

Mônica Kulkamp Beppler

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA CONCEPÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
NAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Maurício
Fernandes Pereira.

Florianópolis
2012

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

B481i Beppler, Mônica Külkamp

A influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina [dissertação] / Mônica Külkamp Beppler ; orientador, Maurício Fernandes Pereira. - Florianópolis, SC, 2012.

331 p.: il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Universidade Federal de Santa Catarina. 2. Administração. 3. Estratégia. 4. Cultura organizacional. 5. Universidades e faculdades - Administração. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

Mônica Kulkamp Beppler

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NA CONCEPÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
NAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Administração.

Florianópolis, 15 de fevereiro de 2012.

Prof.^a Eloise Dellagnelo, Dr.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina xxxx

Prof. Emerson Maccari, Dr.
Universidade Nove de Julho

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Silvio e Walkíria, por todo o amor, por serem meu exemplo de integridade, responsabilidade e respeito, pelo incentivo contínuo, pela paciência, confiança e carinho. Agradeço por não terem medido esforços para que eu obtivesse uma boa educação e por me darem apoio incondicional.

A minha irmã, Mariana, pelo apoio e paciência nos dias difíceis, pelo amor, carinho e por ser a presença amiga com quem posso contar em qualquer situação.

Ao meu noivo, Daniel, por todo o amor e carinho, por ser meu parceiro nessa caminhada, motivar-me nos momentos de dúvidas e incertezas, compreender a importância desta etapa em minha vida e por estar presente em todos os momentos importantes.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e, em especial, ao meu orientador, Professor Maurício Fernandes Pereira, pela excelente orientação durante esse processo de aprendizagem, por todo apoio, colaboração e incentivo e por ter contribuído com seu conhecimento para a construção deste trabalho.

Por fim, aos meus colegas de curso e demais amigos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.

(Albert Einstein)

RESUMO

Esta dissertação é resultado de um estudo sobre estratégia e cultura organizacional sob a perspectiva das influências existentes entre essas duas áreas da Administração quando inseridas no contexto organizacional. O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar as influências da cultura organizacional na concepção e execução das estratégias por meio de um estudo de caso. O embasamento teórico utilizado para nortear a pesquisa, em relação à estratégia, reuniu autores como Porter (1986), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Whittington (2002), Hrebiniak (2006) e Ferreira (2010) e, em relação à cultura organizacional, foi fundamentada por autores como Hofstede (1991), Trompenaars (1994), Fleury e Fischer (1996), Schneider (1996), Pettigrew (1996), Daft (2002) e Schein (2009). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de caráter qualitativo, descritivo e aplicado, e utilizou entrevista semi-estruturada e análise documental como instrumentos de coleta de dados. Através dos dados coletados, pode-se observar que, para os processos de concepção e execução da estratégia acontecerem de maneira eficaz, a cultura precisa ser mapeada com vistas a compreender as características existentes no ambiente organizacional e direcioná-las ao alinhamento entre estratégia e desempenho. Com os resultados da pesquisa, pode-se concluir que a cultura organizacional existente nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina favorece o processo de concepção da estratégia em detrimento da execução, tornando o processo de estratégia incompleto. A conclusão deste estudo remete à importância de se compreender a totalidade do processo de estratégia dentro de uma organização para não haver lacunas entre os momentos de concepção e execução, e também a relevância de sistematizar o processo de estratégia como um todo e em todos os setores da organização, tendo em vista que, dessa maneira, ela encontra subsídios e apoio para funcionar de maneira sistêmica, que é como o processo de fato precisa acontecer.

Palavras-chave: Estratégia – Concepção e Execução Estratégica – Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This dissertation is the result of a study about strategy and organizational culture from the perspective of the influences between these two areas of Administration when inserted in the organizational context. The aim of this study is to evaluate the influences of organizational culture in strategy conception and implementation through a case study. The theoretical framework used to guide the research about strategy used authors like Porter (1986), Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000), Mintzberg and Quinn (2001), Whittington (2002), Hrebiniak (2006) and Ferreira (2010), and organizational culture was based on authors as Hofstede (1991) Trompenaars (1994), Fleury and Fischer (1996), Schneider (1996), Pettigrew (1996), Daft (2002) and Schein (2009). The research is characterized as a qualitative, descriptive and applied case study and used semi-structured interviews and document analysis as data collection instruments. Through the collected data, one can see that, for the strategy process to happen in an effective way, the culture needs to be mapped in order to understand the organizational characteristics and direct them to the alignment between strategy and performance. With the survey results, one can conclude that the existing organizational culture in the academic units from Federal University of Santa Catarina favors the process of design strategy at the expense of execution, making the strategy process incomplete. The conclusion of this study refers to the importance of understanding the whole process of strategy within an organization in order not to be gaps between the moments of conception and execution, and also the importance of systematizing the process of strategy as a whole and in all sectors of the organization, considering that, this way, it obtains support to work in a systemic way, which is how the process actually needs to happen.

Palavras-chave: Strategy – Strategy conception and implementation – Organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	30
Figura 2 – Estratégia deliberada.....	44
Figura 3 – Níveis de cultura	54
Figura 4 – Organograma administrativo da UFSC.....	91
Figura 5 – Ciclo de planejamento da UFSC.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As quatro perspectivas sobre estratégia.....	33
Quadro 2 – Escolas de natureza prescritiva.....	34
Quadro 3 – Escolas de natureza descritiva.....	34
Quadro 4 – Escola de configuração.....	36
Quadro 5 – Dimensões Culturais de Trompenaars.....	59
Quadro 6 – Tipologias de Goffee e Jones.....	63
Quadro 7 – Tipologia de Hofstede.....	63
Quadro 8 – Tipologia de Schneider.....	64
Quadro 9 – Objetos de observação.....	73
Quadro 10 – Quadro de análise.....	75
Quadro 11 – Roteiro de entrevista.....	78
Quadro 12 – Codificação da amostra.....	83
Quadro 13 – Análise do discurso.....	84
Quadro 14 – Centro de Ciências Agrárias (CCA).....	92
Quadro 15 – Centro de Ciências Biológicas (CCB).....	92
Quadro 16 – Centro de Comunicação e Expressão (CCE).....	93
Quadro 17 – Centro de Ciências Jurídicas (CCJ).....	93
Quadro 18 – Centro de Ciências da Saúde (CCS).....	94
Quadro 19 – Centro de Desportos (CDS).....	94
Quadro 20 – Centro de Ciências da Educação (CED).....	95
Quadro 21 – Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH).....	95
Quadro 22 – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM).....	96
Quadro 23 – Centro Sócio-Econômico (CSE).....	96
Quadro 24 – Centro Tecnológico (CTC).....	97
Quadro 25 – Campi: Araranguá, Curitiba e Joinville.....	97
Quadro 26 – Conceção: universalismo x particularismo.....	103
Quadro 27 – Conceção: individualismo x coletivismo.....	106
Quadro 28 – Conceção: neutro x emocional.....	110
Quadro 29 – Conceção: específico x difuso.....	113
Quadro 30 – Conceção: conquistas x atribuições.....	116
Quadro 31 – Conceção: sequencialismo x sincronismo.....	118
Quadro 32 – Conceção: direcionamento interno x direcionamento externo.....	120
Quadro 33 – Execução: universalismo x particularismo.....	124
Quadro 34 – Execução: individualismo x coletivismo.....	127
Quadro 35 – Execução: neutro x emocional.....	128
Quadro 36 – Execução: específico x difuso.....	131
Quadro 37 – Execução: conquistas x atribuições.....	134
Quadro 38 – Execução: sequencialismo x sincronismo.....	136

Quadro 39 – Execução: direcionamento interno x direcionamento externo	138
Quadro 40 – Cultura e estratégia na UFSC	147
Quadro 41 – Classificação: universalismo x particularismo	148
Quadro 42 – Classificação: individualismo x coletivismo	149
Quadro 43 – Classificação: emocional x neutra.....	150
Quadro 44 – Classificação: difusa x específica.....	151
Quadro 45 – Classificação: conquistas x atribuições	152
Quadro 46 – Classificação: sincronismo x sequencialismo	153
Quadro 47 – Classificação: direc. interno x direc. externo	154

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 TEMA E PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVO GERAL	22
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4 JUSTIFICATIVA.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	27
2.1.1 Principais abordagens sobre estratégia.....	29
2.1.2 Detalhando o processo de estratégia.....	36
2.1.3 Concepção da estratégia	38
2.1.4 Execução da estratégia.....	41
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	45
2.2.1 Visão geral sobre cultura organizacional.....	46
2.2.2 Abordagens sobre cultura organizacional.....	49
2.2.3 Elementos constitutivos da cultura organizacional	54
2.2.4 Mapeamento da cultura organizacional.....	57
2.2.5 Tipologias de cultura organizacional.....	62
2.3 ESTRATÉGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL	65
3 METODOLOGIA	69
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	71
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE	74
3.4 COLETA DE DADOS	77
3.4.1 Instrumento de coleta.....	78
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	81
3.6 TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	81
3.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	86
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	87

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	87
4.1.1 Natureza e história	87
4.1.2 Estrutura.....	89
4.1.3 Estratégia	98
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA UFSC	102
4.2.1 Relacionamento com as pessoas.....	102
4.2.2 Atitudes em relação ao tempo	118
4.2.3 Atitudes em relação ao ambiente	120
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA UFSC	124
4.3.1 Relacionamento com as pessoas.....	124
4.3.2 Atitudes em relação ao tempo	136
4.3.3 Atitudes em relação ao ambiente	138
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCEPÇÃO E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA UFSC	142
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
5.1 CONCLUSÕES ACADÊMICAS	155
5.2 RECOMENDAÇÕES	157
REFERÊNCIAS.....	159
APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	167

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresenta-se uma contextualização do estudo com ideias iniciais sobre os conceitos que servem de base à fundamentação teórica, bem como à aplicação da pesquisa. Após, é definida a pergunta de pesquisa, seguida pela exposição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Por fim, é apresentada a justificativa sobre a relevância do tema que se pretende estudar.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Inserida no campo das Ciências Sociais Aplicadas, a Administração objetiva investigar os fenômenos organizacionais de uma maneira geral. Sob a ótica de Fayol (2010, p. 23), as operações administrativas, as quais têm como pressupostos “previsão, organização, direção, coordenação e controle”, fazem parte de um dos seis grupos de operações de uma empresa. Complementando, de acordo com Taylor (2010, p. 24), o “principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

Todavia, para assegurar essa prosperidade, considera-se necessário que as organizações busquem o maior número de informações possível, tendo em vista que o ambiente onde se encontram inseridas apresenta variáveis que são ajustadas continuamente. Cenários econômicos, políticos, culturais e sociais apresentam-se cada vez mais dinâmicos e a empresa que tem condições de manter-se atualizada encontra, nessas mudanças constantes, uma fonte de conhecimento para alavancar vantagens competitivas. Frente a essa aparente “ausência de controle”, Bossidy (2005) argumenta sobre a importância de as organizações apurarem a sensibilidade ambiental, pois, antecipando alterações de contexto, elas, como pioneiras, obtêm um maior número de opções disponíveis, o qual logo se esgotará quando a concorrência despertar para as mudanças.

Nesse sentido, a existência de uma estratégia organizacional constitui-se em um diferencial para dar agilidade ao processo de tomada de decisão. A relevância dos estudos em estratégia pode ser percebida pela proliferação de trabalhos e produção literária desenvolvidos sobre esse tema. Além disso, o pensar estratégico tornou-se uma das premissas das organizações empresariais, considerado fator fundamental para a condução e administração das organizações, tenham elas fins lucrativos ou não (MOORE, 2000).

De acordo com Chandler (1990), a estratégia prevê a elaboração de metas e objetivos de longo prazo para uma organização, bem como adoção de cursos de ação e distribuição de recursos com vistas ao alcance de tais metas. As correntes de estudos sobre estratégia passaram por diversas fases, apresentando abordagens que tratam desde planejamento até estratégia emergente, culminando, atualmente, na ênfase aos recursos internos da empresa (FERREIRA et al., 2010).

Dentro dessa abordagem dos recursos internos, surgiram estudos defendendo a importância do envolvimento de todos os colaboradores desde a fase de definição até a implementação da estratégia. Entretanto, nem sempre é possível garantir a adesão de todos, o que pode ocasionar uma lacuna entre concepção e execução, fazendo com que a empresa saia de seu foco. Esse cenário é tratado por Mintzberg e Quinn (2001), os quais notam as divergências entre estratégia planejada e implementada e ressaltam a relevância de ter “colaboradores em todos os níveis da organização envolvidos no processo de formulação, implementação e controle” (FERREIRA et al., 2010, p.55).

Hrebiniak (2006), corroborando tal ponto de vista, defende que o foco de muitas organizações ainda é o momento de concepção ou formulação das estratégias, em detrimento da execução. São elaboradas metodologias de planejamento, utilizados modelos de análise de cenários e calculados indicadores de desempenho, contudo, quando se trata de por em funcionamento todas as ações planejadas, há uma falta de sincronicidade e a estratégia inicial acaba ganhando diversas interpretações dentro de cada setor da empresa, perdendo seu caráter integrador e sistêmico.

É possível perceber, na produção acadêmica de administração, uma série de trabalhos relacionados a técnicas e metodologias de formulação estratégica. Grandes autores, como Porter (1991), Ansoff (1977) e Chandler (1990), defendem a premência de se ter uma equipe pensante, a qual elabora a estratégia organizacional e delega aos níveis hierárquicos inferiores para a executarem. Acredita-se que os modelos apresentados por esses autores foram e continuam sendo fundamentais para poder compreender e sistematizar o pensar estratégico dentro das organizações.

Por outro lado, apreende-se que essa linha clássica do pensamento estratégico não estende sua aderência no que tange a métodos de implementação e execução do processo estratégico. Bossidy e Charan (2002) ratificam o exposto ao comentarem que as estratégias falham porque não são bem executadas. Nesse sentido, consideram o comportamento das pessoas como um ponto fundamental para garantir a

execução da estratégia e, para gerenciar o comportamento das pessoas, torna-se necessário conhecer a cultura da organização. Os autores defendem que uma cultura forte facilita a compreensão da estratégia pelos funcionários e motiva comportamentos cooperativos. Finnegan, Slater e Olson (2010) abordam também que a cultura é uma fonte de vantagem quando possibilita à organização a execução de suas estratégias.

A cultura organizacional pode ser definida como um “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN apud FLEURY; FISHER, 1996, p. 20). A importância de aliar a cultura organizacional com o processo de estratégia, de acordo com Freitas (1991), relaciona-se à premissa de que ela se constitui em um elemento capaz de integrar diferentes sistemas organizacionais com vistas a ampliar e viabilizar melhores alternativas.

Corroborando essa linha de pensamento, Hrebiniak (2006, p. 260) comenta que “a cultura é determinante e importante, afetando e refletindo os métodos de execução da estratégia” e, nesse sentido, defende o papel dos líderes que estão comandando a execução de uma estratégia em compreenderem seu significado e saberem como mudá-la. Ainda, Hrebiniak (2006) enfatiza que o alinhamento da cultura com os métodos de execução são fundamentais para a formação da estratégia, tendo em vista que cultura, comportamento e desempenho se afetam mutuamente.

Sob essa perspectiva, o presente estudo tem o objetivo de alinhar estes dois temas da Administração – estratégia e cultura – com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os relacionamentos existentes dentro de um determinado ambiente organizacional. Para a escolha do ambiente de estudo, optou-se pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma instituição de ensino superior pública, a qual concentra diversos segmentos de saberes e perfis sociais. Considera-se que o grau de complexidade para gerenciar uma estratégia institucional, dentro desse ambiente, seja muito alto, tendo em vista o desafio em obter um alinhamento entre todos os setores, sejam eles acadêmicos ou administrativos.

Ratificando essa ótica, embora Rumble (2003) assevere que a gestão estratégica seja uma atividade de qualquer organização, seja qual for sua finalidade, Meyer Jr. (2004) defende que a prática do planejamento estratégico em instituições de ensino superior, por decorrer dos modelos utilizados na área empresarial, por vezes desconsidera o caráter complexo que essas instituições apresentam.

Como resultado dessa complexidade, Colossi (1996) argumenta sobre a introdução de critérios sofisticados no processo administrativo e acadêmico, defendendo a importância de procedimentos lógicos para facilitar as decisões tomadas.

Como forma de compreender a complexidade existente na Universidade Federal de Santa Catarina no que tange ao processo de estratégia, o estudo se propõe a investigar as características da cultura organizacional existente nas Unidades Acadêmicas por essas serem detentoras de certo grau de autonomia em relação à administração central e também por serem áreas-fim da Universidade, ou seja, aquelas que viabilizam a realização de ensino, pesquisa e extensão. Entende-se que o alinhamento cultural dessas unidades entre si e com a administração central da Universidade seja fundamental para que haja uma estratégia institucional concebida e executada por todos.

De acordo com essa contextualização, a pergunta para a qual a presente pesquisa busca resposta é: como a cultura organizacional influencia a concepção e execução da estratégia nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral, propõe-se avaliar as influências da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos a seguir delineados têm o intuito de contribuir para a consecução do objetivo geral. São eles:

- Descrever as características culturais percebidas no processo de concepção estratégica;
- Descrever as características culturais percebidas no processo de execução estratégica;
- Avaliar os processos de concepção e execução da estratégia em relação ao modelo de cultura organizacional de Trompenaars (1994);
- Construir um diagnóstico sobre a influência da cultura organizacional nos processos de concepção e execução da estratégia nas Unidades Acadêmicas da UFSC.

1.4 JUSTIFICATIVA

Em pesquisas relacionadas à Administração, Ford et al. (2003, p. 86) introduzem um artigo comentando que pesquisadores “lamentam o fato de que seu trabalho tenha tão pouco impacto na prática gerencial.” Eles comentam que, ao mesmo tempo que gerentes procuram conhecimentos para ajudá-los na performance gerencial, raramente consultam trabalhos acadêmicos por considerarem de difícil compreensão ou com uma abordagem de pouca relevância aos problemas práticos das organizações.

