pessoas e grupos, nas relações e inter-relações informais, em decorrência da transformação planejada da organização.

#### 4.2.4 Mudança no Subsistema Gerencial

São as mudanças na estrutura e na gestão, que afetam a comunicação e o processo decisório, os recursos humanos e financeiros, levando em consideração as reformas nas diretrizes e nas políticas da organização.

#### 4.2.5 Mudanças no Subsistema Técnico

Mudanças na compreensão e no conhecimento das tecnologias empregadas na organização, durante o desenvolvimento de suas atividades-fim. No caso de organizações universitárias, envolvem a combinação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

#### 4.2.6 Expectativa

Antecipação de um evento futuro, que é inferida do comportamento observável (DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA, 1978).

#### 4.2.7 Percepção

Acatando-se o propugnado pelos autores, de que o processo de formulação de estratégias pode ser afetado pela baixa percepção dos administradores e ainda, encontrando-se organizações que estão em um mesmo ambiente, mas que o interpretam de maneira completamente diferente, adotando estratégias diferenciadas para um mesmo objetivo, que podem ser consistentes ou não com o meio, infere-se aqui, a importância do objeto desta pesquisa, que é

o estudo para identificar e, portanto, conhecer, a percepção dos administradores da UnC, quanto à compreensão tida sobre as necessárias mudanças estabelecidas, quando da criação da universidade; entendimento esse que, por serem eles os agentes de mudança, responsáveis, portanto, pela implementação das transformações pretendidas e fundamentais para a consolidação da IES no novo contexto ambiental - que não pára de mudar - em que têm que interagir, afeta-a de maneira ampla e direta na avaliação, na competitividade e, por conseqüência, no seu projeto de desenvolvimento.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o problema proposto para este trabalho investigativo - e que são as teorias adotadas para orientá-lo que determinam a forma ou o método que ele deverá seguir, afirma-se que o presente estudo utilizar-se-á da abordagem qualitativa, haja vista que, segundo os autores já citados, pesquisas qualitativas são próprias para as ciências sociais, encaixando-se, portanto, perfeitamente em situações em que se busca captar dados psicológicos tais como percepções, atitudes, motivações e pressupostos, bem como no estudo do funcionamento de estruturas e organizações complexas.

Sua natureza será fenomenológica, porque o que se quer conhecer é “algo que só pode ser entendido a partir do ponto de vista dos sujeitos que o estão vivendo e experimentado [...] logo, suas crenças, suas suposições, seus paradigmas, seus valores estão presentes no olhar que lançam ao fenômeno estudado” (VERGARA, 1998, p.13).

Como a questão central que norteia este trabalho de pesquisa está fixada na expectativa dos administradores sobre as mudanças ocorridas nos subsistemas básicos de instituições isoladas de ensino superior, que se uniram para criar uma universidade, e sendo essas expectativas significados perceptivos que se imputa a algo, é importante que se faça aqui um, entendimento teórico-empírico sobre o termo percepção.

O NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO (1995), especifica que percepção é uma palavra que se origina do *latim perceptione*, é o ato ou efeito de perceber, e também de aperceber - comparando-se as formas, por sugestão do próprio dicionário - portanto, de adquirir conhecimento de alguma coisa por meio dos sentidos e pela formação de idéia, de um juízo consciente e imediato, sobre atos ou fatos abrangidos pela inteligência, reagidos a partir de pressuposições formados por experiência prévia e que podem ser modificadas por uma variedade de influências ambientais, e de cuja análise passa-se a entender, compreender, conhecer, assimilar, distinguir, discernir, pôr-se a par, preparar-se intelectualmente para interpretar e adquirir conscientemente, quer sejam novas idéias, sentimentos ou fusões culturais, como diz a sociologia, e que levem ao estabelecimento de um relacionamento comportamental determinado, que pode ser objetivo ou subjetivo, podendo até mesmo, essa relação, assumir o caráter de ser verdadeira ou falsa.

MAcGAUGH, WEINBERGER e WHALEN (1975), dizem que, historicamente, o tópico de percepção esteve envolvido em considerações filosóficas sobre a origem do conhecimento humano e que as discussões versavam sobre, se a percepção era exclusivamente inata ou adquirida, não se podendo, entretanto, atribuir toda a percepção à capacidade inata, e que já se

propôs uma interessante hipótese sobre as inter-relações entre capacidade inata, maturação e aprendizagem, como fatores na percepção.

A ZUMBLE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (1999) argumenta que com a sucessão de mudanças ambientais que se apresentam, as organizações são levadas a investir significativamente em novas formas de funcionamento, pois passam elas a perceber, à medida que a instabilidade e a turbulência se tornam a situação normal, a necessidade imperiosa que têm de se capacitar a promover através de um processo orgânico, isto é, através do conhecimento e de sua gestão, gerir as mudanças que propiciem a sua contínua renovação, seja para adaptarem-se ao novo meio, ou até mesmo para transformá-lo.

Portanto, ao adotarem uma postura de aprendizagem através do conhecimento e de sua gestão, as organizações promovem processos de 'repercepção' dos seus ambientes em todos os seus níveis, fazendo que como um todo evoluam, conheçam-se e aprendam a se adaptarem, a se renovarem internamente e ainda, segundo a abordagem contingencialista (WOODWARD, 1965; LAWRENCE e LORSCH, 1967 *apud* MELLO, 1997), a permearem-se ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas.

Por serem permeáveis ao ambiente externo em que atuam e com ele mantendo constante interação, são as organizações consideradas como sistemas abertos (KATZ e KAHN, 1987). Portanto, influenciando e sendo influenciadas, podemos entender essa interação ou adaptação, segundo MELLO “como um conjunto de razões resultantes da percepção da gerência ou administração das organizações, quanto aos fatos relevantes do ambiente externo e do processo político inerente aos seus processos de adaptação” (1997, p. 35), que estimulados pelo cotejo das relações de causa e efeito entre eles -

ambiente/organização - e percebidas nas várias informações, por eles também disponibilizadas, determinam que “a melhor maneira de organizar-se depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve se relacionar” (*In* : HALL, 1984, *apud* MELLO, 1997, p. 35).

Entretanto, “nenhum indivíduo é capaz de captar toda a gama de informações que está ao seu redor, e mesmo que o fizesse, nada garantiria que a percepção do que captou seja correta, ou mesmo útil para as suas atividades” (WEICK, *apud* MELLO, 1997). Portanto, o ser humano é incapaz de processar todas as informações que lhe são disponibilizadas para a tomada de decisão, o que levou BOWDITCH e BUONO (1992) classificarem o ambiente em real e percebido, em função da percepção dos membros da organização.

Para os autores, cada organização tem um ambiente real ou objetivo, como também é denominado, e que é externo e mensurável, consistindo-se nas entidades, objetos e condições fora de suas fronteiras. O ambiente real “é constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma organização depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para àquelas condições ambientais” (CHILD e SMITH, *apud* MELLO, 1997).

A percepção desse ambiente real ou objetivo, por parte dos indivíduos das organizações, constitui o ambiente percebido ou subjetivo. “Embora essas percepções sejam eventos reais, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. ....).

As correlações entre as condições objetivas, ou o ambiente real, e a sua percepção por parte dos gerentes ou administradores não são altas, influenciando, por sua vez, todo o processo de formulação de estratégias para as mudanças desejadas (CHILD e SMITH, *apud* MELLO, 1997), o que leva, portanto, a se oferecer, em função de objetivos imediatistas, uma atenção maior a setores de um evento ou da organização, em detrimento de outros que recebem pouca ou nenhuma atenção.

PREDEBON trata de um tipo de percepção por ele denominado provisoriamente de “Percepção Mental”, preso ao raciocínio intuitivo e “bem dissociado do uso simples dos sentidos”, surgido a partir de discussões travadas em cursos e *workshops* por ele ministrados, sobre os conceitos contidos na “abertura dos sentidos”, que tem a ver com a criatividade e ao estudo da própria criatividade e, segundo o autor, “algumas questões, por sua importância, já acabaram provocando pesquisas e reflexões em direção a novos conceitos, como, por exemplo, o da extensão da Abertura dos Sentidos para o desenvolvimento de uma visão holística” (1997, p. 134).

Para o autor, Percepção Mental é o *insight*, o “sacar” verdades ou realidades óbvias, imediatamente aceitas por todos, que descartam qualquer argumentação ou raciocínio lógico – está no inconsciente, sua constatação é imediata e simplesmente evidente - sua característica é a simplicidade, o que o levou a observar “que a simplicidade não é apenas o último degrau da sabedoria, como dizem os orientais, mas é também o degrau mais alto da criatividade” (PREDEBON, 1997, p. 135).

Com o avanço do conhecimento, novas concepções paradigmáticas estão sendo estabelecidas e a visão holística é uma delas. Em PATRÍCIO *et al.*, “o

primeiro autor, segundo Weil (1990) a empregar a palavra holística, além, também, do termo holismo, foi Smuts, em 1926, no livro *Holismo and evolution*” (1999, p. 34), Para CAPRA (1996, p. 210), *apud* PATRÍCIO *et al.* “o novo paradigma nascente pode ser chamado de visão holística do mundo, visão do mundo como um todo integrado, e não como uma coleção dissociada de partes. Pode-se também chamá-la de visão ecológica, para usar o termo no sentido de ecologia profunda” (1999, p. 36).

No livro Qualidade de vida do trabalhador – uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas, de PATRÍCIO *et al.*, citando o Referencial do Cuidado Holístico-Ecológico afirma que: “pensar e fazer holístico e ecológico significa a vivência compartilhada de consciências que mobilizem perceber o caráter biológico e cultural do ser humano, a diversidade, a unicidade e universalidade, a integralidade e totalidade de cada ser, na relação consigo mesmo e em interações com outros seres humanos...” ((1998, p. 36)).

#### 4.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A escolha da universidade, na qual foi realizada a pesquisa, justifica-se em atenção às seguintes razões:

1) Ser uma instituição de ensino superior recentemente reconhecida como universidade e estar, portanto, em processo de consolidação das mudanças estabelecidas em seu projeto de transformação (Anexo II).