Percebe-se uma lacuna entre a construção do conhecimento científico e a aplicação nos ambientes organizacionais, a qual pode ser decorrente da falta de “parcerias mutuamente benéficas que envolvam os gerentes e os pesquisadores e que sejam apoiadas por suas respectivas organizações” (FORD et al., 2003, p. 86). Nesse contexto, a presente pesquisa tem como principal motivação aliar a produção sobre o tema em estudo às situações encontradas no ambiente organizacional. Pretende-se corroborar com o pressuposto de que há vínculo entre teoria e prática, e tal vínculo sustenta-se pela aplicação de modelos no contexto organizacional, nesse caso, no tocante a estratégia e cultura.

O estudo da estratégia nas organizações encontra sua justificativa sob diversos pontos. Por ser considerada a linha norteadora de uma empresa, a estratégia requer análise profunda do ambiente organizacional, tanto interna como externamente. Além disso, a estratégia fornece às empresas uma potencial fonte de vantagem competitiva e, nesse sentido, não é suficiente apenas concebê-la, mas também colocá-la em prática. Corroborando tal premissa, Bossidy e Charan (2002) comentam que as organizações bem-sucedidas destacam-se justamente por este diferencial: a capacidade de executar seus planos. No entanto, o que se percebe nos estudos em estratégia é uma forte ênfase em questões relacionadas à formulação, relegando a execução a um segundo plano.

Aprofundando esse conhecimento sobre estratégia organizacional, o estudo também pretende mapear outra variável organizacional que exerce impacto direto no comportamento das pessoas, a cultura organizacional. Optou-se por alinhar a investigação desses dois temas porque se acredita que as empresas que conseguem formular suas estratégias e executá-las de maneira adequada precisam, além de uma sistemática eficiente, de uma equipe comprometida, e,

acima de tudo, com um modelo cultural alinhado à postura estratégica adotada.

Além de ter como justificativa a investigação desses dois temas da área de Administração, acredita-se que a escolha de uma instituição de ensino superior como ambiente de análise pode proporcionar uma visão sobre como o processo de estratégia ocorre em organizações dotadas de uma maior complexidade.

Rizzatti e Rizzatti (2005) comentam que o uso sistematizado de planejamento de estratégias em universidades brasileiras é um fato recente, o qual foi impulsionado por alguns fatores como crescimento das universidades devido à Reforma Universitária e busca das pessoas por aprendizado e especialização. Corroborando tal visão, Vargas (2002) comenta que o ensino superior, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases em 1996, tem passado por grandes desafios como crescimento de cursos, qualidade de ensino e eficiência na produção científica.

Além disso, acredita-se que preocupação em planejar estratégias também decorra do aporte que receberam algumas instituições de ensino superior em função do projeto REUNI. Houve um incremento significativo dos recursos e, para tanto, essas instituições perceberam a necessidade de estruturar melhor, alinhar novos métodos de organização e de controle, garantindo a transparência e otimização do recurso público. Vargas (2002) defende o crescimento das universidades como um fator indispensável para o desenvolvimento da educação brasileira e assevera que deve existir um planejamento adequando com vistas a manter a eficiência das atividades e o compromisso social.

A Universidade Federal de Santa Catarina foi uma dessas instituições que teve significativo crescimento. Nos últimos anos, o aumento de vagas, o incremento da infraestrutura e o crescimento do corpo funcional demandaram uma necessidade de se organizar. Além disso, a instituição tem um nível de qualidade reconhecido nacionalmente, com cursos em nível de excelência e destaque entre as dez melhores universidades do país em pesquisa, em todas as avaliações realizadas, em um universo de aproximadamente cem universidades e mil instituições de ensino superior (UFSC, 2010). Ou seja, tem uma reputação a zelar e vem buscando esse zelo por meio de um planejamento, o qual é foco de investigação deste estudo.

Retomando a necessidade de coerência entre estratégia e cultura, o presente estudo tem como proposta investigar a maneira como estratégias são concebidas e executadas, analisando-as dentro de premissas culturais existentes nas Unidades Acadêmicas da UFSC. Bossidy e Charan (2005, p. 204) comentam que “o processo de

estratégia define aonde um negócio quer ir, e o processo de pessoal define quem vai fazer o negócio chegar lá” e, para que as pessoas sintam-se motivadas a trabalhar com a estratégia diariamente, a cultura organizacional precisa estar coerente aos objetivos organizacionais.

Entende-se que aliar a noção de cultura organizacional à concepção e execução da estratégia pode fornecer uma fonte de comparação enriquecedora, contribuindo até mesmo para o entendimento de como ocorre a criação de uma visão sistêmica (SENGE, 1990). E um dos propósitos desse estudo é a quebra da premissa de que o processo de concepção e execução das estratégias é simples. As estratégias em si precisam ser claras para que todos compreendam, mas a maneira como são colocadas em prática requer um profundo conhecimento tanto da organização como do ambiente e, para o contexto desse estudo, pretende-se ampliar o conhecimento da organização por meio da cultura.

Além disso, a escolha da Universidade Federal de Santa Catarina como caso a ser estudado representa uma oportunidade para discutir a estratégia em uma organização pública e complexa, que possui um modelo de gestão diferente dos costumeiramente abordados por autores de estratégia, dentro do qual não há o predomínio de critérios competitivos de sustentação no mercado, mas há o compromisso em desenvolver continuamente a gestão em benefício da sociedade.

A justificativa do presente estudo está associada também à possibilidade de aprofundar o mapeamento do ambiente interno de uma organização com vistas a fornecer um diagnóstico da interação entre cultura e estratégia. Espera-se, por fim, que esta pesquisa contribua para incrementar a construção e o desenvolvimento do conhecimento científico tanto na área de estratégia como na área de cultura organizacional, além de trazer novas evidências empíricas sobre o comportamento estratégico analisado dentro de premissas culturais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico destina-se a apresentar o arcabouço teórico relacionado aos temas da pesquisa: concepção da estratégia, execução da estratégia e cultura organizacional.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A administração estratégica conquistou espaço nos ambientes organizacionais como uma tentativa de adequação ao contexto turbulento por que a sociedade passa. A visão globalizada de sociedade e sua decorrente complexidade exigem das empresas uma constante busca por adaptação e, nesse sentido, o conceito de estratégia torna-se fundamental por considerar o estabelecimento de um objetivo, de um norte, para o qual se podem traçar diferentes caminhos sem comprometer a finalidade central da organização.

A administração estratégica assume o papel de empreender processos de planejamento, organização, liderança e controle como uma maneira de garantir que as ações coletivas e os planos estejam convergindo com a estratégia estabelecida. Sendo assim, estratégia pode ser definida como o caminho que a empresa percorre para competir com sucesso, estabelecendo uma vantagem competitiva (Barney, 2001). Chandler (1990) corrobora essa abordagem, conceituando estratégia como a definição de metas e objetivos de longo prazo de uma organização e a consequente adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir tais metas.

A estratégia como disciplina na área de gestão, de acordo com Ferreira et al. (2010, p. 3), é bastante recente, tendo sua origem mais formal a partir da década de 60, embora Chester Barnard já tivesse chamado atenção sobre fatores estratégicos e desempenho organizacional em 1938. Nesse contexto, a evolução dos estudos da estratégia tem sido permeada por enfoques e correntes diferentes, as quais normalmente ressaltam uma problemática do contexto social de quando surgem.

Barney (2001) conceitua estratégia como o caminho que a empresa percorre para competir com sucesso, estabelecendo uma vantagem competitiva. Ou seja, a estratégia é encarada como um programa geral para a consecução dos objetivos de uma empresa. Ela faz com que todos aproveitem os recursos da melhor forma, rumo à direção correta de desempenho. Chandler (1990) também segue essa linha de pensamento, ao conceituar estratégia como a definição, pela

empresa, de metas e objetivos de longo prazo e conseqüente alocação de ações e recursos necessários para alcançar tais objetivos.

Michael Porter (1986), por outro lado, compreende a estratégia sob um enfoque mais utilitarista e racional, considerando-a como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que têm o intuito de colocar a organização em uma posição de proteção para que possa enfrentar as forças competitivas de mercado e obter maior retorno sobre o investimento. O autor acredita que todas as empresas têm uma estratégia, esteja ela formalizada ou não, e que a diferença está no grau de relevância que as pessoas atribuem à mesma. Além disso, discorre sobre a necessidade de uma estratégia adequadamente disseminada, a qual proporciona à organização um diferencial competitivo sustentável a longo prazo.

Ainda, segundo Picchiali (1998), a estratégia também pode ser entendida como um padrão consistente de escolhas. O autor, por meio de uma síntese dos conceitos existentes, comenta que ela está relacionada a padrões de decisão que posicionam a organização no mercado e têm o intuito de fazê-la atingir seus objetivos, de uma maneira integrativa, a qual utiliza recursos e potencialidades internas com vistas a alavancar oportunidades e dirimir ameaças existentes no ambiente externo.

Mintzberg e Quinn (2001), ao conceituar estratégia, abordam os chamados 5 Ps: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Como plano, a estratégia é compreendida no sentido de prever um curso de ação para o futuro, ou seja, a pretensão da organização a longo prazo. A estratégia como padrão prevê uma consonância de comportamento ao longo do tempo. Quanto ao posicionamento, relaciona-se à maneira como a empresa se coloca no mercado frente a seus concorrentes. A estratégia como perspectiva leva em consideração a cultura do grupo e a maneira como a organização opera. Por fim, a estratégia encarada como pretexto prevê as manobras executadas para obter vantagens em relação à concorrência.

Os conceitos iniciais de estratégia, do momento em que ela passou a ser introduzida nas empresas, estavam delineados sob uma ótica mais racional. Entretanto, essa noção tem passado por aperfeiçoamentos devido às mudanças ambientais que vêm ocorrendo e à alteração da percepção da sociedade sobre o papel das organizações. Atualmente, a preocupação em empreender práticas estratégicas nas organizações decorre principalmente do entendimento da estratégia como uma ligação entre organização e sociedade. As empresas perceberam a necessidade de atuar não apenas em função do objetivo

racional da lucratividade, mas também de atender a clientes com necessidades cada vez mais específicas, contribuir para o desenvolvimento da comunidade circunscrita a sua localização e, ao mesmo tempo, lidar com mercados dinâmicos e globalmente competitivos.

A sustentação das organizações depende sobremaneira da capacidade que têm de conhecer as variáveis externas e internas que podem contribuir para o alcance de sua estratégia. Corroborando tal perspectiva, Ferreira et al. (2010, p. 62) defendem que as estratégias “assumem caráter central à sobrevivência e ao sucesso de sua administração, uma vez que possuem a responsabilidade de orientar os negócios, promovendo uma adequada articulação das atividades organizacionais com seu ambiente de atuação”.

Nesse primeiro momento, foram apresentados diversos conceitos sobre estratégia e pode haver uma indagação sobre qual é o mais apropriado ou eficaz para adotar como referência. Não há um conceito universal, mas sim linhas de pensamento que norteiam a estratégia e que cooperam no sentido de dar ao gestor opções de escolha de acordo com o perfil de sua organização. O tópico subsequente é colocado com o intuito de detalhar algumas dessas abordagens de estratégia.

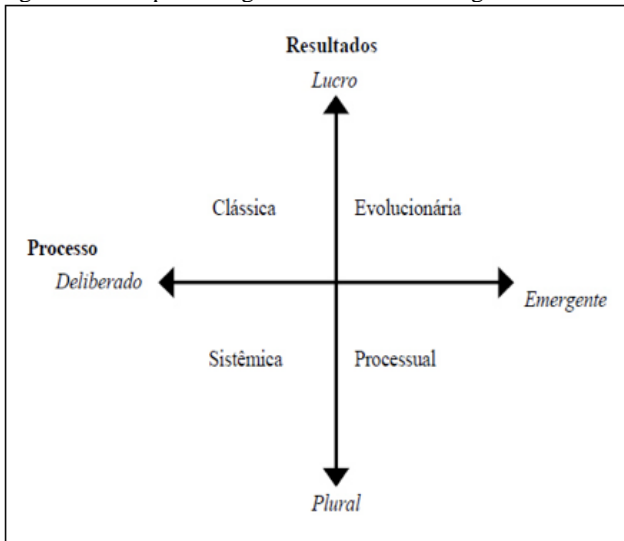
2.1.1 Principais abordagens sobre estratégia

De maneira geral, as abordagens sobre estratégia são permeadas por variações atreladas à linha de pensamento de cada autor e ao momento por que a sociedade passava quando foram desenvolvidas. Para o presente estudo, detalham-se as classificações de Whittington (2002) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as quais corroboram a influência da cultura organizacional na estratégia, que é o tema de investigação proposto. Whittington (2002) propõe quatro perspectivas genéricas que delineiam as variações do conceito de estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por outro lado, apresentam escolas com o foco de compreender o processo de formulação da estratégia nas organizações.

Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas genéricas sobre a estratégia, conforme aponta a Figura 1. Em uma visão geral, a abordagem clássica compreende a estratégia como um processo racional e deliberado, viabilizado por um planejamento capaz de adaptar-se frente às mudanças de mercado. A abordagem evolucionária considera a imprevisibilidade do ambiente externo, dentro do qual os gestores devem buscar baixos custos e, ao mesmo tempo, manter opções abertas

de postura. Na abordagem processual, o aprendizado organizacional é enfatizado e acredita-se que as estratégias emergem a partir da compreensão e envolvimento íntimo com as operações organizacionais. Por fim, a abordagem sistêmica delinea a estratégia como um reflexo da influência dos sistemas sociais nos quais a organização está inserida.

Figura 1 – Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 3)

Aprofundando as características de cada uma das perspectivas genéricas, Whittington (2002) comenta que a abordagem clássica tem como pressuposto básico a lucratividade, a qual pode ser obtida por meio do planejamento. Os principais autores dessa perspectiva são Porter, Chandler, Ansoff e Sloan, os quais contribuíram para delinear suas principais características, como o apego à análise racional, desvinculação entre formulação e implementação e busca por maximização do lucro.

Para os autores clássicos, a formulação e o controle da estratégia são vistos como atribuição dos gerentes executivos, os quais necessariamente precisam desvincular-se de outras atividades para conseguirem obter o resultado almejado. Nesse contexto, percebe-se a separação entre concepção e execução, corroborando a mentalidade militar da qual se originou o conceito de estratégia. Os cargos mais altos

pensam enquanto as pessoas em nível operacional preocupam-se apenas em executar.

As perspectivas evolucionárias sobre estratégia, por outro lado, apresentam menos confiança na habilidade de planejamento dos executivos. Ao invés de contar com a gerência, “os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro” (WHITTINGTON, 2002, p. 19). A consonância entre os clássicos e evolucionistas está calcada basicamente na busca pelo lucro. Todavia, os autores da perspectiva evolucionária acreditam que a competição seja fator crucial para que a organização consiga sobreviver no mercado e defendem uma abordagem darwinista, segundo a qual os melhores sobrevivem e os piores são expulsos. De acordo com os teóricos, a diferenciação é fator fundamental para que a empresa mantenha-se competitiva, entretanto essa mesma diferenciação não garante uma vantagem sustentável frente à concorrência, tendo em vista que pode ser copiada.

No que tange à abordagem processual, o desenvolvimento racional da estratégia é encarado de maneira cética, sendo uma oposição ao modelo clássico. Além disso, os processualistas também não acreditam tanto na força do ambiente para obter lucro, constituindo uma divergência em relação aos evolucionistas. Para os processualistas, a lógica da estratégia envolve “não empenhar-se na busca do ideal inacessível de uma ação racional fluida, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é” (WHITTINGTON, 2002, p. 25).

Fortalecida por teorias de autores como Mintzberg e Pettigrew, a abordagem processual enfoca dois temas centrais: as limitações cognitivas da ação racional, ou seja, a incapacidade das pessoas em considerar mais que uma série de fatos concomitantemente e a consequente parcialidade na interpretação de dados; e a micropolítica das organizações, a qual percebe a empresa como uma coalizão de indivíduos com objetivos pessoais e inclinações cognitivas, que utilizam poder de barganha para atingirem um conjunto de metas relativamente aceitável para todos. Acredita-se que o mapeamento ambiental, a análise de dados e os cálculos realizados para a formulação de uma estratégia tendem a ser falhos ou incompletos em decorrência, principalmente, da limitação cognitiva da mente humana. Percebe-se, assim, uma organização dotada de complexidade interna.

A estratégia, ainda dentro dessa perspectiva processual, é “o produto de acordos e comprometerimentos políticos, e não do cálculo de maximização dos lucros” (WHITTINGTON, 2002, p. 26). De acordo com Whittington (2002), ao invés de estratégias racionais, as

organizações norteadas por essa visão processual optam pelo ajuste gradual a rotinas, as quais, quando se tornam desagradáveis frente ao ambiente, são alteradas, caracterizando uma postura reativa. Corroborando essa postura, Weick (1990 apud Whittington, 2002, p. 28) aborda que “não faz muita diferença se eles [planejamentos estratégicos] estão errados, desde que deem aos gerentes confiança suficiente e senso de propósito para agir”.

Em oposição às perspectivas apresentadas anteriormente, a abordagem processual quebra a sequência formulação-implementação, pois acredita que a estratégia seja descoberta durante a ação. Dessa forma, o foco processualista leva a quatro concepções sobre estratégia:

a estratégia pode ser um recurso heurístico de tomada de decisão para simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar; os planos podem simplesmente ser uma forma de proteção da segurança gerencial, oferecendo-lhes garantia e orientação; a estratégia pode não preceder a ação, mas apenas emergir retrospectivamente, uma vez que a ação foi tomada; a estratégia não consiste apenas em escolher mercados e então policiar o desempenho, mas em cultivar cuidadosamente as competências internas (WHITTINGTON, 2002, p. 31).

As perspectivas sistêmicas sobre estratégia acreditam na capacidade das organizações planejarem e agirem dentro e de acordo com seus respectivos ambientes. Os teóricos dessa abordagem defendem que as razões existentes por trás da estratégia decorrem de determinados contextos sociológicos, e não exclusivamente da busca por lucratividade. De acordo com Whittington (2002, p. 32), a ideia central da perspectiva sistêmica “é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados”.