2) Permitir o acesso a entrevistas, informações e divulgação dos resultados da pesquisa (Anexo III).

A população alvo desta pesquisa é constituída por uma amostra dos gestores atuantes na administração superior e setorial da Universidade do Contestado e de sua mantenedora e co-mantenedoras, a Fundação Universidade do Contestado, num total de 23 elementos, que participaram do processo de criação da universidade. São docentes que exercem funções acadêmico-administrativas e técnicos-administrativos na Reitoria e nas Unidades Universitárias da UnC.

Trinta pessoas compõem o *staff* administrativo superior e setorial da UnC, já que três delas exercem funções duplicadas, um como pró-reitor e como coordenador administrativo de um dos campus, outro como vice-presidente da mantenedora, a Fundação Universidade do Contestado, e como diretor-presidente de campus, e o terceiro como diretor-presidente e coordenador administrativo de outro campus. Assim, os 23 sujeitos, que compõem a amostra de pesquisa, representam 76% do total de 30 pessoas que compõem o *staff* administrativo superior e setorial da UnC.

Não participa como sujeito de pesquisa o pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, pela razão óbvia de ser o mestrando proponente do estudo.

Quanto ao vínculo na Instituição, dois dos sujeitos possuem obrigações estatutárias legais, e os demais envolvidos na amostra têm dedicação exclusiva (DE), ou tempo integral (TI) na Universidade, entendendo-se TI como 40 horas semanais.

A definição sobre a escolha das pessoas acima descritas para compor a amostra da pesquisa realizada foi pelos motivos que a seguir são especificados:

- 1) o estudo é sobre a expectativa dos administradores;

2) a maioria dos entrevistados, quer docentes ou técnicos-administrativos, foram artífices do processo de transformação das fundações educacionais em universidade;

3) o tempo mínimo de vínculo com a universidade daqueles que não participaram do início do processo é de quatro anos;

4) à exceção de um que possui tempo integral, os demais coordenadores de curso não fizeram parte da amostra, porque são, na maioria, professores horistas eleitos a cada dois anos para a função, tendo na coordenação uma dedicação máxima de 12 a 20 horas semanais;

5) o coordenador de curso, participante deste estudo, já exerceu a função de Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação de uma das Unidades Universitárias da UnC.

Também com relação à determinação da população e da amostra, no caso de uma pesquisa qualitativa, ao contrário das quantitativas, a preocupação é que a amostra selecionada consiga ser representativa não simplesmente em termos estatísticos, mas considerando-se outras questões, tais como: “sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco: facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas, etc” (TRIVIÑOS, 1987, p. 132).

Aspectos éticos relacionados aos seres humanos foram assegurados aos sujeitos, utilizando-se, para isso, uma carta tendo por base a Resolução no. 196, do Conselho Nacional de Saúde, adaptada para o presente estudo, os quais e antecipadamente (Anexo IV), foram apresentados aos elementos pesquisados, evidenciando-se que:

- . os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo (Anexo 5);
- . os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
- . o sigilo do conteúdo das informações coletadas e o anonimato do entrevistado serão preservados;
- . os sujeitos serão tratados respeitosamente;
- . dados e informações com os quais o sujeito não esteja de acordo não serão incluídos;
- . os resultados serão baseados nos dados sem distorções e,
- . os resultados serão apresentados na instituição, antes de serem publicados.

O estudo, como um todo, foi desenvolvido no período de outubro de 1999 a fevereiro de 2001.

#### 4.5 DADOS DA PESQUISA

Os dados, nesta pesquisa, foram levantados através de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos, como o Processo de Reconhecimento, o Estatuto e o Regimento Geral da UnC.

Os dados primários foram obtidos por meio de uma entrevista semi-estruturada (Anexo I), que contendo questões consideradas pertinentes e de acordo com a teoria acerca da mudança nos subsistemas social, gerencial e técnico, permitem, a partir das expectativas manifestadas, conhecer a percepção

dos administradores, quanto às necessárias transformações pretendidas com a criação da UnC.

#### 4.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA E A COLETA DE DADOS

As sentenças elaboradas e consideradas pertinentes para identificar a percepção dos entrevistados e que partiram da identificação das expectativas dos mesmos quanto ao processo de mudança abrangeram os subsistemas em estudo e basearam-se na literatura sobre o assunto, constante da fundamentação teórica, preparada para dar suporte à proposta de pesquisa, aqui previamente apresentada.

Quando se quer identificar e conhecer percepções, crenças, sentimentos, motivações, intuições, planos futuros e comportamentos, SELTZ *et al* (1987), sugerem o uso de questionários, entrevistas ou um sistema projetivo.

Quatro entrevistas realizadas com administradores da UnC, sendo três de unidades universitárias e um da reitoria, foram consideradas como estudo piloto para verificação da compreensão das questões do formulário de pesquisa, para possíveis correções e elaboração final do instrumento.

As entrevistas foram guiadas por um formulário de pesquisa de duas partes, sendo que na primeira, em respeito ao anonimato previsto nos preceitos éticos, convencionou-se denominar todos os entrevistados de 'administradores', as demais características indagavam aos mesmos sobre a área de atuação na UnC; sobre o tempo de trabalho e regime de dedicação - exclusiva ou tempo integral.

Na segunda parte, de acordo com o objetivo do estudo - gestores de organizações que vivenciam mudanças - buscou-se conhecer a expectativa dos sujeitos por meio de quatro perguntas de pesquisa, sendo que três delas indagavam especificamente sobre os subsistemas gerencial, social e técnico respectivamente.

As entrevistas foram todas agendadas antecipadamente e realizadas de forma individual e privativa nos locais determinados pelos entrevistados, geralmente nos seus gabinetes de trabalho, biblioteca, ou em sala específica determinada pelas direções da unidade universitária, as quais não obstaculizaram a realização das mesmas, pelo contrário, manifestaram um real interesse pelos resultados da pesquisa.

Duas entrevistas foram feitas individualmente na sala de reuniões de um hotel, num sábado, por ser mais prático para os entrevistados e porque, na data e horários anteriormente agendados por e para eles, ocorreu um atraso nas entrevistas anteriores. Por escolha e decisão dos sujeitos de pesquisa, seis entrevistas foram realizadas no gabinete de trabalho do pesquisador.

Apenas um dos entrevistados demonstrou não se sentir à vontade para responder as perguntas de pesquisa, preocupando-se seguidamente com o horário ao olhar para o relógio e sendo, em muitos dos questionamentos, bastante evasivo - muito embora o contato mantido com o mesmo não tenha durado mais que trinta minutos.

Duas das fitas de gravação das entrevistas foram totalmente perdidas por problema técnico não identificado, o que somente foi verificado no momento da transcrição das mesmas, e uma entrevista não foi realizada por indisponibilização de tempo por parte do sujeito de pesquisa.

#### 4.7 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a análise dos dados, não foi escolhida nenhuma técnica estatística que pudesse levar a obter dados numéricos, pois não é isso que se pretende com uma pesquisa qualitativa que busca conhecer a percepção de indivíduos e isso não pode ser quantificado, pois corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1998; PATRÍCIO *et al*, 1999, p. 124).

Entendeu-se, portanto, que a abordagem qualitativa é a mais adequada para investigar as expectativas dos administradores da UnC, sobre as mudanças requeridas no processo de transformação de instituição isolada de ensino superior para universidade, e que o estudo de casos possibilita um entendimento amplo e profundo daquilo que se quer conhecer.

Entretanto, o método estudo de casos é uma limitação desta pesquisa, porque não permite fazer generalizações. Portanto, este estudo se restringe à Universidade do Contestado - UnC, embora, por sua profundidade, o estudo de caso possibilita a validade interna dos resultados da pesquisa, o que pode ser utilizado para orientar outras instituições que estejam desenvolvendo um processo semelhante.

Em relação à redução da amostra da pesquisa, onde foram pesquisados 23 dos 32 sujeitos pretendidos, quantificando-a, embora não seja essa a intencionalidade do estudo, representa a mesma 72% do total - o que é um percentual estatisticamente significativo - o que leva a não registrar limitações que possam comprometer a validade da pesquisa, quanto à coleta de dados, pois

segundo TRIVIÑOS, essa forma aleatória “procura uma espécie de representatividade do grupo maior de sujeitos que participarão do estudo”, e que “não é, em geral, preocupação da pesquisa qualitativa a quantificação da amostragem” (1987, p. 132).

No que diz respeito às limitações quanto à técnica de obtenção dos dados, infere-se que os sujeitos de pesquisa, ao serem entrevistados, podem ter exteriorizado percepções que realmente não possuem, em relação às mudanças que estão ocorrendo ou que deveriam ocorrer com a transformação em Universidade.

## **5 EXPECTATIVAS DOS GESTORES DA UnC QUANTO À MUDANÇA PARA UNIVERSIDADE**

Apresenta-se aqui, as expectativas que tinham os administradores da UnC em relação ao processo de transformação de instituição isolada de ensino para universidade, as quais foram obtidas da leitura e da análise do discurso dos mesmos no instrumento de pesquisa.

Verificou-se também que, imediatamente à manifestação das expectativas, os entrevistados efetuavam uma avaliação sobre o entendimento que tinham, quanto ao atingimento das mesmas, associando-as a outros pressupostos seus, os quais, e em realidade, são percepções que se tem, ou que se imputa a algo, seja objeto ou conhecimento, e que pode ser diferente de como os outros o interpretam, entendam, ou traduzam perceptivamente para aquele momento.

A percepção desse ambiente real ou objetivo, por parte dos indivíduos das organizações, constitui o ambiente percebido ou subjetivo. “Embora essas percepções sejam eventos reais, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 63).

As correlações entre as condições objetivas, ou o ambiente real, e a sua percepção por parte dos gerentes ou administradores não são altas, influenciando, por sua vez, todo o processo de formulação de estratégias para as mudanças desejadas (CHILD e SMITH, *apud* MELLO, 1997, p. 35), o que leva,

portanto, a se oferecer, em função de objetivos imediatistas, uma atenção maior a setores de um evento ou da organização, em detrimento de outros que recebem pouca ou nenhuma atenção.

Segundo os autores anteriormente citados, o processo de formulação de estratégias pode ser afetado pela baixa percepção dos administradores e ainda, encontrando-se organizações que estão em um mesmo ambiente, mas que o interpretam de maneira completamente diferente, adotando estratégias diferenciadas para um mesmo objetivo, que podem ser consistentes ou não com o meio; infere-se que o entendimento dos gestores da UnC, quanto à compreensão tida sobre as necessárias mudanças estabelecidas quando da criação da universidade, por serem eles os agentes de mudança, responsáveis, portanto, pela implementação das transformações pretendidas e fundamentais para a consolidação da IES no novo contexto ambiental - que não pára de mudar - em que interagem, afeta-a de maneira ampla e direta na avaliação, na competitividade e, por conseqüência, no seu projeto de desenvolvimento.

Para facilitar a contextualização - identificar as expectativas para conhecer as mudanças ocorridas nos subsistemas gerencial, social e técnico, formulou-se quatro questionamentos: 1) Quais as suas expectativas, quanto às mudanças a serem atingidas no processo de transformação das fundações educacionais em universidade? 2) Suas expectativas, quanto às mudanças esperadas no modelo jurídico e administrativo adotado? 3) Suas expectativas, quanto às mudanças esperadas no relacionamento interpessoal e condições de trabalho do pessoal docente e do pessoal técnico administrativo? 4) Suas expectativas, quanto às mudanças esperadas no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão? A análise desses pontos é apresentada a seguir.

## 5.1 EXPECTATIVAS E AVALIAÇÕES PERCEPTIVAS QUANTO ÀS MUDANÇAS A SEREM ATINGIDAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS EM UNIVERSIDADE

As expectativas manifestadas, coincidentes em sua maioria a seguir especificadas, diferem, entretanto, na avaliação dos sujeitos quanto à sua contemplação.

As expectativas que emergiram foram quanto à “Autonomia Universitária, Mudança Organizacional, Integração, Mudança Cultural, Unidade de Comando, Manutenção do Projeto Original - Federativo, Mudança Qualitativa e Profissionalização”.

Assim, a Autonomia Universitária, a mais citada, foi associada à criação de cursos - crescimento quantitativo, à mudança e melhoria de qualidade acadêmica e gerencial, à integração, à unidade em torno da universidade, ao dinamismo, à ousadia, à cidadania e ao alcance do *status* de universidade. A Integração foi associada à unidade universitária; a Mudança Organizacional associada à melhoria da qualidade; a Mudança Cultural associada à unidade de comando; a Mudança Qualitativa à profissionalização; e a Manutenção do Projeto Original ao modelo federativo.

Ao avaliarem, perceptiva e espontaneamente se suas expectativas foram atingidas, os entrevistados manifestaram-se de forma diferente, com entendimentos que vão da contemplação à negativa de que isso tenha ocorrido.

Entre aqueles que tinham como expectativa o alcance da autonomia universitária e que positivamente avaliaram seu atingimento, um não efetuou associações à mesma, assim se manifestando: “a autonomia universitária foi

plenamente atingida”, compreendendo que essa possibilidade de atuar com maior autonomia, e que é conquistada quando a instituição isolada é reconhecida oficialmente como universidade, traz, implicitamente, não só direitos, mas também responsabilidades e obrigações. FINGER, assim se expressa quanto a isso:

A diferença fundamental é que uma escola isolada é uma instituição limitada. Limitada em sua autonomia para decidir seu próprio destino, através de cursos, currículos, professores e muitos outros aspectos... A universidade, por sua vez, já é uma instituição reconhecida como capaz de gerenciar a si mesma, tomar suas próprias decisões e não ser irresponsável. Já não dependerá de órgãos externos para definição de seus cursos, da fixação de seus currículos plenos e de órgãos de decisão e formas de governo. É uma carta de crédito que a sociedade outorga à instituição, esperando dela o adequado equilíbrio (1991, p. 10).

Os demais sujeitos de pesquisa, que avaliaram de forma positiva o atingimento da expectativa, perceptivamente associaram traduções do o que é e do por que é, a autonomia universitária para eles:

Autonomia e alcance do status universitário... ”Enquanto IES isoladas, as dificuldades eram enormes para atingir a universidade” .

Autonomia e cidadania... “A nossa primeira expectativa era adquirirmos autonomia não só de criação de cursos, que é importante, mas uma autonomia de cidadania; você pensar, poder agir, fazer, sem ter que pedir, ficar perguntando, ficar na dependência dos outros”.

*Status* universitário é o próprio alcance da condição de universidade, que é a universalidade, medida ilimitável de comprometimentos e responsabilidades para garantir de forma precípua a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento pelo ensino e pela pesquisa. Já cidadania é estatuto antológico, direito e condição para ser cidadão. Portanto, cidadania é participação, consciência e comprometimento comunitário, acima das demandas e necessidades pessoais ou particulares que se possa ter.

Houve também, avaliações associando a expectativa de autonomia à falta de ousadia e de dinamismo:

A autonomia e ousadia... “Ela se concretiza com bastante rapidez, embora com falta de ousadia”.

Autonomia e dinamismo... “Sabe, eu pensava assim, eu achava que as coisas seriam mais rápidas, mais dinâmicas, mas não foi isso que aconteceu”

Ousadia e dinamismo são características que se pode ou não ter. Ser dinâmico é ser empreendedor, ativo ou diligente, atinente ao movimento e às forças ou ao organismo em atividade, de acordo com o NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO (1995). Portanto, coisas rápidas, ou usar de rapidez, não é, necessariamente, ser dinâmico. Entretanto, aqui, pode ser interpretado como falta de sintonia, de empreender os constructos que se anseiam acontecer na universidade. E, a falta ousadia, tem a ver com a necessidade de mais arrojo para empreender, de destemor, de coragem e de audácia, para fazer com que necessidades e demandas da instituição sejam atendidas, atingidas, contempladas, cumpridas, desenvolvidas e executadas.

As demais expectativas voltaram-se a avaliações perceptivas sobre questões de desenvolvimento do projeto e do modelo administrativo proposto para a UnC:

Autonomia e unidade universitária... “Há necessidade de um consenso maior em termos dos rumos da UnC... Só mudamos o rótulo, mas continuamos a nos considerar fundações educacionais”.

Autonomia e integração..... “A não ser com a criação de cursos, as demais expectativas de integração não estão ocorrendo”.

Autonomia e criação de cursos... “De certa forma está acontecendo, mas de forma muito lenta”.

Autonomia e melhoria da qualidade... “É necessário a qualidade docente, mas também nos serviços da UnC”... “Esperava que pudéssemos disparar em qualidade”... “Que iria ser uma universidade em todo o seu contexto”... “A atividade da instituição era de ensino e, com o advento da UnC, ela assume compromissos maiores, devendo pelo menos projetar as suas atividades em cima do ensino, da pesquisa e da extensão”.

Quanto às associações aqui efetuadas, as expectativas de autonomia e unidade universitária, integração dos *campi* e da melhoria da qualidade docente e dos serviços, as avaliações perceptivas demonstram insatisfações, que devem ser observadas pelos administradores, pois a universidade não é só criação de cursos, mas de projetá-los, dentro de sua finalidade e essência - o ensino, a pesquisa e a extensão, para ser uma universidade em todo o seu contexto, como também foi manifestado.

Desfocando-se da questão da autonomia universitária, por estar ela talvez, já internalizada a eles, as demais expectativas manifestadas por parte dos sujeitos de pesquisa, abordam outros aspectos da mudança organizacional:

Mudança Organizacional e melhoria da qualidade... “A base é a qualificação docente”

Integração e unidade universitária... “Não aconteceu, existe separação entre o acadêmico e o administrativo”... “A montagem desse projeto ainda é uma expectativa”... “Que seríamos num todo, uma universidade de fato”... “Ainda não atingimos, embora esteja caminhando para isso”.

Mudança Qualitativa e profissionalização... “Só alcançaremos isso quando o pessoal docente tiver maior dedicação na universidade”... “Sem uma carga horária maior, não temos como exigir nada dos professores”.

Mudança Cultural e comando único... “A mudança cultural com certeza ocorreria com o passar dos anos, no entanto nós pensávamos que [...] decisões tomadas à nível de universidade, seriam todas elas, cumpridas pelos cinco *campi* e executadas em sua totalidade”... “Eu achava que seríamos uma coisa única, mas a situação não é essa, cada campus continua com sua cultura”.

As avaliações perceptivas refletem aquilo que os sujeitos de pesquisa, de acordo com seus entendimentos, inferem ser o necessário para que a instituição atinja a condição para o seu pleno funcionamento, dentro daquilo para que foi planejada - a universidade. Uma dessas avaliações chama a atenção pelo que expressa: “a montagem desse projeto ainda é uma expectativa”, se considerado que o projeto de universidade foi construído a partir de um planejamento consensual - planejado e desejado - tanto que foi aprovado como proposto, pelo Conselho Estadual de Educação, quando do reconhecimento da universidade.

Emerge também aqui, a questão da mudança cultural e da necessidade de um comando, que se acredita único por ser ela a universidade, que faça cumprir, por aquelas que lhe deram origem, as decisões tomadas para atingir suas metas, o que demonstra a necessidade de um trabalho contínuo de informação e de discussão sobre a organização e seus objetivos, o que propiciará, na diversidade, o estabelecimento, em torno dela, de uma identidade cultural única.

Um dos sujeitos efetua suas reflexões em cima de uma visão histórico-antropológica de formação da região geográfica do Estado de Santa Catarina, denominada de Região do Contestado, que deu nome e onde se situa a

universidade, bem como da caracterização cultural e física do homem que habita essa região, vinculando isso ao estabelecimento do modelo jurídico inicial pensado para a universidade, que foi o modelo federativo. Posiciona-se também, contrário à modificação posterior desse modelo, por não considerá-lo ideal para a manutenção da unidade institucional e também, por não ter tido ele, em virtude de ter ficado afastado da universidade durante o período em que foi alterado o modelo, a possibilidade de opinar sobre a mudança, assim expondo e avaliando perceptivamente sua expectativa:

Manutenção do projeto original e modelo federativo... "Não está contemplada por não ter sido mantido o projeto originalmente proposto e que foi aceito pelo então Conselho Federal de Educação, e que era manter unidas as fundações dentro de um sistema federativo".