Dentro dessa abordagem, propõe-se que as empresas não são perfeitas maximizadoras de lucros, como abordam os clássicos e evolucionistas, tampouco são organizações processualistas, nas quais as estratégias baseiam-se em limites e acordos internos. Os teóricos sistêmicos acreditam que metas e processos existentes na empresa são reflexos dos sistemas sociais dentro dos quais a estratégia é elaborada, incluindo mercado, classes, Estado, sistemas culturais, entre outros.

O Quadro 1 apresenta uma visão sintética das linhas que norteiam as quatro perspectivas sobre estratégia apontadas por Whittington (2002):

Quadro 1 – As quatro perspectivas sobre estratégia

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
<i>Estratégia</i>	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
<i>Justificativa</i>	Maximiz. de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
<i>Foco</i>	Interna (planos)	Interna (políticas/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
<i>Processos</i>	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
<i>Influências-chave</i>	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
<i>Autores-chave</i>	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan & Freeman, Williamson	Granovetter, Whitley
<i>Surgimento</i>	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Whittington (2002, p. 46)

Também com o intuito de esclarecer as diferentes dimensões do pensamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) realizaram um levantamento teórico sobre o tema e dividiram as perspectivas obtidas com o estudo em dez escolas, que surgiram em estágios diferentes da administração estratégica. Os autores comentam que algumas delas já atingiram o pico e declinaram, outras estão em desenvolvimento e outras têm pouco espaço, mas são significativas em termos de publicação e prática (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

As três primeiras escolas são classificadas pelos autores como de natureza prescritiva, ou seja, preocupam-se mais detalhar a estratégia, ao invés de focar em como elas são formuladas.

Quadro 2 – Escolas de natureza prescritiva

<i>Escola do Design</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo de concepção.</p> <p>Premissas:</p> <p>Formação da estratégia decorre de um processo de pensamento consciente;</p> <p>Responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal;</p> <p>Modelo de formação estratégica deve ser simples e informal;</p> <p>Estratégias devem ser únicas;</p> <p>Após as estratégias estarem formuladas é que podem ser implementadas.</p>
<i>Escola de Planeamento</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo formal.</p> <p>Premissas:</p> <p>Estratégia como resultado de um processo consciente de planeamento formal;</p> <p>Responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal e responsabilidade pela execução está com os planeadores;</p> <p>Estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas.</p>
<i>Escola de Posicionamento</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo analítico.</p> <p>Premissas:</p> <p>“Poucas estratégias-chave são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 69).</p> <p>Estratégias são posições genéricas. Seu processo de formação e seleção deve ser feito com base em cálculos analíticos.</p>

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

As seis escolas que seguem pertencem ao grupo de natureza descritiva, posto que consideram aspectos específicos do processo de formulação estratégica e preocupam-se mais na descrição de como as estratégias são formuladas.

Quadro 3 – Escolas de natureza descritiva

<i>Escola Empreendedora</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo visionário.</p> <p>Premissas:</p> <p>Estratégia existe na mente do líder como perspectiva, um senso de direção a longo prazo;</p> <p>O processo de formação das estratégias é semi-consciente, baseado na experiência e intuição do líder;</p> <p>O líder promove fortemente a visão, tornando a estratégia maleável;</p> <p>A organização torna-se mais flexível, pois a estratégia e os rumos podem ser alterados, desde que a visão permaneça a mesma.</p>
------------------------------------	---

<i>Escola Cognitiva</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo mental.</p> <p>Premissas: Formação da estratégia decorre de um processo cognitivo do estrategista; Estratégias surgem como perspectivas e moldam a forma pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente; As estratégias são difíceis de realizar e, se não são mais viáveis, tornam-se difíceis de mudar.</p>
<i>Escola de Aprendizado</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo emergente.</p> <p>Premissas: A natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa, aliada à base de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado; O sistema coletivo, em geral, que aprende; O aprendizado ocorre de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, necessário à compreensão da ação; O papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, e não preconceber estratégias; Estratégias aparecem como padrões do passado, para depois virar tendências para o futuro, e culminar em perspectiva orientadora do comportamento geral.</p>
<i>Escola de Poder</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo de negociação.</p> <p>Premissas: Formação da estratégia é moldada por poder e política; As estratégias resultantes assumem a forma de posições e meios, em vez de perspectivas; O poder micro vê a formação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha; O poder macro vê a organização como promovendo seu bem-estar como controle ou cooperação com outras organizações.</p>
<i>Escola Cultural</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo coletivo.</p> <p>Premissas: A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado em crenças; Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de socialização; A estratégia assume a forma de uma perspectiva, calcada em intenções coletivas; A cultura e as ideologias não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente.</p>
<i>Escola Ambiental</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo reativo.</p> <p>Premissas: O ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia; A organização deve responder a essas forças ambientais para não ser “eliminada”; A liderança torna-se um elemento passivo, com o objetivo de interpretar o ambiente e garantir a adaptação da organização ao mesmo; As empresas acabam agrupando-se em nichos distintos.</p>

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A última escola, chamada Escola de Configuração, difere de todas as outras porque apresenta um aspecto fundamental: “ela oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens de outras escolas” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 222).

Quadro 4 – Escola de configuração

<i>Escola de Configuração</i>	<p>Linha de pensamento: formação da estratégia como um processo de transformação.</p> <p>Premissas:</p> <p>Uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características;</p> <p>Esses períodos de estabilidade são interrompidos por algum processo de transformação;</p> <p>Essas transformações podem organizar-se ao longo do tempo em sequências padronizadas;</p> <p>A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, pelo menos, as mudanças estratégicas adaptáveis, e reconhecer periodicamente a necessidade de passar por transformação;</p> <p>O processo de formação estratégica pode passar por características de cada uma das escolas anteriormente citadas, cada um a seu tempo e contexto;</p> <p>As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões.</p>
--------------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

À medida que as empresas evoluem na maneira de pensar estrategicamente, elas podem tender para certo tipo de abordagem em detrimento dos demais. A atitude estratégica tem forte influência do estágio do ciclo de vida em que a organização se encontra. As abordagens de Whittington (2002) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) contemplam, em seu conjunto, características fundamentais à prática estratégica nas organizações. De forma a compreender como a estratégia é empreendida no ambiente, um fator importante é o entendimento de seu processo, cujos conceitos são apresentados na sequência.

2.1.2 Detalhando o processo de estratégia

Mintzberg (2001) classifica o processo de estratégia em três premissas básicas: formulação de estratégias, análise de estratégias e formação de estratégias. A formulação da estratégia trata, basicamente, da maneira como ela é criada. Nesse contexto, são elaborados modelos prescritivos de formulação, os quais analisam, por exemplo, ameaças e oportunidades do ambiente externo, forças e fraquezas do ambiente

interno, recursos empresariais disponíveis; e a estratégia é avaliada sob princípios como consistência, consonância, vantagem, viabilidade (MINTZBERG, 2001). Tais sistemáticas buscam reunir o maior número de informações para que se formule uma estratégia coerente ao cenário em que a organização está inserida.

Quanto à análise estratégica, Mintzberg (2001, p. 81) aborda que relaciona-se a uma “cuidadosa estruturação dos tipos de análises formais que devem ser feitas para desenvolver uma estratégia de sucesso”. São exemplos desse estágio do processo de estratégia o modelo das cinco forças para análise competitiva de Porter (1999), além de sua definição de estratégias genéricas. Mintzberg (2001) comenta que a análise estratégica, também chamada de posicionamento, tem o intuito de investigar as partes, em detrimento do todo, o que pode ocasionar complicações para a compreensão global da estratégia.

Por fim, a formação da estratégia prevê abordagens descritivas, de acordo com Mintzberg (2001, p. 107), as quais possibilitam uma estrutura útil como referência para considerar como os métodos prescritivos podem relacionar-se aos “padrões de comportamento do mundo real nas organizações”. Quinn e Voyer (apud Mintzberg, 2001) defendem tal perspectiva, retratando a formação da estratégia “como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orquestra sua aceitação por parte da organização (MINTZBERG, 2001, p. 108).

Complementando essa visão, Pereira e Oening (2007) acreditam que o processo de estratégia relaciona-se à maneira pela qual a estratégia é concebida, seja ela como perspectiva de futuro, em que as decisões são formuladas; seja como padrão de ações ao longo do tempo, corroborando a percepção de formação.

Feito esse delineamento geral sobre o processo de estratégia, é possível perceber que há dois momentos principais em que a organização precisa agir estrategicamente. Um deles é o momento da concepção da estratégia, por meio do qual é possível analisar o desempenho organizacional e estabelecer objetivos e metas que viabilizem o crescimento contínuo das empresas. O outro relaciona-se à execução da estratégia, a qual pode acontecer de acordo com os objetivos planejados ou simplesmente como uma resposta às variáveis que o ambiente apresenta à organização e ela, baseando-se em seus comportamentos passados, providencia uma resposta para manter-se no mercado.

Os tópicos subsequentes passam para uma análise mais específica sobre tais pontos, com o intuito de elucidar suas principais implicações

dentro da dinâmica organizacional. Pensa-se que essa distinção teórica contribui no sentido de fornecer um melhor embasamento para elaborar as variáveis e categorias de análise da pesquisa.

2.1.3 Concepção da estratégia

A concepção da estratégia relaciona-se basicamente às maneiras que as organizações utilizam para formulá-la. Há diferentes ferramentas e modelos apresentados por autores da área, desde análise exclusiva de comportamento de mercado até uma análise global da empresa, considerando ambientes interno e externo. Dentro desse tema, entretanto, percebe-se um debate sobre o grau de separação entre concepção e execução e, nesta seção, são abordados esses diferentes posicionamentos com o intuito de compor um quadro completo de interpretações sobre a concepção da estratégia.

As percepções teóricas existentes sobre formulação da estratégia podem ser apreendidas, principalmente, no discurso de autores clássicos como Porter, Ansoff, Chandler, Sloan. Em linhas gerais, aborda-se formulação como um processo deliberado de escolha da estratégia, ou seja, que passa por uma análise planejada e formal. Corroborando tal assertiva, Whittington (2002, p. 13) entende que Chandler, Ansoff e Sloan foram responsáveis por estabelecer as principais características da abordagem clássica, as quais são “o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro”.

Analisando alguns discursos apresentados por autores clássicos, Ansoff (1977) conceitua estratégia como regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Além disso, no que tange à concepção, o autor defende que a implantação da estratégia não pode ser delegada a níveis inferiores, tendo em vista que exige “julgamentos dos executivos até o último minuto” (ANSOFF, 1977, p. 100).

Corroborando essa compreensão do processo de estratégia em duas fases distintas de concepção e execução, Porter (1999) assevera que estratégia competitiva significa escolher, de maneira deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar valores únicos. O posicionamento de Porter (1991) que ratifica esse argumento aparece diversas vezes em seu livro *Estratégia Competitiva*. Porter (1991, p. 149) cita que “a formulação da estratégia competitiva em uma indústria pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que competir”. O autor defende também que “a orientação mais generalizada para a formulação da estratégia é definida em termos da comparação dos

pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos em seu meio ambiente” (PORTER, 1991, p. 149).

Acreditando na concepção da estratégia como um processo deliberado, Porter (1991) delinea, por exemplo, uma metodologia analítica de formulação de estratégias competitivas em indústrias fragmentadas, a qual prevê cinco questionamentos: análise da estrutura da indústria e da posição dos concorrentes; análise do motivo da indústria ser fragmentada; verificação se tal fragmentação pode ser superada; análise da lucratividade que a superação da fragmentação pode gerar; e análise da melhor alternativa para enfrentar a fragmentação. Essa é apenas uma das metodologias de concepção estratégica apresentada por Porter (1991), pois há outras mais globais como o modelo das estratégias genéricas e a metodologia para análise da concorrência, que, de acordo com o autor, é “um aspecto central da formulação da estratégia” (PORTER, 1991, p. 61).

Lawrence Hrebiniak (2006) é outro autor da área de estratégia que comenta sobre seu processo, focando principalmente a execução, todavia, por suas publicações serem mais recentes, não foi enquadrado teoricamente em nenhuma das abordagens tratadas por Whittington (2002). Apesar de discorrer pesadamente sobre a importância da execução estratégica, Hrebiniak (2006, p. 52) não desconsidera sua concepção, asseverando que faz-se necessário ter uma estratégia clara e focada para uma execução eficaz e, ainda, que “não podemos falar de execução sem nos concentrarmos primeiro na formulação de uma estratégia sólida”.

Por esse último argumento, pode-se perceber que o autor valoriza a concepção da estratégia como um processo deliberado. Além disso, Hrebiniak (2006, p. 27) aponta que, embora cada organização, evidentemente, separe de alguma maneira a concepção da execução, “quando tal separação fica disfuncional – ou seja, quando os planejadores se vêem como as pessoas inteligentes e tratam os fazedores de ‘resmungões’ –, certamente haverá problemas de execução”.

De maneira geral, os autores que adotam a premissa de que concepção e execução ocorrem em momentos distintos defendem a formulação como tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação é delegada aos gerentes operacionais das divisões. Nesse sentido, torna-se válido abordar uma crítica feita por Mintzberg (1990) em relação ao posicionamento dos clássicos, a qual intitulou de premissas básicas do pensamento clássico.

Mintzberg (1990) argumenta que a primeira premissa consiste na formulação da estratégia como um processo consciente e controlado, derivado da noção de homem econômico racional. A segunda premissa delinea que o estrategista deve possuir a responsabilidade sobre a formulação da estratégia, ideia que, segundo Mintzberg (1990), advém da noção militar utilizada inicialmente para estratégia. A terceira premissa define que a implementação é uma fase distinta da formulação, corroborando as principais características observadas no discurso dos autores apresentados neste tópico.

Basicamente, no que tange à concepção da estratégia, ressalta-se que os autores buscam elaborar metodologias racionais de criação e análise estratégica para garantir que a mesma se adeque à realidade da empresa. O que se pode perceber, entretanto, é que, enquanto há métodos de formulação em demasia, não há um tratamento adequado à maneira como a estratégia pode ser executada. O trabalho de Hrebiniak talvez sirva como uma nova possibilidade de campo de estudos para essa etapa do processo de estratégia, fundamental para que todo o ciclo possa ser realizado com sucesso.

Há diversas ferramentas de gestão que objetivam relacionar concepção e execução. Um modelo que busca adequar as expectativas estratégicas da organização ao desempenho e aos resultados encontrados é o Planejamento Estratégico, que, de acordo com Pereira (2010, p. 47), consiste em um processo de

análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Essa ferramenta prevê, dentro da metodologia de Pereira (2010), a elaboração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso, além da realização de uma análise ambiental por meio da Matriz SWOT. Com essas informações internas e externas mapeadas, a organização consegue estabelecer suas Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. Essas últimas propiciam uma análise contínua do desempenho da organização, tendo em vista que apresentam prazos, responsáveis e um processo sistemático de acompanhamento e controle.

Um fator importante do Planejamento Estratégico, quando bem realizado, é o senso de identidade que ele remete à organização. À medida que as pessoas conhecem o processo e se familiarizam com os

valores, as estratégias e metas da organização, torna-se possível o fortalecimento do alinhamento organizacional, e esse alinhamento decorre também do modelo cultural existente na empresa, o qual pode contribuir tanto para o sucesso como para o fracasso do processo de estratégia.

O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas que tentam minimizar o efeito da lacuna existente entre concepção e execução da estratégia. Para compreender mais a fundo o momento da execução, outros teóricos, principalmente processualistas, abordam uma outra maneira de se pensar o processo estratégico, considerando preponderantemente o aspecto prático, delineado no tópico subsequente.

2.1.4 Execução da estratégia

Há duas maneiras de analisar o processo de execução estratégica. De uma forma, entende-se como execução estratégica o momento de mobilizar os recursos organizacionais com vistas a colocar a estratégia pensada em prática, mantendo, assim, o desempenho organizacional dentro dos níveis desejados, tendo em vista o mapeamento ambiental realizado. Essa é uma maneira de perceber esse momento.

Essa execução resultante da “pós-formulação” enquadra-se em metodologias e ferramentas de concepção como o Planejamento Estratégico, ou seja, é a continuidade do processo de estratégia. Depois de planejar, busca-se executar no sentido estrito da palavra: colocar os planos, metas e objetivos em andamento.

Entretanto, há um segundo campo teórico que enfatiza a execução da estratégia como um processo emergente, o qual acontece à medida que variáveis novas são incorporadas e processadas de acordo com comportamentos antes desempenhados pela organização. Essa maneira de se pensar a execução é tratada por Mintzberg (2001) com o termo de formação estratégica.

Mintzberg (2001) define a formação da estratégia como um processo implícito, calcado em descrições que proporcionam uma estrutura útil para analisar padrões de comportamento no mundo real das organizações, os quais não são adequadamente explicados pelos modelos prescritos de concepção. Corroborando tal percepção, Quinn e Voyer (1978, apud Mintzberg, 2001, p. 108) consideram a formação da estratégia “como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orquestra sua aceitação por parte da organização”.

Mintzberg (2001, p. 117) aborda que as estratégias não se originam apenas por um processo de concepção deliberado, elas podem emergir em resposta a uma questão evolutiva. Ressalta, ainda, que a “estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada” e, por outro lado, “a estratégia emergente o fomenta”, tendo em vista que as pessoas agem e reagem a ela gradativamente, contribuindo para a formação de padrões.

Dentro da abordagem de formação, surgem teorias como lógica incremental, estratégia emergente e estratégia artesã. Quinn e Voyer (1978, apud Mintzberg, 2001) defendem o incrementalismo lógico comentando que as estratégias eficientes tendem a surgir de maneira incremental, à medida que sistemas organizacionais conseguem impor um padrão coerente de comportamento e promover um aprendizado a partir desses padrões, e não de formulações globais de estratégias declaradas. Ratificando tal visão, os autores comentam que os próprios executivos legitimam essa premissa ao dizerem que vários eventos, quando ocorrem muitas vezes e originam soluções temporárias, podem contribuir para moldar as estratégias futuras da empresa.