## 5.2 EXPECTATIVAS E PERCEPTIVIDADES QUANTO ÀS MUDANÇAS ESPERADAS NO MODELO JURÍDICO E ADMINISTRATIVO ADOTADO

A transformação de organizações já existentes numa única implica em uma reorganização global, já que mudanças no subsistema gerencial implicam em alterar a estrutura organizacional. Portanto, é preciso estar consciente da influência das pessoas, de suas expectativas e perceptividades. De acordo com HALL (1984), a criação de uma nova organização a partir da reunião de outras organizações implica em mudanças na variável complexidade, o que afeta a formalização e a centralização da organização, definidas como elementos dessa estrutura e, alterando-se os padrões existentes, torna-se necessário modificar o subsistema gerencial.

Assim, considerando que o subsistema gerencial representa a parte organizacional, sua estrutura e gestão, e que portanto, as mudanças no seu âmbito são organizacionais, o que provoca reflexos nos aspectos comportamentais, até porque, segundo DRUCKER, *apud* MOTTA (1979), a estrutura administrativa deve estar de acordo com a função da organização, procurou-se aqui, identificar as expectativas dos entrevistados sobre esse subsistema, formulando a seguinte pergunta de pesquisa: E suas expectativas quanto ao modelo jurídico e administrativo adotado?

Alguns dos sujeitos de pesquisa disseram não ter expectativas, tendo dois deles asseverado, respectivamente: “não tinha expectativas porque para mim ainda é uma incógnita esse modelo” e “não tinha expectativas porque não se possibilitava o acesso para conhecer melhor o modelo adotado”. E, entre aqueles que se manifestaram positivamente, as expectativas centraram-se em torno da “Funcionalidade do Modelo quanto à Integração Administrativa e Acadêmica dos Campi, quanto ao atingimento da Unidade Universitária, quanto à Autonomia Administrativa e quanto ao Modelo Jurídico adotado”.

Assim, a expectativa de Funcionalidade do Modelo adotado foi associada ao ser o modelo correto, funcional, prático e a de fortalecer os *campi*; à descentralização administrativa; à unidade universitária; à diversidade cultural; ao processo eleitoral para reitor e vice reitor; à de integração acadêmica e administrativa à unidade universitária e à autonomia administrativa; à de autonomia administrativa ao desenvolvimento da instituição e, à de modelo jurídico adotado ao modelo federativo.

Novamente e mesmo aqueles que declararam não as ter, ao avaliarem perceptiva e espontaneamente se suas expectativas foram atingidas, os

entrevistados manifestaram-se de forma diferente, com entendimentos que vão da contemplação à negativa de que isso tenha ocorrido, efetuando também, associações que representam as suas traduções para elas.

As avaliações perceptivas de contemplação das expectativas, quanto à funcionalidade do modelo jurídico e administrativo adotado, foram assim expressadas pelos sujeitos de pesquisa:

Quanto ao estarem as expectativas contempladas... "É o modelo correto"... "Para nós aqui está muito bom - funciona muito bem"....."Não tinha expectativas, mas o acesso é fácil à estrutura administrativa, desde o reitor até nós aqui - o modelo é prático".

Quanto ao modelo propiciar fortalecimento do campus... "Esse é o modelo, uma reitoria como organismo definidor de metas, rumos, etc.- o nosso forte tem que ser o campus".

Já outros associaram as expectativas a outros pressupostos que, nas avaliações perceptivas manifestadas, traduzem para eles disfunções do modelo jurídico e administrativo adotado, no referente à sua funcionalidade:

Funcionalidade do modelo e descentralização administrativa... "A descentralização administrativa a torna mais difícil de conduzir, de administrar - para isso é necessário um comando forte"... "Existe uma autonomia excessiva do que é administrativo aos *campi*".

Funcionalidade do modelo e unidade universitária... "Na prática a teoria não funcionou - o modelo organizacional necessita de um reestudo"... "O modelo não atende ao fim da universidade - não é funcional e precisa se revisto"... "Para nós aqui está muito bom, a gente faz as coisas e pronto".

Funcionalidade do modelo e diversidade cultural... “O modelo é funcional, o problema é como trabalhar as diversidades culturais existentes”.

Funcionalidade do modelo e a eleição para reitor e vice-reitor... “O processo de escolha do reitor e vice é irreal, temos que rever”.

A expectativa quanto ao se atingir à integração universitária através do modelo organizacional - jurídico e administrativo adotado pela Instituição - bem como à que se remete à autonomia administrativa que o modelo contempla os *campi*, mereceram avaliações dos sujeitos de pesquisa que manifestam perceptividades quanto a terem ou não sido as mesmas atingidas, no referente, principalmente, ao setor administrativo:

Modelo organizacional e integração universitária... “Não há integração administrativa ou acadêmica”... “Na prática, a teoria não funcionou - não existe integração”... “Na parte jurídica está mais difícil - o modelo não nos integra”... “Para a integração são necessários procedimentos únicos e penso que vai acontecer de forma significativa, mas para isso é necessário uma mudança de paradigmas no pensamento administrativo na UnC”.

Modelo organizacional e autonomia administrativa... “Me parece que ele atendeu as expectativas, alguns pontos talvez poderiam ter sido trabalhados de forma diferente, como a questão da autonomia administrativa”... “A autonomia administrativa facilitou o desenvolvimento da universidade”.

Quanto à expectativa manifestada por alguns dos entrevistados, de que o modelo organizacional adotado pela instituição viesse viabilizar o alcance da unidade universitária, constata-se, pelas associações feitas às avaliações dos mesmos e que traduzem as suas perceptividades, existirem disfunções que impedem o seu atingimento, como aquela que emergiu anteriormente e que

relata sobre uma separação existente entre os setores acadêmico e administrativo e que aqui se repete:

Modelo organizacional e unidade universitária... “O modelo prevê separação do que é acadêmico e do que é administrativo”... “Não estava inteirado do processo, mas o modelo provoca divergências entre o acadêmico e o administrativo”... “Na parte acadêmica até que funciona, no administrativo não”.

Também aqui, o sujeito de pesquisa que efetua a sua análise pautado na visão histórica que tem sobre o início do projeto de universidade, e sobre o qual nos ativemos anteriormente; manifesta avaliação perceptiva, reafirmando o entendimento negativo que tem sobre a funcionalidade do modelo jurídico e administrativo adotado pela instituição, assim se manifestando: “O modelo federativo é o mais indicado para nós”.

### 5.3 EXPECTATIVAS E PERCEPTIVIDADES QUANTO ÀS MUDANÇAS ESPERADAS NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONDIÇÕES DE TRABALHO DO PESSOAL DOCENTE E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

A aceitação de um processo de mudança organizacional está relacionada com o investimento necessário, o custo social que implica em maior participação, motivação e integração individuais, visando ao alcance de novos padrões de trabalho e de relacionamento.

MOTTA (1979) ao se referir às mudanças no subsistema social, considera como sendo a mudança da cultura organizacional, pois provoca alterações no comportamento das pessoas, alterando as percepções individuais, o que implica

em maior participação, motivação e integração individuais, alcançando novos padrões de trabalho.

Assim, compreende-se que a cultura organizacional, a partir de suas concepções e pressupostos, orienta os indivíduos quanto ao comportamento na organização, e que a mudança que se processa com a criação de um novo ente organizacional, desenvolve nas pessoas concepções diferenciadas e de acordo com a nova realidade, criando expectativas quanto ao crescimento e desenvolvimento da organização, o que faz com que mudem seus padrões comportamentais, adequando-os aos objetivos da organização e, por conseqüência, delas mesmas.

No processo de criação de uma nova organização, neste caso de uma universidade, não existe planejamento para mudar comportamentos. Ele é decorrente da implementação do projeto de criação e de reconhecimento, planejado e desejado da universidade, aprovados pelos órgãos governamentais que detêm a atribuição legal para isso.

O subsistema social representa os valores, normas, relações e inter-relações formais e informais que estão ligados aos indivíduos e grupos que ganham ou perdem poder. Portanto, a identificação das expectativas dos sujeitos de pesquisa quanto a este subsistema é importante e foi efetuada formulando-se a seguinte pergunta de pesquisa: Suas expectativas, quanto às mudanças esperadas no relacionamento interpessoal e as condições de trabalho do pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo?

Boa parte dos pesquisados não manifestaram expectativas e as que emergiram, foram quanto a que o inter-relacionamento e condições mais

favoráveis de trabalho fossem atingidas pela mudança organizacional proposta e pelo modelo administrativo adotado para operacionalizar essa mudança.

As avaliações perceptivas, que também aqui se situaram entre a aceitação e a negativa de que essas condições estejam contempladas, associaram o modelo administrativo ao alcance do inter-relacionamento, à rotatividade de atuação entre os *campi* e a procedimentos únicos para o setor na universidade. A Mudança organizacional ao alcance do inter-relacionamento, à unidade universitária e à integração dos *campi*.

Os sujeitos de pesquisa, que tinham como expectativa o alcance do inter-relacionamento e de condições de trabalho diferenciadas através da mudança organizacional e do modelo administrativo adotado, em suas avaliações perceptivas, com algumas exceções, evidenciaram, mais uma vez, a questão da separação entre os setores administrativo e acadêmico na UnC.

Inter-relacionamento e modelo administrativo... “A divisão entre o acadêmico e o administrativo, prejudica a afinidade e o relacionamento, impedindo que se contemple a competência profissional”... “Esperava que ocorresse de forma natural pelo modelo adotado - no campus acontece naturalmente, mas à nível de UnC não existe perspectiva de aproximação no futuro próximo”... “Eu não tinha expectativas porque já considerava isso polêmico - o modelo adotado prevê uma separação entre o administrativo e o acadêmico e isso, no meu modo de ver, prejudica o alcance de melhores condições de trabalho na universidade”... “O modelo administrativo adotado não prioriza a aproximação e o inter-relacionamento”... “O modelo administrativo separa o acadêmico do administrativo e não é facilitador do inter-relacionamento - falta planejamento para que isso ocorra”... “O modelo propicia o inter-relacionamento, apesar de haver um

divisor entre o administrativo e o pedagógico"... "O trabalho em equipe é facilitado, o que falta é planejamento"... "Eu sempre vi o conjunto das pessoas voltadas para a finalidade, hoje é que eu vejo com mais clareza que existe um *status* mais administrativo e outro mais acadêmico"... "Aqui no campus está indo muito bem, o pessoal está contente, existe união"... "O pessoal aqui está se relacionando - está se dando tudo muito bem".

Rotatividade de atuação entre os *campi* e modelo administrativo... "Essa era uma expectativa - que a gente fosse trabalhar nos outros *campi*, desenvolvendo trabalhos de forma conjunta, ajudando a integração e o relacionamento, mas esse processo de relacionamento é prejudicado pelas dificuldades do próprio relacionamento entre o acadêmico e o administrativo existente na UnC".

Procedimentos únicos e modelo administrativo... "Para o inter-relacionamento ocorrer são necessários procedimentos únicos na universidade - penso que vai acontecer de forma significativa, mas para isso é necessário uma mudança no administrativo na UnC"... "Parece não haver interesse que exista procedimentos unificados para uma maior aproximação e um maior relacionamento, porque nada se faz para que isso aconteça"... "Na minha unidade essas condições são dadas, o relacionamento acontece, funciona, mas na grande estrutura da UnC ainda não funciona assim - é necessário procedimentos únicos na UnC".

Alcance do inter-relacionamento e mudança organizacional... "Eu achava que na mudança de Fundação para Universidade isso ocorreria, que haveria mais trocas de informações e de pessoas entre os *campi*"... "Eu achava que a mudança propiciaria esse inter-relacionamento e que ela seria benéfica, mas não há

integração”... “Isso não ocorreu porque o nosso estatuto restringe a participação das pessoas nos colegiados superiores e se não for assim como que as pessoas vão se conhecer, se relacionar - antes isso não era assim, não sei porque mudou”... “Na minha unidade esse relacionamento existe, mas entre os *campi* esse trabalho não está engrenado”... “Para que esse inter-relacionamento ocorra, é necessário planejamento e pessoal com maior dedicação à UnC”.

Mudança Organizacional e unidade universitária... “Isso não está acontecendo porque nós não nos vemos como UnC”.

Mudança Organizacional e integração... “Eu achava que a unificação propiciasse a integração e hoje isso está bem melhor, porque esse relacionamento já foi muito mais complexo, mais dividido, mais fracionado, em função do administrativo e do acadêmico formarem blocos isolados”... “O envolvimento acadêmico hoje é bem maior do que naquele período de dois anos antes do reconhecimento, até porque tudo o que é acadêmico tem que passar pelos colegiados superiores, diferente da autonomia que na parte administrativa se dá aos *campi*, e vejo que é por isso que o administrativo não avança”.

#### 5.4 EXPECTATIVAS E PERCEPTIVIDADES ESPERADAS QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO

O subsistema técnico, a atividade fim de toda Instituição de Ensino, é ainda mais importante em Universidades, porque estas têm, por obrigação legal, desenvolver de forma integrada as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

A transformação de instituições isoladas para universidade requer profundas transformações no subsistema técnico, com a conseqüente alteração nas funções relacionadas aos aspectos que o compõem, dentre eles as atividades de ensino, a qualidade dos professores e seu regime de trabalho, os currículos, as atividades de pesquisa e as políticas estabelecidas para seu financiamento e desenvolvimento, assim como a definição de políticas gerais para as atividades de extensão.

Uma universidade não se constrói só com a parte legal e física. É na parte acadêmica que uma universidade demonstra ser uma instituição competente quanto às funções de proporcionar o ensino, desenvolver a pesquisa e praticar a extensão. Portanto, o setor acadêmico é a própria razão de existir de uma universidade, sendo também o que a diferencia de estabelecimentos industriais ou comerciais e FINGER, ao discorrer a respeito da seriedade na construção de uma universidade, assim assevera: “a universidade será qualquer universidade, aquilo que administradores, professores e alunos construirão e refletirá sempre o grau de seriedade das pessoas nela envolvidas” (1991, p. 22).

A atividade de ensino, por demais importante, requer para o seu desenvolvimento profissionais altamente capacitados. Em vista disso, a legislação brasileira estabelece, para as universidades, a exigência mínima de um terço de seu corpo docente ser composto por doutores e mestres. Exige ainda, a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional, pelo menos um terço do corpo docente da universidade com dedicação exclusiva, pois tendo ela a obrigatoriedade de desenvolver também a pesquisa e a extensão, à qualificação dos profissionais e ao seu tempo de dedicação à instituição vincula-se o compromisso de realizar

pesquisas, melhorando o ensino e contribuindo para que ele não seja uma mera reprodução do que está nos livros.

Quanto à extensão, atividade sistemática e intimamente ligada ao ensino e a pesquisa, é a função que oportuniza a universidade de engajar-se no processo de desenvolvimento e responder, de imediato, aos desafios impostos pela realidade. Portanto, pela extensão, a universidade pode e deve integrar-se ao meio em que se insere, modificando-o e extraindo dele elementos para a sua própria reformulação.

As expectativas aqui manifestadas pelos entrevistados, coincidentes em sua grande maioria, foi quanto ao alcance, pela mudança organizacional, de uma atuação interdisciplinar das áreas e à necessidade de pessoal docente melhor qualificado e com maior dedicação à UnC para contemplação da mesma. Focou-se também, e de forma específica, o ensino, a pesquisa e a extensão e o modelo administrativo, sendo as expectativas, obtidas a partir da pergunta de pesquisa assim formulada: E suas expectativas, quanto ao desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão?

As avaliações que foram feitas também por entrevistados que não manifestaram expectativas, em sua maioria com negatividades quanto ao seu atingimento, associaram-nas a outros entendimentos perceptivos como a não existência de políticas e de planejamento para a integração e desenvolvimento qualitativo e conjunto da área, à falta de infra-estrutura e de investimentos na parte material e humana, e ao financiamento da universidade a partir apenas da função ensino.

Quanto ao alcance do desenvolvimento interdisciplinar das áreas...  
“Desenvolvimento das áreas de forma integrada e com qualidade, no meu

entender não temos isso ainda”... “Ensino, pesquisa e extensão, é o tripé que mantém qualquer instituição de ensino viva”... “O ponto de convergência tanto do ensino como da pesquisa é a extensão e não temos políticas para a extensão, aliás, não temos políticas para nada”... “Os cursos novos deveriam ser criados já pensando na pesquisa”... “Isso não ocorreu porque no nosso trabalho didático-pedagógico, ainda não enfoca-se a questão de ensino com pesquisa e extensão - até que isso aconteça vai demorar, porque falta a infra-estrutura material e humana”... “É necessário desafiar um pouco mais a UnC e suas unidades para que isso aconteça através do investimento nas pessoas e na qualidade daquilo que é feito, que é oferecido”... “Os investimentos necessários para fortalecer a integração das áreas não ocorreram em todas as unidades”... “Temos uma teoria para que exista essa integração das áreas, agora, uma coisa é a teoria e outra a realidade”... “A pesquisa e a extensão deveriam ser retroalimentadoras do ensino, mas não é isso que acontece na nossa universidade”.

Quanto à necessidade de pessoal docente com melhor qualificação e maior dedicação à UnC, para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares... “É preciso mais pessoal com dedicação e não temos isso ainda”... “A preocupação com a qualificação e com uma maior dedicação do docente é para cumprir a exigência da LDB, o que já é muito bom, mas não pode ficar só nisso se quisermos uma universidade de qualidade”... “O inter-relacionamento das áreas, através do vocacionamento dos *campi*, só não ocorreu, porque isso exige grande investimento financeiro - é necessário ter pessoas qualificadas e com tempo disponível para isso”... “A maioria dos nossos professores são horistas e não têm muito compromisso com a UnC”... “Falta planejamento e vontade política para um aproveitamento melhor desse pessoal que a UnC está ajudando a se qualificar”...

“Só não está acontecendo em função da limitação da carga horária do pessoal docente - na realidade a gente conversa muito pouco sobre isso”... “Profissionalização da atividade docente na universidade - é isso que está faltando”.

Outras avaliações perceptivas expressadas pelos entrevistados, analisam singularmente as funções ou áreas básicas do subsistema técnico de uma universidade - o ensino, a pesquisa e a extensão, sinalizando para a necessidade de re-direcionamentos políticos-acadêmicos para o setor, na instituição:

Quanto à função ensino... “No ensino a coisa andou porque a preocupação sempre foi com o ensino”... “No ensino houve uma grande criação de cursos pela demanda reprimida”... “O ensino de graduação ainda é a principal forma de sustento da UnC - a nossa universidade é só ensino”... “É preciso investir em novos cursos”... “O ensino a gente vê que está avançando, mas o que se precisa é fazer ensino pela pesquisa e isso não é um desafio da nossa universidade”... “Pela questão financeira, temos uma atuação predominantemente no ensino”... “O ensino é o que dá retorno imediato e paga os professores, paga tudo na nossa universidade”.

No que se refere à função pesquisa... “Linhas de pesquisa não podem ser definidas à priori, elas brotam daquilo que a universidade faz”... “A pesquisa também traz recursos para a universidade”... “Pesquisa sem parceiros que a financiem não há como implantar”... “O professor tem que ser direcionado para a pesquisa - tem que gerar o conhecimento do que ensina e não a cópia dos outros”... “A pesquisa nunca aconteceu porque não tem gente com dedicação para isso”... “A pesquisa é criação de conhecimento e não acontece porque precisa de dinheiro, de cérebros, e nisso ainda temos carência”... “A pesquisa não

é prioridade porque é vista só como despesa”...”Recursos financeiros para a pesquisa existem, lá na reitoria já me disseram que existe, principalmente no estrangeiro, o que não temos é gente para ir atrás disso”.