Mintzberg (2001) defende a estratégia emergente partindo do pressuposto que não seja possível desenvolver a perspectiva do futuro e formulação de objetivos em um ambiente imprevisível. Estratégia emergente, dessa forma, caracteriza-se como uma série de padrões observados, os quais não tinham sido formulados previamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa forma, a estratégia da organização. Nesse sentido, por meio da estratégia emergente, a organização torna-se apta a responder ao ambiente e interagir com ele de uma maneira dinâmica e flexível, sem planos previamente estabelecidos (MINTZBERG, 1987).

Ratificando a proposta de Mintzberg (1987), Quinn e Voyer (1978, apud Mintzberg, 2001, p. 111) afirmam que uma estratégia emerge à medida que “executivos de sucesso unem e arranjam sequencialmente uma série de processos estratégicos ao longo dos anos”, caracterizando um processo dinâmico, sem início ou término estabelecidos.

Sobre a estratégia como artesanato, Mintzberg (1987) acredita na metáfora de que o envolvimento da artesã com seu objeto, o qual prevê mãos e mente trabalhando em conjunto, com adaptações constantes, assemelhe-se à interação que deve haver entre o estrategista e a estratégia. É necessário que ele fique próximo o suficiente para compreender suas necessidades de adaptação, as quais são contínuas.

Nesse contexto, o autor enfatiza que a formação e a implementação são indissolúveis.

A percepção de formação estratégica, conforme exposto anteriormente, ganha campo entre os teóricos processualistas, os quais acreditam que a estratégia seja descoberta durante a ação (WHITTINGTON, 2002). Além disso, dentro da discussão sobre formulação e formação, Mintzberg (1978) compôs um documento intitulado Padrões na formação da estratégia, considerando que a estratégia é formada quando uma sequência de decisões em uma certa área apresenta uma consistência ao longo do tempo.

O autor ainda cita outros tipos de estratégia, como a pretendida – aquela que é um guia de orientação para a organização - e a realizada – considerada como um padrão percebido em uma sequência de decisões. Os conceitos apresentados não são redundantes: de maneira sintética, Mintzberg (1978) considera que as estratégias realizadas passam por um processo de formação, enquanto que as pretendidas submetem-se a um processo de formulação.

Nesse contexto, Mintzberg (1978) defende que o estrategista tem duas posturas possíveis: ele pode formular uma estratégia por meio de um processo consciencioso, antes que ele tome decisões específicas; ou ele pode formá-la gradualmente, talvez sem intenção, à medida que ele toma as decisões uma a uma. O pesquisador da formação estratégica, dessa forma, tem como foco um fenômeno tangível – o fluxo de decisões – e as estratégias tornam-se padrões observados dentro desse fluxo.

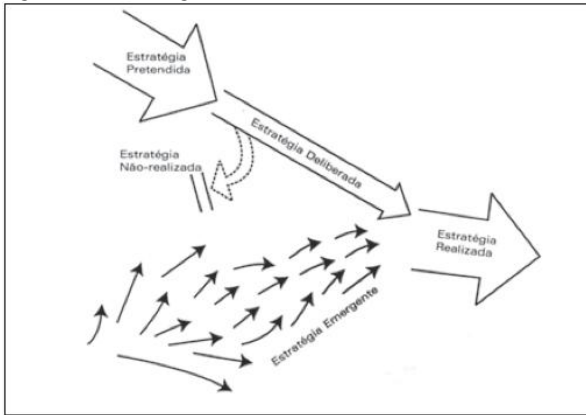
Mintzberg (1978) também comenta que a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser pensada como resultado de três forças básicas:

- um ambiente que muda continuamente, mas irregularmente, com frequentes descontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança;
- uma organização ou burocracia que, acima de tudo, busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que atua;
- uma liderança cujo papel é mediar entre essas duas forças, manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, assegurar sua adaptação às mudanças ambientais.

Outro ponto enfatizado pelo autor sobre a formação da estratégia refere-se às distinções entre estratégia deliberada e realizada, complementando o que já foi exposto anteriormente. Mintzberg (1978)

comenta que suas definições podem ser entendidas da seguinte maneira: estratégias pretendidas que são realizadas são as estratégias deliberadas; estratégias pretendidas que não são realizadas, talvez por expectativas irreais, má análise ambiental ou mudanças durante a implementação, são estratégias não-realizadas. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia era pretendida ou foi esquecida, são as chamadas estratégias emergentes. A representação de seu modelo é exposta na Figura 2.

Figura 2 – Estratégia deliberada



Fonte: Mintzberg (1987, p. 14).

No que tange à dicotomia formulação/formação, Mintzberg (1978) acredita que duas premissas invalidam a ideia clássica de que os estrategistas formulam e os subordinados implementam. A primeira premissa falsa é que o estrategista seja melhor informado, ou ao menos tão bem informado quanto os responsáveis pela implementação; a segunda premissa falsa é que o ambiente seja suficientemente estável, ou ao menos previsível, para garantir que não haverá necessidade de reformulações durante a implementação, ou seja, que a estratégia possa ser inflexível.

Um argumento interessante sobre a flexibilidade necessária às estratégias é exposto por Carvalho e Laurindo (2007, p. 145), ao comentarem que “estratégias de sucesso são fruto de processos decisórios nos quais executivos desenvolvem intuição coletiva, estimulam conflitos construtivos, mantêm o ritmo das decisões e evitam politicagem, fazendo escolhas rápidas, de alta qualidade e amplamente apoiadas”. Corroborando tal premissa, Bossidy e Charan (2005, p. 169),

defensores da disciplina de execução da estratégia, abordam que um bom plano estratégico é um roteiro “não totalmente preenchido, de modo que lhe dê bastante espaço de manobra”, ou seja, a estratégia acaba assumindo tanto um caráter pretendido como emergente, pois o ambiente continua mudando e a organização precisa responder a essas mudanças de maneira coerente ao seu foco estratégico.

Bossidy e Charan (2005, p. 170) delineiam também sobre os responsáveis por desenvolver as estratégias, ratificando a primeira premissa de Mintzberg (1978). Eles acreditam que uma estratégia, para ser eficaz, “tem que ser elaborada e pertencer àqueles que vão executá-la, quer dizer, ao pessoal de linha”. Defendem que as pessoas com cargos administrativos podem ajudar coletando dados e disponibilizando ferramentas, mas são os líderes de negócios da organização que precisam desenvolver o cerne das estratégias, visto que são eles os conhecedores do ambiente empresarial e das habilidades da organização. Isso faria com que a execução das estratégias, de acordo com os autores, atingisse maior efetividade.

Por meio da exposição das principais ideias relacionadas à execução estratégica, percebe-se uma tendência dos autores em manifestarem uma opinião contrária à concepção da estratégia como um processo puramente deliberado. São linhas de pensamento distintas, cada qual com particularidades e valor teórico específicos para a construção do conhecimento na área de administração. Para o presente estudo, pretende-se investigar a influência da cultura organizacional na concepção da estratégia, ou seja, em seu momento deliberado de formulação, e na execução tanto de estratégias deliberadas como emergentes, em função de um modelo específico de cultura. Para tanto, inicia-se, na sequência, o constructo teórico sobre cultura organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura organizacional, de acordo com Freitas (2002), tiveram maior amplitude de produção na década de 80 e, embora na época pensassem tratar-se de um modismo, o tema é atualmente tido como fundamental na análise e compreensão das práticas organizacionais. Ferreira et al. (2010) corroboram tal percepção comentando que a cultura é decisiva na formulação e execução do planejamento organizacional. Os autores acreditam que, para alterar uma organização, seja pela introdução de novos processos ou para

empreender uma nova estratégia, não basta alterar metas e estrutura. A mudança deve acontecer nos sistemas em que as pessoas trabalham, os quais são permeados pela cultura.

Silva (2001) delinea que o termo cultura tem suas origens na antropologia social, sendo caracterizada como uma representação das qualidades de certo grupo de pessoas, as quais passam para as gerações seguintes. Em se tratando da ciência administrativa, o termo foi totalmente incorporado, tendo em vista que as organizações são ambientes sociais em menor escala.

Além disso, assim como o tema de estratégia, os estudos sobre cultura organizacional tendem a seguir diferentes vertentes, coerentes aos objetivos de pesquisa de cada autor. Embora cada uma das áreas - que serão abordadas nos tópicos subsequentes - valorize pontos específicos da cultura, em detrimento de outros, consideram-se todas como tratativas coerentes à compreensão da dinâmica que a cultura organizacional exerce dentro das empresas.

Corroborando tal pensamento, Silva (2001) defende que, analisando as diferentes abordagens teóricas sobre cultura organizacional, percebe-se a ausência de hegemonia, ou seja, todas as perspectivas contribuem para a compreensão da cultura nas organizações. Dentro desse contexto, a presente pesquisa adota um agrupamento dos elementos mais relevantes de cada abordagem ao objetivo de estudo.

Feita essa breve introdução ao tema, na sequência são apresentados os principais conceitos de cultura organizacional, seus elementos constitutivos e abordagens existentes, a maneira como podem ser mapeadas no ambiente das organizações e, por fim, as tipologias defendidas por alguns autores da área.

2.2.1 Visão geral sobre cultura organizacional

Antes de abordar alguns conceitos sobre cultura organizacional, considera-se interessante expor a linha de pensamento de Schein (2009, p. 12), ao defender que uma diversidade de expressões poderia ser usada para representar o que é a cultura no contexto empresarial, entretanto, termos como “normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições” não enfatizariam a totalidade do conceito de compartilhamento que o termo “cultura” traz. Por trás desse termo, Schein (2009) comenta que estão atribuídas noções de estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração,

tornando-o a maneira mais coerente de traduzir esse fenômeno organizacional.

Detalhando cada um desses elementos, Schein (2009) advoga que a cultura implica em uma estabilidade estrutural porque, além de ser compartilhada, é estável. Quando o grupo atinge um sentido de identidade, a cultura sobrevive mesmo que algumas pessoas saiam da organização, visto que é difícil de ser mudada. No que tange à profundidade, a cultura permeia o universo invisível da organização, sendo composta pelo inconsciente do grupo, o qual também prevê estabilidade. A terceira característica da cultura é sua extensão, compreendida como a capacidade de envolver todo o grupo após estar totalmente desenvolvida na organização. Por fim, a padronização ou integração prevê um vínculo entre os elementos situados em um nível mais profundo da mentalidade do grupo. Schein (2009, p. 14), parafraseando Weick, comenta que a “padronização ou integração deriva da necessidade humana de tornar nosso ambiente o mais sensível e ordeiro possível”.

De maneira conceitual, a cultura organizacional, de acordo com Schein, pode ser definida como um

conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN apud FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20)

Daft (2002, p. 293) defende que “a cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização”. Corroborando essa perspectiva, Pettigrew (1996) comenta que esse comprometimento organizacional relaciona-se à premissa de que a cultura permeia todos os sistemas, processos, pessoas e estruturas existentes.

Freitas (2002) agrega ao conceito de cultura a sua utilização como um instrumento de poder e, corroborando o ponto de vista de Daft (2002), acredita que também pode ser entendida como uma série de representações imaginárias sociais, as quais são construídas nas relações cotidianas das organizações e podem ser legitimadas por meio de valores, normas, significados e interpretações. A autora comenta que tais

relações objetivam um sentido de direção e unidade, fazendo com que a organização torne-se uma fonte de identidade e reconhecimento para seus membros. Indo ao encontro do argumento de Freitas (2002), Demuner (2003) também acredita que a cultura organizacional possa servir como um forte mecanismo de controle, tendo em vista que ela é capaz de homogeneizar condutas e maneiras de pensar dentro da organização.

Compartilhamento de um sistema de valores, normas e ideais, rituais e crenças são termos constantemente empregados para conceituar cultura organizacional (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999). Entretanto, não são considerados os únicos elementos que influenciam o comportamento cultural nas organizações. Além deles, outro fator importante para moldar a cultura, de acordo com Demuner (2003) e Schein (1996) é a figura do líder.

Para Demuner (2003), os criadores da organização exercem impacto na cultura inicial da empresa, visto que precisam repassar aos primeiros membros métodos próprios de organização, os quais são fortemente arraigados a seus costumes e tradições. A consonância dos propósitos organizacionais aos objetivos do líder, na fase inicial da empresa, tem forte influência na maneira como os novos membros encaram o ambiente organizacional.

Validando o argumento de Demuner (2003), Schein (1996) defende três maneiras de construir uma cultura, e todas elas estão diretamente relacionadas à personalidade dos líderes. Para o autor, pode-se consolidar a cultura quando os líderes: contratam e mantêm somente subordinados que pensam e sentem ao modo deles; ensinam e socializam os subordinados de acordo com seu modo de pensar e sentir; ou comportam-se de maneira a estimular a identificação dos funcionários com seu perfil, internalizando suas crenças e valores.

No que se refere aos elementos que constituem o conceito de cultura organizacional, Fleury e Fischer (1996) abordam que, para criá-la e manter sua aderência no ambiente das empresas, é necessário que as concepções, normas e valores sejam legitimadas pelos membros da organização e, para tanto, precisam ser transmitidas de uma maneira tangível. Nesse contexto, as autoras enfatizam que “formas culturais” como rituais, artefatos, gestos, estórias e mitos podem servir como variáveis tangíveis para que a cultura seja absorvida. As organizações que apresentam uma cultura organizacional coerentemente difundida internamente, mas ao mesmo tempo aberta a passar por pequenas alterações incrementais, conseguem viabilizar um canal de comunicação que transmite o que é importante, além de propiciar a difusão sobre

atitudes e posicionamentos que as pessoas devem tomar frente a determinadas situações.

Em relação ao papel da cultura organizacional, Robbins (2002) aponta que ela assume uma perspectiva de atuação multifuncional, e conseqüentemente complexa. O autor cita como papel principal a definição de fronteiras, a qual pressupõe um sentido de identidade às pessoas, contribuindo para o comprometimento organizacional. Uma segunda função seria a de estabilização social, por meio da qual a organização mantém-se coesa. Como terceira função, tem-se seu uso como “sinalizador de sentido e de um mecanismo de controle que visa orientar e dar forma às atitudes e comportamentos” (ROBBINS, 2002, p. 503).

Considera-se a análise do tema cultura no âmbito das organizações um fator importante para compreender os comportamentos e definir procedimentos com os quais as pessoas se identifiquem, criando um clima colaborativo, dentro do qual possa existir um compartilhamento de objetivos. Entretanto, mapear a cultura organizacional não demanda apenas traçar o comportamento de determinados elementos perceptíveis, de acordo com Cavedon (2010), pois a rede de significações que transitam no ambiente organizacional pode mostrar-se ambígua e contraditória, revelando, paradoxalmente, comportamentos homogêneos e díspares.

Nesse sentido, estudiosos interessados nesse tema, por meio de suas pesquisas, delinearam abordagens de interpretação da cultura organizacional, as quais, embora sozinhas não representem a totalidade do campo de estudo, quando analisadas conjuntamente, cada uma de acordo com suas características e variáveis, podem oferecer subsídios para a melhor compreensão do assunto no contexto organizacional. Algumas dessas abordagens são detalhadas no tópico subsequente.

2.2.2 Abordagens sobre cultura organizacional

Inicialmente, cultura organizacional ou corporativa, conforme aponta Bellou (2008), era usada para explicar o motivo pelo qual as empresas japonesas eram superiores às americanas, enfatizando a existência de uma força de trabalho altamente motivada, com valores, crenças e pressupostos compartilhados. Atualmente, percebe-se que a dimensão cultural das organizações é mais complexa do que parece e pode ser vista sob diversas óticas.

Assim como a estratégia, os autores utilizam elementos apropriados aos seus propósitos de pesquisa e, analisando o conjunto

composto por tais elementos, torna-se possível compreender a globalidade comportada pelo conceito de cultura. Na sequência, são apontadas algumas dessas visões, consideradas importantes principalmente para a composição das variáveis de investigação da presente pesquisa.

A partir da introdução do conceito de cultura às organizações e das interpretações realizadas por diferentes teóricos, Smircich (1983) acredita que a compreensão da cultura organizacional acontece de dois modos: percepção da cultura como metáfora, ou seja, algo que a organização é; e percepção da cultura como variável, algo que a empresa tem. A visão metafórica, a qual também pode ser chamada de visão processual, enfatiza a cultura como um elemento negociável e nem sempre passível de observação. Tal percepção ganhou proeminência, de acordo com Bryson (2008), nos estudos dos últimos dez anos. Por outro lado, a percepção variável da cultura a caracteriza como algo observável e até mesmo como uma propriedade da organização. Essa visão era predominante na década de oitenta.

A partir dessas duas vertentes, Smircich (1983) classifica a pesquisa sobre cultura organizacional em cinco áreas. Para os teóricos que percebem a cultura dentro da abordagem de variável, há duas áreas:

- Administração comparativa – busca analisar a cultura social dentro da qual a organização está inserida e a influência que ela exerce sobre os membros da organização. A cultura é interpretada como uma variável externa;
- Cultura corporativa – preceitua que os membros da organização produzem crenças, rituais e cerimônias, além de produtos, tratando a cultura como uma variável interna;

Já para o conteúdo que relaciona a cultura organizacional como uma metáfora, ou seja, algo que a organização é, há três áreas de pesquisa:

- Cognição organizacional – investiga as regras que guiam os comportamentos dentro da organização e a visão de mundo dos seus membros;
- Simbolismo organizacional – busca compreender como a experiência se torna significativa para os membros da organização e, conseqüentemente, como os grupos compartilham suas interpretações sobre as experiências, possibilitando a organização das atividades;
- Processos inconscientes e organização – essa área busca delinear a cultura como uma projeção da infraestrutura da

mente, ou seja, as ações das pessoas são reflexos de seus processos inconscientes.

Além dessa visão de Smircich (1983), Martin (1992) agrupa as diferentes exposições teóricas sobre cultura nas organizações em três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Sob a ótica da integração, aborda-se que as mudanças culturais propiciam a obtenção de homogeneidade, harmonia e, em última análise, essas próprias mudanças alavancam a obtenção de uma cultura unificada. Corroborando a abordagem de cultura como variável de Smircich (1983), Martin (1992) acredita que essas mudanças podem ser realizadas porque a cultura é algo que a organização “tem”, e, por consequência, pode ser observada, manipulada e gerenciada.

Para a perspectiva de diferenciação, a cultura é percebida como um conjunto de inconsistências. De acordo com Martin (1992), dentro dessa premissa, a cultura não foca apenas em valores ou significados, as práticas organizacionais documentadas também servem como evidências da orientação cultural existente na organização. Uma das premissas dessa perspectiva é que o consenso só existe nas subculturas. Nesse momento, faz-se uma pausa no detalhamento das perspectivas de Martin (1992), pois considera-se pertinente delinear as influências que as subculturas podem exercer sobre a cultura geral.

Van Mananen e Barley apud Bellou (2008) usam o termo subcultura para descrever os subgrupos de membros que interagem regularmente entre si e se identificam como um grupo distinto dentro da organização, pois compartilham mesmos problemas e tomam decisões baseados em uma mesma maneira de pensar, única ao grupo. Complementando, Bellou (2008) aborda que as subculturas contêm elementos da cultura principal, mas também apresentam outras variáveis, as quais refletem os valores particulares do subgrupo em questão.

Entretanto, ao mesmo tempo em que apresentam coerência dentro do grupo, mostram-se consistentes e estáveis de maneira geral, um ponto crítico da existência das subculturas, de acordo com Hofstede (1998), é quando não estão alinhadas à cultura geral da organização. Considera-se que, quando há esse alinhamento, os subgrupos podem alavancar a disseminação de uma visão compartilhada e homogênea, contudo, quando se percebe uma dissonância, acredita-se que os esforços de promover um alinhamento organizacional tornem-se mais complexos.

Retomando as três perspectivas culturais de Martin (1992), a última refere-se à fragmentação, na qual, diferentemente da

diferenciação, o consenso não existe e ambiguidade e inconsistência compõem a essência da cultura organizacional. Para os autores que seguem essa linha de pensamento, a mudança é tratada como um fluxo contínuo, e não uma perturbação de um ambiente estável. Além disso, as ambiguidades existem devido à grande variedade de interpretações existentes. Comparando às classificações de Smircich (1983), a perspectiva da fragmentação vai ao encontro das ideias de cultura como metáfora.

Outro teórico que investiga o lado sociológico do fenômeno cultural chama-se Raymond Williams (1980), o qual acredita haver três enfoques de cultura: dominante, emergente e residual. Tal percepção está fundamentada no pressuposto de que a sociedade é um ambiente de constantes negociações e mudanças culturais, as quais ocorrem por um conflito contínuo entre essas três tipologias.

O autor advoga que, em qualquer sociedade, em um determinado período de tempo, existe uma cultura dominante, ou seja, um sistema central dominante e organizado de significados e valores, o qual é percebido através das expectativas e objetivos das pessoas e na maneira como compreendem o mundo (WILLIAMS, 1980). Além disso, esse sistema não é estático e, de acordo com o autor, para compreender a cultura dominante, é necessário entender dois processos distintos: processo de tradição seletiva e processo social de incorporação.

Williams (1980) explica a tradição seletiva como uma seletividade decorrente da cultura dominante, ou seja, a ênfase em certos princípios e práticas do passado e presente e, ao mesmo tempo, o abandono de outros. Portanto, de acordo com o autor, processos como educação e socialização no ambiente familiar ou profissional ocasionam uma contínua modelagem da cultura dominante, por meio da seleção, organização e interpretação das experiências vivenciadas. É válido ressaltar, nesse sentido, que Williams (1980) considera as instituições de ensino como agentes fundamentais para a transmissão da cultura dominante na sociedade.

O segundo processo que contribui para a compreensão da cultura dominante, de acordo com Williams (1980), é a incorporação ou não de maneiras alternativas e opostas de vida social e cultura. O autor aproveita para distinguir tais termos, expondo que formas alternativas são caracterizadas como “alguém que encontra uma maneira diferente de viver e gostaria de ficar sozinho com a mesma”; por outro lado, maneiras opostas são as que convergem com a ideia de “alguém que encontra um jeito diferente de viver e quer mudar a sociedade de acordo com o mesmo” (WILLIAMS, 1980, p. 42).

Outro modelo cultural abordado pelo autor é a cultura residual, caracterizada como os resíduos ainda praticados das prévias formações sociais, como valores religiosos e resquícios de colonização, que muitas vezes são mantidos para dar sentido à cultura dominante. Há ainda a cultura emergente, conceituada por Williams (1980) como os novos significados, valores, práticas e experiências que são continuamente criados e, em alguns casos, incorporados à cultura dominante.

Em síntese, o autor acredita que a hegemonia da cultura dominante é complexa e continuamente reforçada pela negociação de elementos residuais e emergentes, por meio dos processos de incorporação e tradição seletiva. Nesse contexto, considera-se que a interação entre tais culturas mostra-se relevante no âmbito organizacional por auxiliar na compreensão dos perfis existentes e dos processos de formação social ou mudança cultural.

A percepção da cultura como a constante interação entre essas três tipologias propicia, de acordo com Bryson (2008), uma visão mais ampla e complexa dos múltiplos interesses que permeiam as organizações, além de ajudar a explicar sua construção. Corroborando com Bellou (2008), Bryson (2008) afirma que tal percepção também auxilia o mapeamento das subculturas da organização, as quais podem ser responsáveis por lançar culturas alternativas e até mesmo opostas, desempenhando um importante papel como delineadoras do desempenho organizacional.

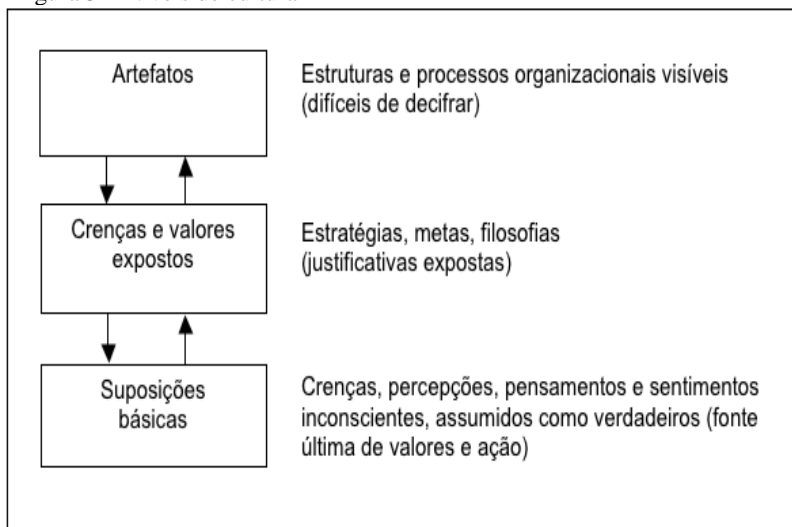
Foram apresentadas basicamente três abordagens culturais distintas – de Smircich (1983), Martin (1992) e Williams (1980) -, que não são as únicas, mas foram consideradas relevantes para a contextualização da complexidade cultural dentro do ambiente organizacional. No momento de mapear a cultura em uma organização, pode-se fazer uso de mais de uma dessas visões, as quais, de maneira complementar, tendem a traçar um quadro importante para compreender suas principais características.

Ratificando tal ponto de vista, Fleury e Sampaio (2002, p. 287) defendem que todas as linhas de trabalho constituem um conjunto teórico correto sobre cultura, pois “essas visões não são mutuamente exclusivas, mas também não podem ser apenas justapostas. Cada uma delas privilegia formas de pesquisa e análise de informações diferentes para o entendimento de sua abordagem de cultura”. Ainda nesse sentido, Parker (2002) afirma que um ponto fundamental para utilizar múltiplas perspectivas no mapeamento da cultura é que os membros de uma organização não percebem o passado da mesma maneira e, conseqüentemente, são orientados a diferentes futuros.

2.2.3 Elementos constitutivos da cultura organizacional

Para que seja possível investigar como a cultura organizacional se manifesta dentro do ambiente corporativo, pesquisadores sobre o tema distinguiram alguns elementos constitutivos que podem servir como diretrizes de comportamento nas organizações. Iniciando a apresentação desses elementos, Schein (2009), com o intuito de entender e sistematizar a dinâmica da cultura organizacional, estabelece três níveis de análise: artefatos; crenças e valores expostos; e suposições básicas, representados na Figura 3.

Figura 3 – Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009, p. 24)

Detalhando os níveis de cultura apresentados por Schein (2009), os artefatos visíveis compreendem o ambiente construído da organização, no sentido de sua estrutura física, as roupas, os rituais de comportamento visíveis e documentos públicos. Essa dimensão de análise, conforme aponta Schein (2009), é enganadora porque, embora os dados sejam facilmente obtidos, são difíceis de interpretar, tendo em vista que os artefatos decorrem da interpretação e essa, por sua vez, pode ser uma projeção de sentimentos e ações. Fleury e Fischer (1996, p. 20) corroboram essa percepção, comentando que “é possível

descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento [...], mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente [...]”.

No que tange a crenças e valores expostos, é necessária a realização de uma entrevista com os membros-chave para identificá-los, visto que são mais difíceis de obter com simples observação. Schein (apud FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20) também ressalta que, uma vez identificados, é necessário perceber que se tratam apenas de valores manifestos, ou seja, “expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações”, mantendo razões subjacentes escondidas ou inconscientes.

O terceiro nível é o das suposições básicas, as quais tendem a não ser confrontadas nem debatidas e, por esse motivo, são mais difíceis de mudar. Schein (2009, p. 29) comenta que “a cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações”. De maneira geral, tratam dos modelos mentais que as pessoas apresentam, ou seja, resultam em um padrão de atitudes decorrentes de experiências anteriores atreladas a crenças e valores pessoais.

Schein (1984), percebendo a dificuldade de mapear esse terceiro nível cultural, estabelece cinco categorias que podem servir de orientação: (a) Relacionamento da empresa com o ambiente – relações de dominação, harmonia, indiferença; (b) Natureza da realidade e verdade da organização – delinea regras de linguística e comportamento, interpretações de fatos ou versões, e o que se entende como verdade dentro do ambiente; (c) Natureza humana – interpretação do ser humano pela organização, análise sobre a prevalência da Teoria X ou Y; (d) Natureza da atividade humana – busca investigar as posturas adotadas no ambiente organizacional, como proatividade, reatividade, autodesenvolvimento; (e) Natureza dos relacionamentos humanos – investiga a maneira mais coerente para os indivíduos se relacionarem, levando em consideração fatores como competição, individualismo, autoritarismo.

Complementando o conceito, Fleury e Fischer (1996) comentam que as suposições básicas retratam a maneira como as pessoas do grupo percebem, pensam e sentem. De acordo com as autoras, quando certos valores compartilhados pelo grupo culminam em determinados tipos de comportamentos que solucionam problemas, esses valores passam a fazer parte do inconsciente das pessoas.

Schein (1984) utiliza a noção de que a cultura atua entre dois extremos: o muito visível e o invisível, tácito, inconsciente. Além disso, defende a possibilidade de existência de uma forte cultura se a organização como um todo passou por experiências em comum, e essa cultura é tão arraigada a ponto de prevalecer sobre subculturas que eventualmente existam nos diferentes níveis organizacionais. Também atribui aos fundadores da organização uma atuação importante no molde dos padrões culturais, argumentando que os líderes iniciais acabam passando sua visão de mundo e o papel da organização na sociedade aos demais membros à medida que desenvolvem e usam maneiras próprias de lidar com situações e problemas específicos (FLEURY; FISCHER, 1996).

Freitas (1991) também apresenta alguns elementos, delineando que a cultura organizacional é composta por crenças e pressupostos básicos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; valores; tabus; heróis; normas e processos de comunicação. De acordo com a autora, crenças e pressupostos básicos definem o que é considerado correto e válido dentro da empresa, aquilo que todos sabem mas não está documentado, ou seja, é absorvido de maneira tácita.

Ritos, rituais e cerimônias, na concepção de Freitas (1991), são atividades planejadas, dotadas de uma grande quantidade de elementos culturais manifestos, como gestos, linguagem e artefatos, os quais tangibilizam a cultura, ratificando a ideia de Schein (2009). Considera-se pertinente detalhar alguns tipos de ritos, classificados por Beyer e Trice (1984):

- Ritos de integração: estimulam o comprometimento do indivíduo com a organização, aumentando a sensação de pertença;
- Ritos de passagem: facilitam as mudanças quando uma pessoa tem seu cargo adaptado ou passa por uma capacitação;
- Ritos de renovação: são importantes para estimular mudanças nas estruturas sociais, como programas de incentivos e assistência;
- Ritos de reforço: contribuem para disseminação de resultados positivos e sucesso. Seminários e palestras são exemplos.

Freitas (1991) também define como elementos culturais as estórias e os mitos. Estórias são tidas como as experiências de outras pessoas, que podem ser absorvidas por um indivíduo como meio de aumentar sua identificação com o ambiente organizacional, propiciando informações sobre, por exemplo, o comportamento esperado; os mitos

são definidos como interpretações de valores, os quais não se sustentam por fatos propriamente ditos. São normalmente repassados para explicar fases de mudanças por que a organização passou ou para justificar a existência de certos procedimentos, de acordo com a autora.

Os valores compartilhados são relacionados ao que é considerado importante para a empresa atingir o sucesso e proporcionam um senso comum de direção aos membros, servindo como um manual de orientação (FREITAS, 1991). Os tabus, de maneira semelhante aos valores, também servem como norteadores de comportamento, visto que evidenciam aspectos disciplinares focando as proibições. Os heróis, por outro lado, servem como modelo de personificação dos valores e fortalecem as crenças coletivas da organização. Freitas (1991) comenta que tais figuras exercem uma ampla influência sobre os indivíduos, condicionando comportamentos.

Sobre as normas, Freitas (1991) as define como a maneira de fazer as coisas, ou seja, o comportamento esperado e prescrito pela organização, e são divulgadas por canais formais de comunicação. Em se tratando dos sistemas de comunicação, a autora delinea que os processos de criação, sustentação, transmissão e até mesmo mudança de um modelo cultural são baseados na troca de conteúdo e no compartilhamento de significados entre as pessoas. Nesse sentido, a importância do mapeamento de todo o conteúdo produzido – formal e informal – serve como um apoio importante para compreender os padrões culturais existentes.

Feito esse detalhamento sobre alguns elementos que constituem e caracterizam a cultura organizacional, avança-se de maneira a compreender a interação da cultura com os demais elementos organizacionais. Para tanto, deve-se considerar a necessidade de realizar um mapeamento das características da mesma, assunto do tópico subsequente.

2.2.4 Mapeamento da cultura organizacional

Inicia-se a discussão sobre mapeamento com a frase de Ronchi (2004), a qual expressa a necessidade de observar tal assunto:

a abordagem do mapeamento de uma cultura organizacional jamais poderá ser entendida como algo superficial, quando o pesquisador envolve-se nesta tarefa tem que entender que este processo é longo e deve ser profundo. Requer a busca de uma

consistência entre objeto de estudo, organização e pesquisador [...]. (RONCHI, 2004, p. 48)

De forma a mapear a cultura organizacional, Miranda, Pessanha e Moreira (2009) comentam sobre as dimensões funcionalista e simbólica, citando a obra de Schutz (1995). Quanto à dimensão funcionalista, o ponto de partida das pesquisas relaciona a organização como um organismo biológico, o qual desenvolve funções com vistas à sobrevivência. O funcionalismo coloca a sobrevivência organizacional como um ponto de investigação para compreender as organizações.

A dimensão simbólica, por sua vez, considera conceitos de áreas como antropologia, semiótica e estudos da comunicação, e é vista, de acordo com Schultz (apud MIRANDA; PESSANHA; MOREIRA, 2009, p. 4), como uma “perspectiva orientada para a interpretação dos símbolos”, partindo do princípio que os homens criam e buscam significados para eles e para o ambiente no qual se inserem.

Tratando dos métodos de mapeamento da cultura organizacional, Fleury e Fischer (1996) discorrem sobre abordagens quantitativas e qualitativas. Elas comentam que as técnicas para investigação dos fenômenos estão fortemente relacionadas às propostas teórico-metodológicas dos autores, entretanto podem-se citar como principais técnicas qualitativas: levantamento de opinião, entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, análise de documentos relatórios, organogramas, funcionogramas, observação participante, dinâmicas de grupo, jogos e simulações.

Por outro lado, no que tange às abordagens quantitativas, há poucos autores que tratam sob o enfoque da cultura organizacional. Um deles, citado por Fleury e Fischer (1996, p. 25) é Duncan, o qual propõe o uso de um método “triangular múltiplo combinado”, reunindo quatro pontos de análise: observações pelo pesquisador e por um membro da organização; análise de documentos; técnicas qualitativas (entrevistas) para obter significado dos elementos simbólicos e técnicas quantitativas (questionários) para confirmar as informações obtidas.

Relacionando o conteúdo e as variáveis que devem ser observadas no mapeamento da cultura organizacional, Schein (apud FLEURY; FISCHER, 1996) lista as seguintes categorias que podem contribuir no processo de investigação:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. Ao construir uma “biografia organizacional” cuidadosa, a partir de documentos, entrevistas, é possível

identificar os principais períodos de formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado é preciso determinar o que foi feito, por que foi feito e, finalmente, para inferir os pressupostos subjacentes à organização seria preciso procurar os temas principais nos motivos alegados para tomada de decisão.

- Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados.
- Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 21)

Trompenaars (1994, p. 13) define cultura como “um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar”. O autor concentra seus estudos em diferentes dimensões culturais – nacional, empresarial e profissional – e apresenta três categorias, que agrupam sete dimensões fundamentais de mapeamento da cultura, apresentadas no Quadro 5. Essas dimensões são amplamente detalhadas tendo em vista que tal modelo serve de base para a parte prática do presente estudo.