Quanto à função extensão... “Depois do ensino que teve um salto tanto quantitativo como qualitativo, para mim a grande surpresa foi a extensão - é impressionante a explosão que a extensão teve, e extensão é isso, é mão-de-obra, é sair, fazer - e isso se concretiza cada vez mais na nossa universidade”... “É claro que a extensão pode e deve trazer dinheiro, mas não é só isso, aliás, isso não é extensão é só prestação de serviço e desde que dê algum rendimento financeiro”... “A nossa extensão é só prestação de serviços”... “A extensão tem que envolver alunos e a comunidade”... “Extensão - nunca parei para pensar, mas acho que a coisa está andando, veja esses projetos do Sine”... “Não temos extensão na universidade vista como inserção social na comunidade - ela é só um apêndice para ser ter algum rendimento financeiro”.

Um dos entrevistados, em sua avaliação perceptiva, deixa transparecer de forma muito clara, a prioridade que dá à função ensino, na associação feita à sua expectativa de que o modelo organizacional adotado viabiliza o desenvolvimento de projetos na área, ao assim se manifestar: “O modelo propicia isso, prevê o desenvolvimento da pesquisa e da extensão”. Considerada a origem da universidade - instituições isoladas de ensino superior que preocupavam-se unicamente com o ensino de graduação - tal posicionamento poderia ser considerado normal. Entretanto, em sendo o sujeito de pesquisa gestor de uma instituição de ensino superior credenciada como universidade, comprova-se aqui o relatado pelos teóricos CHILD e SCHMIDT, *apud* MELLO (1997), que as correlações entre as condições objetivas, ou o ambiente real, e a sua percepção

por parte dos gerentes ou administradores não são altas, o que influencia todo o processo de formulação de estratégias para as mudanças desejadas, levando a se oferecer, em função de objetivos imediatistas - o crescimento quantitativo com resultado financeiro imediato que o ensino de graduação oportuniza - uma atenção maior a setores de um evento ou da organização, em detrimento de outros que recebem pouca ou nenhuma atenção.

Sob a mesma análise acima feita, outro sujeito de pesquisa assim responde: “a pesquisa não é vocacionamento, por isso, hoje, está sendo um fardo para a UnC”... e arrematou “a UnC precisa desenvolver a pesquisa criativa, que é aquela que possa ser vendida”.

Alguns dos sujeitos de pesquisa, em suas avaliações, fazem emergir também aqui, a disfuncionalidade identificada quanto ao existir uma separação entre o administrativo e o acadêmico na universidade, quando se expressam da seguinte forma: “o administrativo operacional não mudou, por isso as coisas não acontecem”... “Vou ser bem sincero com você - não sei nada sobre esse aspecto - isso aí fica mais a cargo do diretor acadêmico, eu cuido do administrativo... “Aqui nós temos as coisas bem divididas, essas questões são atribuições do diretor acadêmico, eu me preocupo com o administrativo”... “Eu sou da área financeira e isso é lá com o diretor acadêmico, é a área dele”... Essa separação que percebe-se entre o administrativo e acadêmico está nos nossos ordenamentos”... “Essa dissociação entre o acadêmico e o administrativo que existe na universidade, como se fossem coisas separadas, na minha percepção, tem a ver com Santa Catarina, que é um Estado com fortes características feudais, e isso se vê no Estado, nas regiões, nos municípios e dentro das instituições, como nós aqui”..... “Percebo que a UnC não tem claro o processo de mudança e isso não se faz por

decreto, pois nenhuma universidade nasce assim do nada, isso se decanta, se trabalha e se conquista"... "Para mudar isso, precisamos superar vinte anos em média de modelo fundacional como instituições isoladas, independentes"... "A Unc não foi construída do nada, ela é o resultado da fusão de várias fundações isoladas que existiam há vinte ou vinte cinco anos e estão constituindo uma universidade, por isso eu percebo que apesar das dificuldades que enfrentamos, principalmente no administrativo, o modelo adotado tende a funcionar".

## 6 CONCLUSÕES

Apresentam-se, neste capítulo, a partir da análise e interpretação dos dados, as conclusões relativas aos resultados encontrados pela pesquisa realizada, que teve como objetivo único conhecer em que medida foram atingidas as expectativas dos gestores da UnC, no processo de transformação das instituições isoladas de ensino superior para universidade. Abrangeu a investigação, gestores da administração superior e setorial da UnC, lotados na reitoria e nos cinco *campi* da instituição.

Conhecendo o entendimento dos gestores da UnC sobre o atingimento de suas expectativas, quanto às mudanças planejadas e desejadas no processo de transformação dos subsistemas gerencial, social e técnico, e considerando ainda o contexto atual do ensino superior na instituição e no ambiente em que interage, espera-se que este estudo abra um debate sobre a necessidade, que possa existir, de avaliar e redimensionar os rumos da universidade.

A transformação individual ou a união de duas ou mais organizações para criar outra que as substituam requer uma mudança planejada – que é uma mudança desejada, estabelecida através de decisões deliberadas dos profissionais em colaboração com as coalizões de poder organizacional e com a finalidade de se efetuar melhorias no sistema, redefinindo os objetivos organizacionais com a intenção de promover a modificação do estado atual em que as mesmas se encontram.

Ao se unirem, para criar a UnC, acordadas as coalizões de poder organizacional, as fundações educacionais, através de seus gestores, propuseram uma radical mudança - planejada e desejada - em suas estruturas para atingirem a Universidade e que, objetivos e estratégias foram formulados e aceitos para que essa significativa melhoria sistêmica fosse alcançada.

É também possível, que o processo de implementação dessas mudanças pode ser afetado pela baixa percepção dos administradores, e que sendo eles os agentes de mudança, responsáveis, portanto, pela implementação das transformações pretendidas e fundamentais para a consolidação da IES no novo contexto organizacional - que não pára de mudar - em que têm que interagir, afeta-a de maneira ampla e direta na avaliação, na competitividade e, por consequência, no seu projeto de desenvolvimento. É necessário, portanto, ter-se o domínio pessoal - clarear a auto-percepção, que é o que gera a tensão criativa, na medida em que se tem certeza sobre a realidade atual e onde se deseja chegar, SENGE (1990).

As avaliações perceptivas, manifestadas espontaneamente pelos sujeitos de pesquisa, desvendaram disfunções e conflitos organizacionais que, apesar de corroborar a objetivação deste estudo, merecem uma urgente atenção dos gestores da universidade, embora saiba-se que, percepções que se tem, ou que se dá a algo, seja objeto ou conhecimento, se traduzem perceptivamente para aquele momento e que podem ser diferentes de como os outros as interpretam, entendam ou traduzam, também para aquele momento.

Procurar-se-á aqui, apresentar sinteticamente, tendo por base as avaliações perceptivas manifestadas a partir das expectativas dos gestores, quais fatores influenciaram ou ainda influenciam a mudança - planejada e

desejada - na transformação das instituições isoladas que se uniram para criar a Universidade do Contestado - UnC.

A análise dos dados permitiu constatar que o alcance da universidade e a autonomia que a legislação brasileira a ela contempla, foi fator significativo e preponderante dessa união. Já no que se refere ao significado da autonomia universitária, verificou-se que os pesquisados revelam diversos entendimentos, que são concepções particulares, advindas das diferentes formações, posicionamentos, políticas e ideologias próprias, mas também e, principalmente, da experiência nova de vivenciar um processo de autonomia que não poderia ser experimentado enquanto instituições isoladas.

Esperavam ainda os entrevistados que, na mudança organizacional - planejada e desejada - para o alcance da universidade, atingir-se-ia uma maior qualidade nos serviços oferecidos a partir da qualificação e da profissionalização docente e técnico-administrativa. Acreditavam também, que a unidade universitária fosse alcançada pelo processo de integração proposto e através de um comando único na nova instituição.

A análise e interpretação dos dados permitiu ainda, identificar a existência de um fator manifestado em praticamente todos os questionamentos efetuados e que impede o atingimento da unidade universitária: a separação existente entre o administrativo e o acadêmico. Sendo a UnC uma universidade multicampi e com sua administração financeira e acadêmica descentralizada, descentralização essa que lhe dá o formato organizacional, seus ordenamentos jurídicos contemplam seus campi universitários com uma ampla autonomia administrativa e financeira, o que prejudica a funcionalidade do modelo adotado e, por conseguinte, o processo de integração cultural, a unidade de comando e a otimização de seus demais

processos, impedindo o desenvolvimento harmônico do meio - o administrativo - e do fim - o acadêmico.

Ainda na discussão sobre o modelo jurídico e administrativo adotado pela UnC, obtida através do discurso dos seus dirigentes, revela entendimentos e opiniões consensuais e controversas sobre a eficiência do mesmo. Isso se deve por estarem os gestores, ligados às áreas administrativa ou acadêmica e que, a divisão existente entre elas, motivada pela autonomia que o modelo contempla à área administrativa, impede construir um ambiente democrático de trabalho entre as mesmas, propício à participação e que requer o estabelecimento e a manutenção continuada de atitudes e comportamentos de mútuo respeito entre as partes, o que poderia levar a uma reação pró-ativa, pois o ambiente de trabalho democrático não decorre de quem decide, mas de como as decisões são tomadas e, portanto, qual o seu nível de consenso e de legitimidade entre os seus membros.

A análise anterior cabe também ao subsistema social, pois no tocante à falta de integração e de uma maior participação e de relacionamento entre os componentes dos diversos *campi* universitários da UnC, deve-se, para a maioria dos entrevistados, à falta de procedimentos únicos e ao não cumprimento dos existentes, o que evidencia a falta de unidade de comando aqui já relatada.

Deve-se, entretanto, considerar que o modelo multicampi, adotado pela instituição, dificulta, porém não obstaculariza, a integração e o alcance de um maior relacionamento entre os seus componentes. Isto se deve, por estar ela espacializada em boa parte do território estadual, sendo significativas as distâncias entre seus diversos campi, que vão de sessenta a trezentos e

cinquenta quilômetros, sendo este um dos desafios para a integração e consolidação da unidade universitária.