Quadro 5 – Dimensões Culturais de Trompenaars

Categoria: Relacionamentos com as pessoas	
<i>Dimensões</i>	<i>Detalhamento</i>
1) Universalismo vs. Particularismo	Regras versus relacionamentos
2) Individualismo vs. Coletivismo	Grupos versus indivíduos
3) Neutro vs. Emocional	Variedade de sentimentos expressos
4) Específico vs. Difuso	Variedade de envolvimento
5) Conquista vs. Atribuições	Como o status é conferido às pessoas
Categoria: Atitudes em relação ao tempo	
6) Sincronismo vs. Sequencialismo	Eventos consecutivos/ interrelacionados
Categoria: Atitudes em relação ao ambiente	
7) Direcionamento interno vs. externo	Postura proativa ou reativa

Fonte: Adaptado de Trompenaars (1994, p. 29)

Detalhando essas orientações e adaptando-as ao contexto organizacional, dentro da categoria de relacionamentos com as pessoas, Trompenaars (1994) caracteriza a tendência **universalista** como a predisposição em basear-se em regras, ou seja, define como o comportamento das pessoas é julgado. As organizações com esse perfil tendem a concentrar-se mais em regras do que em relacionamentos; contratos legais são rapidamente legitimados; a confiança é creditada às pessoas que honram a palavra; e há apenas uma realidade: a que foi acordada.

Por outro lado, no comportamento **particularista**, há concentração “na natureza excepcional das circunstâncias presentes” (TROMPENAARS, 1994), ou seja, apoia-se a atitude de um indivíduo específico independente do que ditam as regras. Para reconhecer traços particularistas no ambiente organizacional, o autor comenta que há tendência de concentração em relacionamentos, em detrimento de regras; os contratos legais são prontamente modificados; confia-se em pessoas que honram a reciprocidade em mudanças; há diferentes perspectivas da realidade; e os relacionamentos evoluem.

Para a orientação individualismo vs. coletivismo, Trompenaars (1994) comenta o impacto que podem ter na estrutura organizacional. Na orientação **individualista**, as empresas são percebidas como instrumentos, como um meio para que seus integrantes consigam realizar seus desejos. Há cooperação “porque há interesses particulares em jogo” (TROMPENAARS, 1994, p. 61).

Contrariamente, em culturas **coletivistas**, a organização é percebida como um “contexto social que todos os membros compartilham e que lhes dá significado e propósito” (TROMPENAARS, 1994, p. 61). Sobre esse aspecto, o autor comenta a existência de dois tipos de motivação – recompensas monetárias extrínsecas e apoio e consideração dos colegas – e que, em culturas coletivistas, a segunda fonte de motivação pode “ser tão forte que as pessoas com excelente desempenho preferem compartilhar os frutos de seus esforços com os colegas, ao invés de ganhar individualmente o dinheiro a mais” (TROMPENAARS, 1994, p. 61).

No que tange às orientações neutro vs. emocional, os indivíduos pertencentes a uma cultura **neutra** não revelam seus sentimentos, mantendo-os controlados e reprimidos. Trompenaars (1994) ressalta que os sentimentos existem, mas não são manifestos. Em contrapartida, nas culturas **emocionais**, há demonstração explícita de sentimentos e maior grau de transparência e afetividade. Dentro desse contexto, o autor aborda a relevância da comunicação e comenta que, uma vez que ela

viabiliza basicamente qualquer troca de informação, e a informação, por sua vez, carrega consigo significados, a comunicação “só é possível entre pessoas que, de certa forma, compartilham um sistema de significados” (TROMPENNARS, 1994, p. 69), o que remete à definição básica de cultura.

Dentro da orientação específica vs. difusa, a cultura é analisada sob a ótica da variedade de envolvimento existentes entre os indivíduos. Em culturas **específicas**, de acordo com Trompenaars (1994), a reputação dos indivíduos é pouco reconhecida em diferentes atividades e situações; o gerenciamento ocorre pela realização de objetivos com recompensas associadas; conflitos de interesse não são bem vistos; há separação entre compromissos pessoais e profissionais; e valoriza-se a interpretação clara e precisa das instruções. Por outro lado, em culturas **difusas**, a reputação das pessoas perpassa o ambiente organizacional e avança fora dele; há uma conexão entre questões pessoais e profissionais; o gerenciamento ocorre em um processo de melhoria contínua; e as instruções são ambíguas e válidas para que os funcionários possam interpretá-las de acordo com julgamentos pessoais.

Como última dimensão de relacionamento com as pessoas, há a orientação conquistas vs. atribuições. “O status conquistado refere-se ao fazer, enquanto o status atribuído refere-se ao ser” (TROMPENAARS, 1994, p. 93). Como características, Trompenaars (1994) define que culturas orientadas à **conquista** fazem uso de títulos apenas quando é relevante à competência exigida pela tarefa; o respeito pelo superior na hierarquia ocorre de acordo com o nível de eficiência na execução de seu trabalho e adequação de seu conhecimento; e grande parte da gerência senior apresenta sexo e idade variados, tendo demonstrado competência em funções específicas. Em culturas orientadas à **atribuição**, há uso extensivo de títulos, principalmente quando dão status; o respeito pelo superior na hierarquia é considerado uma medida do compromisso com a empresa; e grande parte dos gerentes seniores são homens de meia idade, qualificados pelo histórico.

Outra categoria definida por Trompenaars (1994) relaciona-se às atitudes em relação ao tempo, e, dentro dessa premissa, as organizações podem apresentar cultura com orientação sequencial ou sincrônica. Em organizações com cultura **sequencial**, os fatos são encarados como uma série de eventos consecutivos, ou seja, “tudo tem seu tempo e seu lugar. Qualquer mudança ou turbulência nessa sequência gerará incerteza na pessoa de mentalidade sequencial” (TROMPENAARS, 1994, p. 112). Em contrapartida, organizações orientadas para o **sincronismo** consideram a existência de uma interrelação entre passado, presente e

futuro, permitem a execução de diferentes atividades em paralelo. Traçando um comparativo, o autor aborda que pessoas sequenciais tendem a seguir cronogramas rígidos, enquanto as sincrônicas permitem uma margem de tolerância, por exemplo, com relação a pontualidade.

A terceira categoria de Trompenaars (1994) para mapear o modelo cultural relaciona-se às atitudes em relação ao ambiente, caracterizadas como de direcionamento interno ou externo. Organizações direcionadas **internamente** apresentam uma postura mais dominadora e agressiva, têm fortes convicções, foco em si próprias e sentem-se desconfortáveis frente à imprevisibilidade. As organizações **externamente** orientadas, em oposição, têm atitudes flexíveis, são mais receptivas, focam em seus clientes e sentem-se confortáveis com mudanças, se essas forem naturais.

Dentro dessa perspectiva de postura frente ao ambiente, Trompenaars (1994, p. 136) estabelece que empresas com direcionamento interno apresentam mais tendência em adotar uma postura estratégica. De acordo com o autor, tais organizações preconizam um “plano elaborado antecipadamente, visando aproveitar a vantagem competitiva em relação a outras empresas”. Ele comenta ainda que culturas direcionadas externamente, por outro lado, demonstram uma falta de interesse pela estratégia em si, preocupando-se em reagir às variáveis ambientais, corroborando o conceito de estratégias emergentes de Mintzberg (1987) e também de uma postura mais reativa, no sentido de tomar atitudes diante de um cenário, e não do interesse em moldar cenários.

Após essa exposição de métodos e categorias que podem contribuir para o mapeamento da cultura organizacional, é interessante observar as tipologias existentes sobre a mesma, assunto do tópico subsequente.

2.2.5 Tipologias de cultura organizacional

A elaboração de tipologias culturais, ou seja, da classificação ou categorização dos padrões de cultura notados em certo ambiente, de acordo com Schein (2009), contribui para atribuir sentido às variações observadas. Os novos conceitos tornam-se úteis por motivos como: dar sentido e ordem sob a perspectiva de quem está fora do sistema; ajudar a definir a estrutura básica dos fenômenos para se construir uma nova teoria; e possibilitar a previsão de como outros fenômenos tendem a se comportar.

Não há como obter uma classificação única dos tipos de cultura existentes nas organizações, pois, tendo em vista a pluralidade de características e variáveis existentes, cada autor opta por utilizar um enfoque específico, coerente com o que pretende analisar. Corroborando essa ideia, Ronchi (2004, p. 77), ao parafrasear Freitas, expõe que “nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes”, em suma, ela expressa as variáveis teóricas consideradas relevantes para o estudo da cultura sob a ótica do autor que a elaborou, e as abordagens divergem em decorrência da multiplicidade de percepções e enfoques dados ao tema.

Goffee e Jones (1998 apud SCHEIN, 2009) apresentam uma tipologia cultural baseada em duas variáveis: solidariedade, encarada como a tendência de pensar da mesma maneira; e sociabilidade, vista como a predisposição das pessoas em serem amigáveis. Por meio dessas duas variáveis, o autor criou quatro categorias que expressam a cultura organizacional, retratadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Tipologias de Goffee e Jones

<i>Cultura</i>	<i>Solidariedade</i>	<i>Sociabilidade</i>
Fragmentada	Baixa	Baixa
Mercenária	Alta	Baixa
Comunitária	Baixa	Alta
Em rede	Alta	Alta

Fonte: Adaptado de Schein (2009)

Hofstede (1991) elaborou uma metodologia quantitativa de análise da cultura, a qual compreende quatro dimensões, conforme aponta o Quadro 7. Percebe-se que, em sua tipologia, o autor não classifica os padrões culturais, e sim tenta agrupá-los de uma maneira que considere variáveis. O resultado de sua metodologia é uma visão panorâmica dos traços que são mais ou menos marcantes na cultura da organização. O mapeamento desse perfil pode servir como base para, por exemplo, elaborar ações direcionadas e efetivas no que tange a implementação de um novo processo ou até mesmo à disseminação e internalização da estratégia organizacional.

Quadro 7 – Tipologia de Hofstede

<i>Dimensão</i>	<i>Variáveis analisadas</i>
Distância do poder	Níveis de participação na tomada de decisões e acesso às informações

Grau de planejamento e formalização	Grau de formalização usado para reduzir as incertezas
Grau de individualismo ou solidariedade social	Valores organizacionais, sob a ótica do coletivismo ou individualismo
Características culturais femininas ou masculinas	Características sob a ótica do gênero: flexibilidade, benefícios sociais e qualidade de vida são considerados valores femininos; e ganho financeiro, relações informais e nível de comunicação, como masculinos.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991)

Complementando, Hofstede (1991) acredita que haja uma diferença entre cultura nacional e cultura organizacional. De acordo com o autor, a cultura nacional é caracterizada principalmente pelos valores e, por outro lado, no contexto organizacional, as nuances culturais são percebidas por meio das práticas.

Schneider (1996), por outro lado, construiu um modelo de análise que envolve variáveis como: estrutura, autoridade, liderança, relacionamentos, seleção de pessoal, tomada de decisão e gerenciamento de desempenho. De acordo com tais pressupostos, o autor classifica as organizações em quatro tipos, detalhados no Quadro 8, e considerados sob os eixos de personalidade (total impessoalidade a personalidade plena) e foco temporal (atualidade a possibilidade):

Quadro 8 – Tipologia de Schneider

<i>Tipo cultural</i>	<i>Eixo relacionado</i>	<i>Características</i>
Colaboração	Pessoalidade-Atualidade	Ênfase nas pessoas e na manutenção da realidade.
Cultivo	Pessoalidade-Possibilidade	Ênfase no desenvolvimento pessoal, visando oportunidades futuras.
Controle	Impessoalidade-Atualidade	Ênfase em cargos, em detrimento de pessoas, busca a realidade.
Competência	Impessoalidade-Possibilidade	Ênfase em relacionamentos impessoais e nas possibilidades do futuro.

Fonte: Adaptado de Schneider (1996)

Deve-se observar que a implementação de uma tipologia não garante à organização uma análise global de sua cultura. Os autores elegem focos de análise de acordo com suas pretensões de pesquisa, e tais focos nem sempre atuam na totalidade de ambientes da empresa. Citando um exemplo para melhor elucidação, Schein (2009) tece uma

crítica sobre a tipologia proposta por Goffee e Jones (1998), comentando que ela desconsidera a maneira de interação da organização com o ambiente externo.

A preocupação dos autores em tipificar a cultura demonstra a necessidade de sua compreensão dentro do ambiente organizacional. Ao realizar uma análise das influências da cultura nos processos de concepção e execução da estratégia – escopo deste estudo –, pretende-se aprofundar o entendimento de como os traços culturais moldam a estratégia e a maneira como a cultura relaciona-se com a estratégia no sentido de motivar a realização de esforços conjuntos para atingi-la.

2.3 ESTRATÉGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O intuito deste tópico é justificar a pertinência de aliar o estudo da estratégia à cultura organizacional, trazendo conceitos de autores anteriormente abordados dentro de cada tema e os relacionando sempre que possível. Além de propiciar a compreensão da rede de influências existentes, considera-se que a realização desse detalhamento pode contribuir para o mapeamento das categorias de análise da presente pesquisa.

O estudo da cultura organizacional juntamente com o tema de estratégia encontra justificativa pela premissa de que, “sendo a cultura organizacional um conjunto de valores percebidos e tidos como válidos por um grupo, então esta cultura terá impacto no desempenho da organização, visto que o processo decisório estará baseado nesses valores do grupo” (RONCHI, 2004, p. 49).

A cultura organizacional, conforme foi possível perceber pelos conceitos apresentados, permeia todos os aspectos organizacionais, entre eles o desempenho e a motivação que envolvem as pessoas. Esse desempenho organizacional, por sua vez, é direcionado em função de uma estratégia previamente definida e, dessa forma, considera-se interessante compreender a dinâmica de influências que a cultura organizacional pode exercer sobre a estratégia. Além disso, a cultura organizacional contribui para a compreensão da estratégia pois propicia a construção de modelos mentais adequados ao cenário estratégico, os quais facilitam a criação de um vínculo com a organização, fazendo com que objetivos pessoais tornem-se mais próximos aos objetivos organizacionais.

Pode-se perceber a influência que a cultura organizacional apresenta sobre a estratégia da empresa pelo argumento de Schein (2009, p. 28). Ele afirma que, se as crenças e valores assumidos

estiverem razoavelmente coerentes com as suposições básicas (terceiro nível de cultura), “a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central”.

A relação entre cultura organizacional e estratégia é bastante enfatizada na obra de Kich e Pereira (2011), os quais, utilizando como referência o trabalho de Certo e Peter (1993), delineiam que uma das maneiras de se disseminar a estratégia dentro do ambiente organizacional está relacionada com a cultura (abordagem cultural). Nessa linha de pensamento, os autores comentam que, à medida que os responsáveis pela implantação da estratégia democratizam a discussão, propiciam a projeção, por parte dos empregados, “de suas próprias atividades de acordo com a missão da empresa” (KICH; PEREIRA, 2011, p. 87).

Embora a realização desse estreitamento entre estratégia e cultura demande um tempo maior, seus resultados podem propiciar à organização o desenvolvimento de um senso coletivo de identidade, que contribui para dirimir eventuais resistências. O problema, nesse sentido, relaciona-se à possibilidade de levar a empresa à estagnação, tendo em vista que todos os indivíduos sentem-se confortáveis com a posição assumida.

Detalhando alguns fatores considerados relevantes para o estudo de estratégia juntamente com a cultura, considera-se pertinente retomar os 5 Ps de Mintzberg e Quinn (2001), usados para conceituar estratégia, enfatizando a estratégia como perspectiva. Dentro dessa abordagem, a estratégia é percebida em função da cultura do grupo e da maneira como a organização opera. Outros autores que apontam a relação entre estratégia e cultura organizacional são Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que, dentro das escolas prescritivas do pensamento estratégico, caracterizam a Escola Cultural como aquela que considera a formação da estratégia um processo coletivo. Nesse sentido, a estratégia é formada a partir da percepção dos interesses comuns dos indivíduos e de sua integração. A cultura organizacional serve como um direcionador da estratégia, dando coerência à missão e aos objetivos da empresa.

Dentro da abordagem processual de Whittington (2002), também é possível perceber a relevância do mapeamento cultural para compreender o comportamento da estratégia. O autor defende que as estratégias emergem de acordo com a compreensão e o envolvimento íntimo das pessoas com os processos organizacionais, e entende-se que esse envolvimento pode ser alavancado por meio do alinhamento entre cultura e estratégia.

Complementando tal ponto de vista, Johnson, Scholes e Whittington (2007) acreditam que a cultura organizacional pode ser usada para considerar problemas e exigências ocasionados por uma mudança estratégica. De acordo com os autores, essa relação é importante porque, no mínimo, “envolve os aspectos mais amenos da cultura, como símbolos organizacionais e a rotina do ‘modo de fazer as coisas por aqui’, além dos processos políticos e aspectos mais duros das organizações, como estruturas e sistemas de controle” (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, p. 547). Além disso, eles complementam que a cultura também é útil para analisar as características atuais da organização e considerar as diferenças necessárias para que uma estratégia futura seja posta em prática de maneira bem-sucedida.

Tierney (1988) acredita que, para implementar decisões, os líderes precisam ter um completo entendimento da cultura organizacional, pois somente assim eles podem articulá-las de uma maneira que representem as necessidades de diversos grupos e, conseqüentemente, obtenham seu apoio. Além disso, o autor comenta que, defendendo uma ampla perspectiva, a cultura organizacional pode encorajar os indivíduos a: considerar conflitos reais ou potenciais não apenas de forma isolada, mas de uma maneira sistêmica; reconhecer contradições estruturais ou operacionais que implicam em tensões na organização; implementar e avaliar decisões diárias tendo consciência de seu papel e sua influência na cultura; compreender as dimensões simbólicas de decisões ou ações ostensivamente racionais; e compreender as diversas percepções de diferentes grupos acerca da performance organizacional.

Em seu estudo, Tierney (1988) comenta ainda que o mapeamento e a compreensão da cultura vão, dessa forma, ajudar administradores a resolver potenciais conflitos e a gerenciar a mudança de maneira mais eficaz e eficiente. Entretanto, ele adverte que, se realmente houver essa necessidade de administradores e pesquisadores implementarem estratégias efetivas dentro de suas culturas, eles primeiro precisam compreender os seus elementos essenciais. Ainda, ratificando a existência da relação entre cultura e estratégia, Tierney (1988) aponta que culturas fortes, congruentes e que apóiam tanto estrutura como estratégia organizacional são mais efetivas que culturas fracas, incongruentes e desconectadas.