Impede ainda, esse distanciamento, a sedimentação mais acelerada da cultura organizacional no contexto da nova instituição. As fundações educacionais, que lhe deram origem, registram entre vinte e vinte e cinco anos de funcionamento autônomo, ao que se agrega uma história cultural própria, estabelecida ao longo desses anos pelas relações internas de poder, que específico a cada uma delas, é mantido pelo poder político do grupo dominante local. Essa inflexibilidade que objetiva manter o *status quo* vigente, e que mesmo em tempos turbulentos não se dispõe abandonar o passado, trará certamente, como resultado, a carência de recursos disponíveis para o futuro, pela falta de competitividade quando houver necessidade de superar dificuldades ou de se aproveitar oportunidades, DRUCKER (1980).

Permitiu também, a análise e interpretação dos dados referentes às manifestações sobre o subsistema técnico, a atividade fim de instituições de ensino e que engloba, nas organizações universitárias, o ensino, a pesquisa e a extensão, verificar que o acadêmico, na UnC, apesar das disfunções relatadas pelos sujeitos de pesquisa, apresentou um desenvolvimento bem mais significativo do que o ocorrido na área administrativa. E esse avanço deve-se a estar o setor atrelado aos procedimentos regimentais internos que exigem, antes da implantação, a aprovação prévia dos projetos e programas pelos colegiados setoriais e superiores da universidade, sendo esse o procedimento normal dentro de uma estrutura universitária. O anacronismo, que aqui se constata, está na autonomia dada ao administrativo financeiro da UnC, pelos seus ordenamentos jurídico-administrativos, fazendo parecer que a autonomia com que a lei privilegia

a instituição, reconhecida como universidade, é endereçada para a sua mantenedora e não para ela: a universidade.

Também esse anacronismo existente entre as atividades meio e fim, na UnC, faz com que não existam, na instituição, projetos que busquem privilegiar a visão interdisciplinar entre as áreas - o ensino com pesquisa e com extensão, o que agregaria valor aos seus projetos e programas, e ampliaria, conseqüentemente, a qualidade daquilo que por ela é oferecido e a imagem da universidade.

Construir essa cultura leva tempo e é necessária uma decisão política e uma boa organização institucional, que oportunize e viabilize a contratação de recursos humanos qualificados e com dedicação integral, e a disponibilização dos recursos materiais necessários para que isso possa ocorrer.

A UnC, quer pela legislação que lhe dá oportunidade de existir e de atuar, quer pela responsabilidade e compromisso assumido quando de sua transformação e reconhecimento como universidade, precisa adequar-se às exigências demandadas pelo atual ambiente de mudanças, que a afeta de maneira ampla e direta, no que se refere às respostas quantitativas e, principalmente qualitativas, que dela se espera como agência de formação universitária em consolidação e de caráter regional. E como não existem organizações sem consumidores, sobreviverão aquelas que se diferenciem pela qualidade de seus produtos e serviços, agregando valor e dando notoriedade à sua marca.

Como os resultados de uma instituição de serviço não são facilmente medidos, e aqui se incluem as universidades, é necessário que seus gestores

questionem-se constantemente como modificar os métodos a fim de atingir os objetivos para os quais ela foi criada (DRUCKER, 1980).

A melhor maneira para promover as mudanças que se necessita é através de um processo orgânico, isto é, através do conhecimento e de sua gestão. Para ativar-se o processo de conhecimento da instituição, é preciso fazer com que ela reflita sobre si mesma e se conheça. Assim, o resultado da ativação do processo reflexivo na instituição, é a ativação contínua das mudanças que ela necessita - aprender a aprender. E essa mudança deve traduzir-se no diferencial que a destaque das suas competidoras.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora este estudo não tenha a intenção de efetuar qualquer interferência na instituição à qual se restringe, pode-se levantar algumas questões relevantes ao seu processo de gestão, porque acredita-se ter ele atingido o objetivo que tinha sido estabelecido, de conhecer as expectativas de seus gestores sobre um processo de mudança - planejado e desejado, de instituição isolada de ensino superior para universidade, através de uma metodologia qualitativa. Pelo fato de ter se constituído de um estudo exploratório descritivo, a questão de generalizar os resultados obtidos com a pesquisa não representou grande preocupação, uma vez que, nessas condições, para LÜDKE e ANDRÉ, “a generalização do que foi apreendido num tipo de contexto para outros contextos semelhantes dependerá muito do tipo de leitor ou do usuário do estudo” (1986, p. 23).

Portanto, admite-se que a presente investigação abre caminho para o aprofundamento de conhecimentos sobre expectativas e perceptividades de pessoas que trabalham em organizações que se lançam em processos semelhantes, pois entende-se que, a partir da metodologia neste estudo adotada, uma gama de trabalhos podem ser realizados, com o objetivo de aprofundar vários aspectos que aqui se apresentaram relevantes.

Inicialmente, e de forma substantiva, o modelo jurídico e administrativo adotado, a autonomia que ele privilegia os *campi*, a unidade de comando, a aparente separação entre o acadêmico e o administrativo, a integração cultural em torno da universidade, o planejamento estratégico que clarifica o conhecer-se e os caminhos a serem trilhados pela instituição, os valores que já possui ou que adotará para sua consolidação, a característica, a interdisciplinaridade e a qualidade de seus projetos e programas, a utilização racional e a valorização de seus quadros funcionais qualificados são assuntos que precisariam ainda ser mais estudados, revisados e atualizados em função das constantes mudanças que experimentam-se na atualidade, e que são decorrências do processo de globalização da economia. Para as organizações, principalmente as universitárias, agências de formação profissional e acadêmica, acompanharem essas velozes transformações, e sobre elas travar discussões e definir posicionamentos, não é apenas preparar-se para a competição de mercado, mas é sim, uma questão de sobrevivência, já que esse mercado vem se mostrando como determinante da configuração da ordem social e dos rumos das vidas humanas. Sobre isso, o mega investidor George SOROS, em um artigo para a Revista Veja, colocava sua opinião sobre uma sociedade global aberta, posicionando-se, favoravelmente a uma economia de mercado transparente, aberta às discussões democráticas e ao contínuo aperfeiçoamento, evidenciando que:

Toda sociedade precisa ter alguns valores compartilhados para que se mantenha unida. Valores de mercado não servem para esse propósito, porque eles refletem apenas o que um participante desse mercado está querendo pagar a outro, numa troca livre. Os mercados reduzem tudo, inclusive os seres humanos (trabalho) e a natureza (terras), a mercadorias. Nós podemos ter uma economia de mercado, mas não podemos ter uma sociedade de mercado (1997, p. 91).

Temos ainda a questão das instituições de ensino superior vinculadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACADE, e que formam o Sistema Fundacional de Ensino Catarinense, ao qual pertence a UnC, e que é um modelo único no Brasil. Fundações espalhadas pelo território estadual, criadas pelo poder público municipal e por ele não mantidas. Embora públicas, seu formato jurídico não se deu na lei de criação das mesmas, mas em seus estatutos, formatando-se assim, como sendo públicas de direito privado. E este é também, um campo bastante amplo para a pesquisa, não só no determinante jurídico, mas no acadêmico e, principalmente, no administrativo, já que existem muito poucas pesquisas sobre as práticas dessas organizações nessa área; inclusive a nível de mudança e menos ainda o que ela traz no viés psicossocial de seus gestores e integrantes. Esta investigação procurou conhecer um aspecto dessa relação – expectativas e seus significados, que são as perceptividades dos indivíduos gestores, inseridos no contexto organizacional estudado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo : Atlas, 1990.

ARAÚJO, João Batista. **O Caso da autonomia universitária**. Página web: [www.10minutos.com.br](http://www.10minutos.com.br), 2000.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. **Modelo Catarinense de Educação Superior**. Florianópolis: publicação, 1993.

AURÉLIO, B., de H., F. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1995.

BALDRIDGE, U.J. et al. **Estruturación de políticas e liderzgo efectivo en la educacion superior**. México : Noema, 1982.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. In : **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.16, n. 2, 1976.

BERNARDES, Cyro. 1988, p. 27.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.

BRANDÃO, E. **Universalidade e transcendência**. Curitiba : Champagnat, 1996.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LBD**. Brasília : Editora do Congresso, 1998.

BROTTI, Maria. Gorete *et al.* **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

BRUYNE, *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1977.

CARTA CONSULTA E PROJETO DE UNIVERSIDADE. Fundação Universidade do Contestado-UnC: Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra. Caçador UnC, 1990, 1992, 1997.

CARAVANTES, G. R. **Contexto e ética: o perfil do novo administrador**. Porto Alegre : Pallotti, 1991.

\_\_\_\_\_. **Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional**. Porto Alegre: FDRH, 1982.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **Avaliação do sistema educacional brasileiro: tendências e perspectivas**. Brasília: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1998.

CATÁLOGO GERAL DA UnC: Caçador - SC, 2000.

CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CUNHA, L. A. **Qual universidade?** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1992.

DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 1978.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

\_\_\_\_\_, O advir da nova organização. In: McGOWAN, William G. (Org.) **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO: Caçador, 1997.

FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma universidade. In: **Temas de Administração Universitária**/organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 18-26, 1987.

\_\_\_\_\_. Cultura Organizacional : os modismos, as pesquisas, as interações: uma discussão metodológica. In: **Revista de Administração de Empresas..** São Paulo, v. 19, n. 4, p. 8, 1989.

FRANCO, 1984.

FREITAS, Maria E. Cultura organizacional : grandes temas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jul./set. 1991.

GIBSON, *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GRILLO, A. N. Políticas de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: **Temas de Administração universitária**/organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.

HALL, R. H. **Organizações** : estrutura e processos. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.

JULLIATTO, Clemente Ivo. Algumas reflexões sobre o ensino superior. In : **Revista do conselho de reitores das universidades brasileiras**, n. 20, 1º semestre, 1998.

KATZ, D., KAHN, R.L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo : Atlas, 1994.

KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L. **A escolha de estratégias para mudança**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

LEAVITT, H. A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagem humana, técnica e estrutural. In: LOBOS, Julio. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1978.

LITTERER, J. A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

LOBOS, J.A. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.

LOURAU, René. **Análise Institucional: 2ª**. Edição Revista. Petrópolis : Vozes, 1996.

LUDKE, Menge; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EDUE, 1986.

MACGAUGH, J. L.; WEINBERGER, N. M.; WHALEN, R.E. **Psicobiologia: as bases biológicas do comportamento**. Rio de Janeiro : LTC, 1975.

MACHIAVELLI, Nicólo Di Bernardo Dei. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991.

MARINHO, Simão Pedro Pinto. **Escola de qualidade total**. Página na WEB: <http://www.pucsp.br/~ced/atitulo.htm>, 1998.

MARINS FILHO, Luis Almeida. **O Brasil ... transparências**, 2000. [sl/se].

MARTIN-BARÓ, I. **Accion y ideología** : psicologia social desde centroamerica. El Salvador : UCA, 1985.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR., P. H. **Administração : conceito e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MELLO, R. B. de. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações**: um caso em Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Página na WEB: UFSC, 1997.

MINAYO, M. C. S. (Org); DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento organizacional**: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional** : a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

NISKIER, Arnaldo. **LDB**: a nova lei da educação: tudo sobre a lei de diretrizes e bases da educação nacional: uma visão crítica. Rio de Janeiro: Consultor, 1997.

NORDVALL, R. C. **The process of change in higher education institutions**. Highers Education Research Report. Washington, n.7, 1982.

PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAÚJO, M. F. (Org.). **Uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis : Ed. do Autor, 1999.

PETKOW, M. **Mudança Organizacional** : um estudo sobre a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Dissertação de Mestrado no Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis: UFSC, 1994.

PINOTTI, J. C. Organização e administração da universidade estadual e municipal. In : **Revista Estudos e Debates**. Brasília, n. 5, 1982.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente. São Paulo : Atlas, 1997.

PROJETO DE UNIVERSIDADE. Universidade do Contestado - UnC. Caçador, 1997.

REGIMENTO GERAL. Universidade do Contestado - UnC. Caçador, 1997.

RIBEIRO, N. de F. **Administração universitária** : a teoria, o método. Rio de Janeiro : LTC, 1977.

RISTOFF, D. I.; PINTO, M.D. de S.; PATRICIO, Z. M.; MONTEIRO, A. V.; CONSENTINO; A.; MERLIN, L. A. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

ROBBINS, S. P., COULTER, Mary. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROMERO,

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo : Best Seller, 1990.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise de mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.16, 1976.

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

THOMÉ, Nilson. **Uma instituição de educação superior em busca de natureza jurídica para a sua identidade**. Caçador - SC, 1999. [mimeo].

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

\_\_\_\_\_. **A terceira onda**. 21. ed. Rio de Janeiro: Record , 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1998.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade**. São Paulo : Brasiliense, 1988.

ZALEZNIK, Abraham. **Poder e política na vida organizacional**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração. In: TAMAYO,A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Org). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1997.

ZUMBLE, **Aprendizagem Organizacional**. Disponível *on line* na página na WEB: <http://www.zumble.net>, 1999.

**ANEXOS**

## ANEXO I - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Universidade Federal de Santa Catarina  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado em Administração  
Pesquisa Mudança Organizacional: um estudo sobre as expectativas dos administradores da UnC, sobre o processo de transformação para universidade..  
Mestrando: Gaston Mário Cazamajou Bojarski  
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA No. \_\_\_\_\_

Apelido do(a) Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Área de atuação: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício no cargo: \_\_\_\_\_

Regime de Dedicção: ( ) DE-Dedicção Exclusiva ( ) TI-Tempo Integral

- 1) Quais as expectativas que você tinha, quanto as mudanças a serem atingidas no processo de transformação das fundações educacionais em universidade?
- 2) E suas expectativas quanto às mudanças esperadas no modelo jurídico e administrativo adotado?
- 3) E suas expectativas quanto às mudanças esperadas no relacionamento interpessoal e condições de trabalho do pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo?
- 4) E suas expectativas quanto às mudanças esperadas no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão?

## ANEXO II - ANOTAÇÕES NA ENTREVISTA

Universidade Federal de Santa Catarina

Curso de Pós-Graduação em Administração

Curso de Mestrado em Administração

Pesquisa Mudança Organizacional: um estudo sobre a expectativa dos administradores da UnC., quanto ao processo de transformação para universidade.

Mestrando: Gaston Mário Cazamajou Bojarski

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

### ANOTAÇÕES NA ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO: \_\_\_\_\_

UNIDADE DA UnC: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR	PERGUNTAS

### **ANEXO III - TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado em Administração  
Pesquisa Mudança Organizacional: um estudo sobre a percepção dos administradores da Universidade do Contestado – UnC.  
Mestrando: Gaston Mário Cazamajou Bojarski  
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

#### **TERMO DE ACEITE DE PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO**

Ciente do conteúdo e preceitos éticos da pesquisa a ser realizada, concordo em participar da entrevista que pretende conhecer minha percepção sobre a mudança organizacional ocorrida na UnC.

---

Entrevistado

**ANEXO IV - CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE  
PARTICIPAÇÃO**

Universidade Federal de Santa Catarina  
 Curso de Pós-Graduação em Administração  
 Curso de Mestrado em Administração  
 Pesquisa Mudança Organizacional: um estudo sobre as expectativas  
 administradores da UnC, sobre o processo de transformação para universidade.  
 Mestrando: Gaston Mário Cazamajou Bojarski  
 Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis(sc),        de                        de 1999.

Ilmo. Sr.  
 Administrador da (Fundação) Universidade do Contestado

Estou realizando junto à instituição na qual V.Sa. exerce a função administrativa de....., uma pesquisa para dissertação de mestrado no Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. O estudo tem o título provisório de “Mudança Organizacional: um estudo sobre a percepção dos administradores da Universidade do Contestado – UnC” e é orientado pelo Doutor Nelson Colossi.

Para realização do mesmo, necessitarei efetuar até o dia 20 de dezembro próximo, uma entrevista com alguns administradores da universidade, os quais, acredito, são fundamentais para embasar a pesquisa que resultará na minha dissertação.

Assim sendo, solicito sua participação como sujeito do estudo que realizarei.

Caso concorde, e como pretendo que essa entrevista interfira de mínima no desenvolvimento de suas atividades diárias, proponho que n local, dia e hora para realizá-la, lembrando-lhe também, os seguintes princípios éticos que seguirei:

- os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, cientes da sua natureza e circunstâncias que envolve o processo de estudo;
  - os sujeitos não serão expostos a riscos maiores que os ganhos advindos do estudo;
  - o sigilo do conteúdo das informações coletadas e o anonimato do respondente serão preservados;
  - os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente;
  - dados e informações com os quais o sujeito não esteja de acordo não serão incluídos;
  - os resultados serão baseados em dados sem distorções;
  - os resultados serão apresentados na instituição antes de serem publicados.
- Na oportunidade e no aguardo de sua comunicação sobre o aqui solicitado, firmo-me,

Atenciosamente

Gaston Mário Cazamajou Bojarski

## **ANEXO V - TERMO DE ACEITE**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado em Administração  
Pesquisa Mudança Organizacional: um estudo sobre as expectativas dos administradores da UnC, sobre o processo de transformação para universidade..  
Mestrando: Gaston Mário Cazamajou Bojarski  
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

### **TERMO DE ACEITE**

Aceitando os preceitos éticos salientados, autorizo o Sr. Gaston Mário Cazamajou Bojarski, a realizar seus estudos nesta instituição, sendo-lhe permitido acesso aos administradores que concordarem em participar do estudo, e também, caso necessite, a realizar pesquisa em documentos como o Estatuto, Regimento Geral, Resoluções e Pareceres dos Conselhos Superiores da Universidade e da sua mantenedora a Fundação Universidade do Contestado - UnC.

---

Reitor (Presidente)

## ANEXO VI - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA  
Curso de Mestrado em Administração  
Mestrando: Gaston Mário Cazamajou Bojarski  
Orientador: Nelson Colossi, Dr.

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Florianópolis(SC), de de 1999

Ilmo. Sr.

MD. Reitor (Presidente) da (Fundação) Universidade do Contestado – UnC

Eu, Gaston Mário Cazamajou Bojarski, funcionário desta Instituição e regularmente matriculado no Curso de Pós-Graduação, nível mestrado em Administração, na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, estando em fase de realizar a pesquisa que embasará a dissertação respectiva, venho solicitar à V.Sa. autorização para a realização do estudo que tem o título provisório de ***Mudança Organizacional: um estudo sobre as expectativas dos administradores da UnC, sobre o processo de transformação para universidade***, que será realizado na fundação mantenedora e reitoria, e nos *campi* da Universidade do Contestado de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra.

O orientador dessa dissertação é o Professor Dr. Nelson Colossi, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo geral da pesquisa é identificar as expectativas dos administradores da Universidade do Contestado, acerca das mudanças que ocorreram nos subsistemas básicos dessa unidade de ensino na transformação de instituição isolada de ensino superior para universidade.

O método da pesquisa será qualitativo, caracterizado através de estudo de caso com uma amostra selecionada de trinta e dois (32) administradores situados

nas unidades acima citadas da UnC. Os dados serão coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e através de análise documental, que remete manuseio de Estatuto, Regimento, Processo de Reconhecimento e Resoluções dos Colegiados Superiores da Instituição. Os encontros, que deverão ocorrer até o dia 30 de dezembro próximo, serão realizados em local, dia e hora a combinar com os sujeitos da pesquisa.

Saliento que são previstos Aspectos Éticos relacionados aos seres humanos, sigilo do conteúdo das informações coletadas e o anonimato dos respondentes da pesquisa, bem como da Unidade Universitária a que pertencem.

Os resultados da pesquisa ficarão disponíveis à instituição, sendo à ela apresentados antes de serem publicados.

Atenciosamente

Gaston Mário Cazamajou Bojarski