Finnegan, Slater e Olson (2010) vão ao encontro dos argumentos de Tierney (1988). Os autores citam Larry Bossidy – “estratégias frequentemente falham porque não são bem executadas. Coisas que

precisam acontecer não acontecem” (BOSSIDY; CHARAN, 2002, p. 15) – e comentam que um ponto fundamental é garantir que o comportamento – produto da cultura – esteja alinhado com a estratégia. Enfatizam ainda que uma cultura forte facilita a compreensão da estratégia por parte dos funcionários, motivando comportamentos cooperativos por meio da socialização dos membros, do compartilhamento de histórias e de exemplos percebidos.

Além disso, traçam a premissa de que, se o sucesso da estratégia depende de um comportamento apropriado, torna-se essencial às organizações a presença de uma cultura de apoio. Finnegan, Slater e Olson (2010) comentam ainda que a cultura é uma fonte de vantagem competitiva quando possibilita à organização que execute sua estratégia de maneira eficiente e eficaz. Defendem que a cultura de uma organização deve ter características incomuns às culturas dos concorrentes e, comparando a um ativo intangível, ser difícil de copiar.

O mapeamento da cultura organizacional, além de contribuir para que as estratégias sejam coerentes ao perfil da organização, também alavanca a execução das mesmas. Luecke (2008) defende a observação de quatro aspectos para conduzir a estratégia desde sua concepção à efetiva implementação: pessoas e incentivos; atividades de apoio; estrutura organizacional; e cultura e liderança. Em se tratando da cultura, pertinente a este estudo, Luecke (2008, p. 102) comenta que “empresas com culturas fortes fazem bem em adotar estratégias coerentes com suas culturas”.

Além disso, Luecke (2008) cita algumas ideias ao CEO, quem acredita ser o responsável pela mudança cultural, para direcionar o alinhamento entre estratégia e cultura, dentre elas: identificar aspectos da cultura que requerem mudança em apoio à implementação da estratégia e concentrar-se neles; servir como modelo de comportamento e valores, inspirando os funcionários; envolver os funcionários com o intuito de formar consenso e compromisso com a mudança. O autor atribui ao líder um papel fundamental para conduzir o processo de mudança cultural a favor da estratégia.

Pode-se perceber que há uma relação de dependência mútua entre cultura e estratégia, ou seja, a estratégia tem a possibilidade de promover mudanças culturais na organização, assim como a cultura organizacional pode influenciar as estratégias estabelecidas. Com o intuito de compreender como essa interação ocorre, tanto na concepção como na execução da estratégia, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

3 METODOLOGIA

Neste tópico, são expostos os principais aspectos por meio dos quais este estudo foi construído. São apresentados itens como: caracterização da pesquisa, universo de estudo, categorias de análise e, no que tange à operacionalização do estudo, os métodos de coleta e análise dos dados e a trajetória da pesquisa. O referencial utilizado para a fundamentação dos métodos utilizados é de autores como Lakatos e Marconi (1990, 2002), Triviños (1987), Ruiz (2002), Minayo (1997), Vieira e Zouain (2006) e Bardin (1977).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O conhecimento científico precisa ser programado, metódico, sistemático, crítico, rigoroso e objetivo (RUIZ, 2002). Ratificando tais características, a presente pesquisa foi desenvolvida por meio do método científico, contextualizado pelo referencial teórico de produções relacionadas aos temas de investigação.

A abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa, pois se buscou analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro da organização e descrever suas possíveis relações, sem adentrar em dados quantificáveis, embora os “números” também possam existir nessa abordagem (TRIVIÑOS, 1987). A pesquisa qualitativa tem o propósito de aplicar técnicas interpretativas, e não estatísticas, para descrever, traduzir e dar sentido a fenômenos sociais (MINAYO, 1997).

Acredita-se que a abordagem qualitativa tenha sido a mais coerente para a realização da pesquisa porque os fenômenos estudados – concepção e execução da estratégia e cultura organizacional – apresentam uma série de elementos, dentro da dinâmica organizacional, os quais poderiam passar despercebidos em um método puramente quantitativo de análise. A pesquisa qualitativa permite um aprofundamento da análise do ambiente e um contato maior com as informações relacionadas aos temas de interesse, dando ao pesquisador flexibilidade para abordar as variáveis que apresentem maior contribuição ao propósito do estudo.

Conforme apontam Vieira e Zouain (2006), uma pesquisa qualitativa bem elaborada apresenta características como: confiabilidade - relação coesa entre pesquisador, instrumentos, teoria e dados; validade - exatidão dos dados e conclusões adequadas; validade externa - possibilidade de generalização; e aplicação - explicação sobre utilidade da pesquisa.

Dentro da abordagem qualitativa, o estudo pode ser considerado descritivo, pois exigiu “do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar”, já que pretendeu “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). O autor comenta que os estudos descritivos podem traçar relações entre variáveis, ser estudos de caso e análises documentais, corroborando o caráter não-experimental.

A presente pesquisa investigou concepção e execução da estratégia e cultura organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), enquadrando-se, dessa forma, como um estudo de caso que prevê o relacionamento desses dois elementos – estratégia e cultura. Os estudos de caso de acordo com Triviños (1987) têm o intuito de aprofundar a descrição de uma certa realidade que, no contexto desta pesquisa, estava relacionada ao ambiente interno da UFSC no que tange a aspectos relacionados à concepção e execução da estratégia e à cultura organizacional.

Além de ser um estudo descritivo, considerou-se esta uma pesquisa aplicada, pois, de acordo com o conceito de Ander-Egg apud Lakatos e Marconi (1990), teve um interesse prático, ou seja, os resultados obtidos podem ser aproveitados pela organização e podem ser utilizados para corroborar outras investigações sobre o tema. Quanto ao método de abordagem, o estudo classificou-se como dedutivo, no qual, a partir de enunciados mais gerais colocados de maneira ordenada como premissas de um raciocínio, foi possível chegar a uma conclusão particular (RUIZ, 2002). Sendo uma pesquisa que expressa o conhecimento racional e científico, teve também o caráter informativo, não aceitando expressão ambígua ou obscura, nem interferências do pesquisador com relação às conclusões e interpretações, posto que essas partem da realidade objetiva (AMBONI, 1997).

De maneira sintética, trazendo tais conceitos metodológicos à realidade da pesquisa, é qualitativa porque analisou e interpretou informações sobre a cultura organizacional nos processos de concepção e execução da estratégia da UFSC; descritiva porque previu o detalhamento de todas as informações coletadas com vistas a viabilizar uma análise científica dos dados; aplicada porque seus resultados podem ser absorvidos pela empresa investigada, além de contribuir para corroborar demais investigações sobre estratégia e cultura organizacional; e, por fim, dedutiva porque partiu-se de enunciados mais gerais, encontrados no constructo teórico estudado, para encontrar os resultados em um contexto específico, da UFSC.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O universo estudado é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), analisando características relacionadas cultura organizacional e suas influências nos processos de concepção e execução de estratégias. Para contextualizar a escolha dessa organização, utiliza-se a ideia de Tierney (1988) de que analisar a cultura organizacional de uma universidade ocorre a partir da interpretação dessa instituição como uma rede interconectada, que não pode ser compreendida a menos que se perceba não apenas a estrutura e as regras explícitas, mas também as interpretações dos atores a respeito dessa rede.

Para este estudo, a escolha da UFSC justifica-se por seu modelo de gestão e por sua relevância no contexto social onde está inserida. As instituições de ensino superior são percebidas como agentes de mudança dos indivíduos para que eles sejam colocados na sociedade com um papel claro a desempenhar, em qualquer campo que desejem atuar. A Universidade Federal de Santa Catarina, para desempenhar esse papel, conta com uma estrutura complexa para o atendimento a mais de 25 mil alunos e o oferecimento de mais de 115 mil vagas em disciplinas e turmas (UFSC, 2010).

A relevância da UFSC também pode ser percebida pelo fato de ocupar a décima primeira posição no ranking do INEP¹ em relação ao Índice Geral de Cursos contínuo, ganhando destaque no cenário do ensino superior nacional. Além disso, também apresenta destaque regional, ocupando a sexta posição no índice do Webometrics², o qual aponta um ranking web das universidades do mundo e utiliza critérios como visibilidade da instituição na internet e volume de visitas no site da instituição.

Como forma de estruturar e otimizar o gerenciamento dos recursos de que dispõe, a Universidade passa por um momento de concentração de esforços visando a institucionalização de um sistema de planejamento (UFSC, 2010) que proporcione o fortalecimento de sua visão de longo prazo. Para tanto, considera-se pertinente esse mapeamento de influências da cultura organizacional sobre as estratégias e decisões tomadas dentro do ambiente universitário com enfoque nas Unidades Acadêmicas (Centros e Departamentos).

¹ Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>> Acesso em: 11 de janeiro de 2012.

² Disponível em < http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=latin_america&zoom_highlight=santa+catarina> Acesso em: 11 de janeiro de 2012.

A Universidade Federal de Santa Catarina é composta por Centros de Ensino, cada qual com seus Departamentos, e três campi nas localidades de Araranguá, Curitibanos e Joinville. Sua estrutura básica é composta por Departamentos, os quais são coordenados pelos Centros e são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 1978). Apenas os Campi, que estão em processo de estruturação, não são organizados por Departamentos.

Optou-se por realizar este estudo em Centros e Departamentos de Ensino porque são setores responsáveis por viabilizar o propósito da instituição, que é a realização de ensino, pesquisa e extensão, tendo eles um papel fundamental para o desempenho da UFSC como um todo. Além disso, são setores que, fisicamente, encontram-se distribuídos pelo campus e pelo estado de Santa Catarina, o que dificulta que sua interação com a administração central da Universidade seja rotineira, e esses setores detêm determinado grau de autonomia em relação a suas atividades.

Os Departamentos são responsáveis por elaborar suas normas de funcionamento, aprovar seus planos de aplicação de recursos e seus planos de trabalho, e os Centros de Ensino viabilizam o gerenciamento desses recursos, prestando contas e fiscalizando as atividades dos Departamentos (UFSC, 1982). Embora haja essa autonomia, considera-se importante que esses setores da UFSC atuem em consonância com os propósitos institucionais e elaborem estratégias condizentes aos rumos que a UFSC planejou seguir. Sendo assim, para compreender melhor esse grau de alinhamento dos Departamentos, Centros de Ensino e a instituição como um todo, pretende-se investigar os momentos de concepção e execução de suas estratégias tendo como base as características culturais existentes nesses setores. Para aplicar a pesquisa, foram escolhidos Diretores de Centro, Chefes de Departamento e Diretores Gerais dos campi como amostra. Os objetos de observação, ou seja, os setores da Universidade Federal de Santa Catarina escolhidos para a realização do estudo, são detalhados no Quadro 9.

Quadro 9 – Objetos de observação

<i>Centros de Ensino</i>	<i>Departamentos de Ensino</i>
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	Departamento de Ciência e Tec. de Alimentos (CAL)
Centro de Ciências Biológicas (CCB)	Departamento de Ciências Morfológicas (MOR)
Centro de Ciências da Educação (CED)	Departamento de Metodologia de Ensino (MEN)
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	Departamento de Enfermagem (NFR)
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)	Departamento de Física (FSC)
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	Departamento de Direito (DIR)
Centro de Comunicação e Expressão (CCE)	Departamento de Expressão Gráfica (EGR)
Centro de Desportos (CDS)	Departamento de Educação Física (DEF)
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	Departamento de Psicologia (PSI)
Centro Sócio-Econômico (CSE)	Departamento de Ciências da Administração (CAD)
Centro Tecnológico (CTC)	Departamento de Informática e Estatística (INE)
Campus de Araranguá	----
Campus de Joinville	----
Campus de Curitiba	----

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

A UFSC apresenta onze Centros de Ensino e, dentro desses Centros, escolheu-se um Departamento. Nos Centros de Ensino, foram entrevistados dez dos onze Diretores, pois um deles não demonstrou interesse em participar da pesquisa. Foram entrevistados também os três Diretores Gerais dos campi e, para os Departamentos, foram entrevistados onze Chefes, sendo que o critério utilizado para a escolha da amostra foi não-probabilístico intencional, por conveniência, dando preferência aos maiores Departamentos de cada Centro.

Optou-se por escolher esses cargos porque, por ocuparem funções de direção, há a prerrogativa de que os sujeitos assumam um papel de facilitadores, ou seja, lidem com a alta administração da Universidade e,

ao gerenciar essas Unidades, transmitam as diretrizes essenciais para o funcionamento harmônico da instituição. Acredita-se que o relato dos Diretores de Centro e Chefes de Departamento acerca do objeto de estudo tenha sido enriquecedor no sentido de fornecer uma visão real da interação entre concepção e execução de estratégias, principalmente por uma análise sob a lente da cultura organizacional.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise utilizadas para o estudo tiveram o intuito de contribuir para a coleta e análise dos dados obtidos, principalmente no que tange à sistematização de informações. Essas categorias foram elaboradas a priori, ou seja, antes de sair em campo para coleta dos dados. Durante a etapa de coleta, a pesquisadora não percebeu a necessidade de incluir outras categorias, tendo em vista que as delineadas abaixo proporcionaram um grau adequado de clareza para a organização, compreensão e análise das informações coletadas.

A presente pesquisa apresentou três conceitos norteadores principais – concepção da estratégia, execução da estratégia e cultura organizacional –, a partir dos quais foi estabelecido um quadro que auxilia o processo de coleta e análise dos dados. As categorias de análise utilizadas no presente estudo foram duas:

- **Categoria A** – Características culturais na concepção das estratégias;
- **Categoria B** – Características culturais na execução das estratégias.

Optou-se por escolher a abordagem de Trompenaars (1994), detalhada na Seção 2.2.4, como referência para mapear as características culturais porque, embora as outras abordagens também apresentem relevância para o mapeamento da cultura, o quadro proposto por esse autor considera variáveis importantes de se analisar dentro do processo de estratégia – pessoas, tempo e ambiente – e seu referencial apresenta uma explicação detalhada de como classificá-las no ambiente organizacional. Avaliar a cultura dentro do processo de estratégia a partir dessas três dimensões favoreceu a obtenção de um quadro completo do diagnóstico que se pretendeu fazer.

Quanto às categorias de análise acima apresentadas, optou-se por fazer essa divisão para que as características culturais mapeadas de acordo com o modelo de Trompenaars (1994) fossem emparelhadas individualmente dentro de cada uma dessas fases do processo de

estratégia. Acredita-se que, dessa forma, a análise dos dados tenha sido facilitada, tendo em vista a realização de uma investigação pontual. Para analisar a concepção e execução da estratégia, foram coletadas informações relacionadas tanto ao processo de planejamento estratégico e à maneira como ele é disseminado nos Centros e Departamentos, como ao processo de tomada de decisão dos Diretores e Chefes de Departamento.

Para mapear o comportamento dessas categorias frente a cada uma das sete dimensões de Trompenaars (1994), considerou-se necessária a definição de variáveis de análise, ou seja, de itens de verificação que tiveram como objetivo traçar características que corroborassem o enquadramento da organização dentro de cada dimensão cultural, tanto na concepção como na execução da estratégia. Essas variáveis são apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Quadro de análise

	<i>Variáveis de análise: Categoria A</i>	<i>Variáveis de análise: Categoria B</i>	<i>Questões no roteiro</i>
<i>Universalismo</i>	Estratégias elaboradas de acordo com diretrizes gerais da Universidade	Prioriza-se a realização de estratégias institucionais	Questões 09 a 12
<i>Particularismo</i>	Estratégias elaboradas de acordo com as peculiaridades da Unidade Acadêmica	Prioriza-se a realização de estratégias voltadas às necessidades das pessoas do Centro	
<i>Individualismo</i>	Estratégias são elaboradas somente pela Direção do Centro ou Chefia do Departamento	A execução das estratégias é delegada a indivíduos que ficam responsáveis pelo seu andamento	Questões 13 a 18
<i>Coletivismo</i>	Estratégias são concebidas em conjunto	As estratégias são executadas em conjunto, por equipes ou comissões	
<i>Neutro</i>	O processo de concepção da estratégia é tenso, formal e as pessoas sentem-se reprimidas ao dar sugestões	A execução é confusa, não há interesse ou um acompanhamento claro e a opinião das pessoas sobre melhorias não é manifestada	Questões 19 a 20
<i>Emocional</i>	O processo de concepção da estratégia tem participação das	A execução é transparente e as pessoas se interessam	

	<p>peças e debates transparentes</p>	<p>e se manifestam quando estão em desacordo</p>	
Específico	<p>Reuniões de planejamento são rápidas, concisas e transparentes, estratégias são criadas racionalmente, sem tendências</p>	<p>Execução tem um método definido de acompanhamento, com definição clara de metas e responsáveis, e a cobrança é feita independentemente de quem seja o responsável</p>	<p>Questões 21 a 24</p>
Difuso	<p>Reuniões de planejamento são demoradas e ineficientes, estratégias são evasivas e ambíguas</p>	<p>Execução não tem uma sistemática de acompanhamento e as estratégias podem ser alteradas, dependendo de quem é responsável e da influência que exerce no Centro</p>	
Conquistas	<p>Estratégias são concebidas por pessoas que têm conhecimento sobre o assunto</p>	<p>O monitoramento da execução é feito por pessoas que têm conhecimento sobre o assunto</p>	<p>Questões 25 a 26</p>
Atribuições	<p>Estratégias são concebidas por pessoas que detêm cargos importantes</p>	<p>O monitoramento da execução é feito por pessoas que detêm cargos</p>	
Sincronismo	<p>Estratégias são concebidas de maneira dinâmica</p>	<p>A execução é feita em diversas frentes, estratégias são postas em ação concomitantemente</p>	<p>Questões 27 a 28</p>
Sequencialismo	<p>Estratégias são concebidas de maneira sequencial</p>	<p>A execução é realizada de maneira sequencial, pois uma estratégia depende de outra</p>	
Direcionamento Interno	<p>As estratégias são concebidas considerando as diretrizes institucionais e os limites de atuação do Centro</p>	<p>A execução das estratégias é feita exclusivamente por pessoas do Centro/Departamento, tendo no máximo relação com atores de outros setores da instituição</p>	<p>Questões 29 a 31</p>
Direcionamento Externo	<p>As estratégias são concebidas</p>	<p>A execução das estratégias envolve,</p>	

	considerando as necessidades percebidas na sociedade em que a instituição está inserida	além das pessoas do Centro/Departamento, parceiros na comunidade que possam contribuir para melhorar o processo	
--	---	---	--

Fonte: Elaborado com base em Trompenaars (1994)

Como se pretendeu investigar as influências da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia sob um enfoque qualitativo, não houve variáveis dependentes e independentes.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo ocorreu por meio da obtenção de dados primários e secundários. Para a obtenção de dados secundários, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que tem o propósito de “colocar o pesquisador em contato direto sobre tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (LAKATOS e MARCONI, 2002, p. 71). A pesquisa bibliográfica foi realizada sobre os temas de estratégia e cultura organizacional e, a partir desse levantamento teórico, foi possível obter as categorias e variáveis de análise deste estudo.

Quanto aos dados primários, foram obtidos por entrevistas semi-estruturadas, metodologia compatível à abordagem qualitativa. As entrevistas semi-estruturadas, de acordo com Triviños (1987, p. 146), são aquelas que partem “de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.”

Acredita-se que a entrevista semi-estruturada tenha sido o método mais adequado para a coleta dos dados da presente pesquisa por ser um instrumento flexível. Com as entrevistas semi-estruturadas, o pesquisador pode encontrar novos elementos ou detectar categorias de análise a posteriori. Além disso, a experiência obtida com o contato com a amostra permitiu tanto ratificar o roteiro de entrevista elaborado como realizar alterações necessárias à análise dos dados.

Em síntese, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas estudados. Após, a pesquisadora saiu a campo para coletar os dados primários, organizando um roteiro para entrevista semi-estruturada que contém as variáveis referentes às categorias de análise definidas. O roteiro foi validado no ambiente organizacional para haver a certeza de que nenhum aspecto foi desconsiderado em seu

planejamento e, após, a entrevista foi replicada com as pessoas selecionadas da UFSC.

Ainda, de forma a complementar os dados obtidos, foram coletadas informações de documentos institucionais, como relatórios de gestão, planos anuais, regulamento e estatuto, com intuito de complementar o diagnóstico desta etapa em campo, principalmente no que tange à caracterização do universo de estudo.

3.4.1 Instrumento de coleta

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevista, o qual previu o relacionamento entre todas as variáveis de estudo. Conforme aponta o Quadro 11, há seis blocos, elaborados com o intuito de dar um sequenciamento lógico às questões. No primeiro momento, foram feitas perguntas de contextualização que objetivaram conhecer melhor o sujeito entrevistado; no segundo bloco, fez-se uma relação direta entre estratégia e cultura; terceiro, quarto e quinto blocos apresentaram questões relacionadas às categorias de Trompenaars (1994): relacionamento com as pessoas, atitudes em relação ao tempo e atitudes em relação ao espaço, respectivamente; e o bloco final apontou questões gerais para o fechamento da entrevista.

As questões foram filtradas por categoria de análise, ou seja, ora mapearam o momento da concepção da estratégia (categoria A), ora questionaram sobre o momento de execução da estratégia (categoria B), ambos frente às dimensões culturais de Trompenaars (1994).

Quadro 11 – Roteiro de entrevista

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ROTEIRO DE ENTREVISTA
BLOCO I) Contextualização
1) Poderia fazer um breve histórico seu durante o tempo dentro da UFSC?
2) Há quanto tempo ocupa o cargo de Diretor/Chefe deste Centro/Departamento?
3) Realizou algum curso/capacitação referente à área de Administração/Gestão?
4) Qual o seu interesse em ocupar o cargo de Diretor/Chefe?
BLOCO II) Estratégia e cultura – relacionamentos gerais
5) Você sabe se a UFSC tem Planejamento Estratégico? O que acha dele?
6) O que você entende por Estratégia? Considera importante? Utiliza estratégias em sua gestão?
7) O que você entende por Cultura Organizacional? Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a empresa atinja os resultados almejados? Você vê relação entre a cultura existente em seu Centro/Departamento e o processo de estratégia? Você acredita que a cultura molda a estratégia, ou vice-versa?

8) No seu Centro/Departamento, a cultura é aliada ou inimiga à concepção e execução das estratégias?	
BLOCO III) Relacionamento com as pessoas	
Dimensão: universalismo ou particularismo	Foco de análise: Categoria A
9) O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia?	
10) No momento da elaboração de estratégias/planos, como elas são formuladas e escolhidas?	
11) Ainda no momento de concepção, você utiliza estratégias/planos institucionais como referência ou foca na realidade de seu Centro/Departamento para elaborá-las?	
Dimensão: universalismo ou particularismo	Foco de análise: Categoria B
12) Quando chega o momento de colocá-las em prática, como é estabelecida a ordem de priorização? As estratégias voltadas ao Centro/Departamento têm prioridade, no momento da execução, em relação àquelas com uma abordagem mais institucional?	
Dimensão: individualismo ou coletivismo	Foco de análise: Categoria A
13) Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro/Departamento?	
14) Há atores externos (de outros Centros, Departamentos, Reitoria, alunos...)?	
15) Como ocorre esse planejamento? Todas as pessoas se envolvem? As sugestões de todos são aceitas?	
16) Como foram divulgadas as estratégias às pessoas que não participaram da sua elaboração?	
Dimensão: individualismo ou coletivismo	Foco de análise: Categoria B
17) Quanto ao momento de executá-las, como ocorre a atribuição de responsabilidades? Em que critério é baseada?	
18) As estratégias/decisões tornam-se responsabilidade de indivíduos específicos ou equipes acompanham sua execução?	
Dimensão: neutro ou emocional	Foco de análise: Categoria A
19) Retomando o momento da concepção estratégica, quando acontece o processo, como é a interação das pessoas? Sentem-se à vontade para dar sugestões e há debates interessantes sobre as decisões ou o processo é tenso, formal e os participantes preferem não manifestar suas opiniões?	
Dimensão: neutro ou emocional	Foco de análise: Categoria B
20) E na execução, as pessoas costumam ter interesse sobre o andamento? Há sugestões de melhoria para o processo?	
Dimensão: específico ou difuso	Foco de análise: Categoria A
21) Quando as estratégias/decisões estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou demoradas e ineficientes?	
22) Essas reuniões são transparentes, ou seja, as estratégias/decisões planejadas são claras e racionais ou dão margem a interpretações ambíguas e vagas?	
Dimensão: específico ou difuso	Foco de análise: Categoria B
23) A execução das estratégias/decisões tem um método definido de acompanhamento?	

Prazos, metas, responsáveis? Como é feito o controle/cobrança?	
24) Ocorrem mudanças nessas estratégias “durante o caminho”, ou seja, os responsáveis mudam-nas? Como é legitimada essa decisão?	
Dimensão: conquistas ou atribuições	Foco de análise: Categoria A
25) Têm mais influência no processo de concepção das estratégias as pessoas que já têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos no Centro/Departamento?	
Dimensão: conquistas ou atribuições	Foco de análise: Categoria B
26) O acompanhamento e a execução são realizados por pessoas que têm mais conhecimento sobre o assunto de determinada estratégia ou por pessoas detentoras de uma posição hierárquica formal? São percebidos desvios no momento da execução? De que tipo?	
BLOCO IV) Atitudes em relação ao tempo	
Dimensão: sincronismo ou sequencialismo	Foco de análise: Categoria A
27) As estratégias/decisões são concebidas de maneira dinâmica ou sequencial? Ou seja, são elaboradas ao mesmo tempo, em diversas frentes, ou de maneira pontual, uma dependendo da outra?	
Dimensão: sincronismo ou sequencialismo	Foco de análise: Categoria B
28) E quando são executadas, como acontece esse processo? Em diversas frentes ou etapa por etapa? Por que é realizado de tal maneira?	
BLOCO V) Atitudes em relação ao ambiente	
Dimensão: direcionamento interno ou externo	Foco de análise: Categoria A
29) As estratégias são concebidas considerando apenas as diretrizes institucionais, restringem-se aos limites de atuação do Centro/Departamento? Ou são formuladas com foco externo, ou seja, considerando as necessidades percebidas na sociedade/comunidade?	
Dimensão: direcionamento interno ou externo	Foco de análise: Categoria B
30) A execução das estratégias prevê a interação de pessoas apenas do Centro/Departamento, envolvendo, no máximo, atores de outros setores da instituição?	
31) A execução das estratégias envolve, além das pessoas do Centro/Departamento, parceiros na comunidade que possam contribuir para o processo?	
BLOCO VI) Fechamento	
32) Qual etapa você considera mais importante: o momento da concepção ou da execução?	
33) Quais os obstáculos e quais as alavancagens que você percebe quando as estratégias de seu Centro são elaboradas e implementadas?	
34) Por fim, como analisa, de maneira geral, a importância do planejamento de estratégias no âmbito de seu Centro/Departamento? E para a UFSC?	

Fonte: Elaborado com base em Trompenaars (1994)

As entrevistas foram gravadas e transcritas, passando a servir de base para a análise dos dados do presente estudo, a qual é detalhada na seção subsequente.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos para análise dos dados foram feitos de acordo com a concepção de Triviños (1987). Tendo em vista que são entrevistas semi-estruturadas, foi realizada a transcrição das mesmas e, após, a análise aconteceu de acordo com os seguintes passos:

- a) Análise de classificação: leitura de todos os depoimentos, destaque dos trechos relevantes ao propósito da pesquisa e classificação de acordo com a análise do discurso;
- b) Descrição analítica: descrição detalhada das informações, colocando-as dentro do contexto da pesquisa, ou seja, relacionando-as às categorias de análise estabelecidas;
- c) Interpretação dos dados: relacionamento das informações obtidas com os objetivos específicos da pesquisa e com o referencial teórico estudado.

De acordo com o exposto, o método para análise dos dados foi de análise categorial, que, de acordo com Bardin (1977), possibilita reunir um grande número de informações por meio de uma esquematização dos dados obtidos, com vistas a facilitar a correlação entre os mesmos e a teoria, além de permitir a sistematização organizada das informações coletadas. O uso de um método sistemático de análise tem o principal propósito de garantir características como objetivação, consistência e originalidade, corroborando a validade interna da pesquisa; além de intersubjetividade, a qual contribui para a validade externa (TRIVIÑOS, 1987).

Ressalta-se que, como o intuito da presente pesquisa foi analisar a relação de fenômenos sociais, não houve a preocupação no que tange a validação de hipóteses. O que se realizou foi uma interpretação dos fenômenos a fim de compreender as influências que as características da cultura organizacional exercem nos processos de concepção e execução da estratégia nos Centros e Departamentos da Universidade Federal de Santa Catarina.

3.6 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

O estudo foi iniciado a partir da definição de seu objetivo geral e objetivos específicos. A partir desse momento, delimitaram-se os temas que seriam investigados e deu-se início à pesquisa bibliográfica, que resultou no referencial teórico deste documento (Seção 2). Essa

etapa de definição do tema e pesquisa bibliográfica se estendeu no período de janeiro de 2011 a junho de 2011.

Após a realização da pesquisa bibliográfica e o decorrente aprofundamento sobre os temas de estudo, foi possível estabelecer a natureza da pesquisa e definir seus procedimentos metodológicos, dentre os quais o universo de estudo, a amostra, as categorias de análise e os procedimentos para coleta e análise dos dados. A definição das categorias de análise serviu como base para elaborar o instrumento de coleta de dados e a partir dela foi possível relacionar os objetivos específicos do estudo à análise dados. Finalizada essa etapa de definição dos procedimentos metodológicos, o estudo, ainda em fase de projeto, foi submetido à banca para qualificação no dia 13 de julho de 2011 e teve aprovação para continuidade. Na sequência, as sugestões apontadas pela banca foram incorporadas ao trabalho e deu-se início à etapa de coleta de dados.

As entrevistas tiveram início no dia 28 de julho de 2011 e se estenderam até o dia 19 de setembro de 2011, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Todas elas ocorreram no ambiente da Universidade Federal de Santa Catarina e tiveram um tempo médio de duração de 42 minutos, com tempo mínimo de 20 minutos e tempo máximo de 1 hora e 12 minutos. Os entrevistados demonstraram receptividade e disponibilidade para a realização das entrevistas, colaborando e demonstrando interesse sobre os resultados do estudo.

Planejou-se, como amostra, um total de 25 entrevistados – 11 Diretores de Centro, 11 Chefes de Departamento e 03 Diretores de Campi. Conforme exposto anteriormente, apenas uma pessoa não concedeu espaço para entrevista, o Diretor do Centro de Desportos, alterando o número de entrevistas para 24, que ainda é considerado um número representativo. Além disso, três dos entrevistados não ocupavam os cargos pretendidos nesta pesquisa.

A Diretora do Centro de Ciências da Saúde estava em licença para tratamento de saúde, então a entrevista foi realizada com seu Vice-Diretor; no Departamento de Física, a entrevista foi realizada com a Chefe anterior, por recomendação do atual Chefe, tendo em vista que a anterior havia deixado o cargo há apenas um mês e o atual não tinha conhecimento suficiente para conceder a entrevista; e no Departamento de Informática e Estatística, a entrevista foi realizada com a Subchefe por um motivo semelhante: ela ocupava a Chefia na gestão anterior e a gestão atual havia assumido há pouco tempo.

A representação dos entrevistados na Seção 4, de análise dos dados, é feita de maneira codificada, tendo em vista que alguns pediram

para não revelar sua identidade. A codificação é apresentada no Quadro 12, juntamente com a data de realização das entrevistas.

Quadro 12 – Codificação da amostra

<i>Data</i>	<i>Setor</i>	<i>Código</i>
	Centros de Ensino	
28/7/11	Centro Sócio-Econômico – CSE	Diretor A
02/8/11	Centro de Ciências da Educação – CED	Diretor B
05/8/11	Centro de Comunicação e Expressão – CCE	Diretor C
11/8/11	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas – CFM	Diretor D
12/8/11	Centro Tecnológico – CTC	Diretor E
17/8/11	Centro de Ciências Jurídicas – CCJ	Diretor F
19/8/11	Centro de Ciências Agrárias – CCA	Diretor G
19/8/11	Campus de Curitibaanos	Diretor H
23/8/11	Centro de Ciências da Saúde – CCS	Vice-Diretor I
26/8/11	Campus de Araranguá	Diretor J
30/8/11	Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH	Diretor K
05/9/11	Campus de Joinville	Diretor L
19/9/11	Centro de Ciências Biológicas – CCB	Diretor M
Negada	Centro de Desportos – CDS	Diretor N
	Departamentos	
29/7/11	Departamento de Informática e Estatística – INE	Subchefe 1
29/7/11	Departamento de Direito – DIR	Chefe 2
01/8/11	Departamento de Expressão Gráfica – EGR	Chefe 3
02/8/11	Departamento de Morfologia – MOR	Chefe 4
03/8/11	Departamento de Metodologia de Ensino – MEN	Chefe 5
04/8/11	Departamento de Ciênc. e Tec. de Alimentos – CAL	Chefe 6
09/8/11	Departamento de Psicologia – PSI	Chefe 7
22/8/11	Departamento de Enfermagem – NFR	Chefe 8
23/8/11	Departamento de Física – FSC	Ex-Chefe 9
25/8/11	Departamento de Educação Física – DEF	Chefe 10
30/8/11	Departamento de Ciências da Administração - CAD	Chefe 11

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Concomitantemente à coleta dos dados, ocorreu o processo de transcrição das entrevistas (Apêndice A), etapa necessária para a análise de dados.

A análise de dados foi executada de acordo com o detalhamento da Seção 3.5. Todos os depoimentos foram lidos, os trechos mais

relevantes das entrevistas receberam destaque e as respostas foram classificadas dentro das categorias da pesquisa. Para essa classificação, a pesquisadora elaborou um critério auxiliar, denominado “análise do discurso”, que foi formulado após a leitura de todos os depoimentos, servindo como um parametrizador das respostas obtidas. Ele é detalhado na sequência:

Quadro 13 – Análise do discurso

<i>Universalismo</i>	<p>Concepção: menção às atividades-fim da Universidade (Ensino, Pesquisa, Extensão) e sobre dependência em relação às diretrizes da Universidade.</p> <p>Execução: menção às atividades-fim da Universidade (Ensino, Pesquisa, Extensão) e sobre dependência em relação às diretrizes da Universidade.</p>
<i>Particularismo</i>	<p>Concepção: uso de expressões como “no Centro/Departamento”, “aqui”, “nosso”, ênfase na estrutura e nas necessidades locais.</p> <p>Execução: uso de expressões como “no Centro/Departamento”, “aqui”, “nosso”, ênfase na estrutura e nas necessidades locais.</p>
<p>Obs.: Quando os entrevistados comentaram que havia os dois tipos, classificou-se como Universalista, por ser a mais abrangente.</p>	
<i>Individualismo</i>	<p>Concepção: Estratégias elaboradas pelo Diretor e Vice, Chefe e Sub-Chefe, sem mencionar envolvimento de outras pessoas.</p> <p>Execução: Atribuída a indivíduos específicos, eles ficam como responsáveis, mesmo que depois envolvam outras pessoas.</p>
<i>Coletivismo</i>	<p>Concepção: Estratégias elaboradas por Conselho/Colegiado, decisões tomadas por unanimidade ou consenso.</p> <p>Execução: Execução das estratégias atribuídas a equipes/comissões.</p>
<i>Neutro</i>	<p>Concepção: Concepção com pouca participação ou envolvimento das pessoas.</p> <p>Execução: Execução sem acompanhamento, pessoas não monitoram o que foi concebido, a não ser que tenham interesse sobre o tema.</p>
<i>Emocional</i>	<p>Concepção: Pessoas se envolvem, o processo de concepção é tranquilo, não há estranhezas e há liberdade para a exposição de opiniões.</p> <p>Execução: A execução provoca interesse nas pessoas de maneira geral, e não apenas porque os assuntos as interessam.</p>
<i>Específico</i>	<p>Concepção: As reuniões de planejamento estratégico são objetivas, as estratégias concebidas são claras.</p> <p>Execução: Execução das estratégias tem critérios e a sistemática de acompanhamento e controle funciona.</p>
<i>Difuso</i>	<p>Concepção: Reuniões de planejamento são ineficientes e confusas, estratégias são genéricas e ambíguas.</p> <p>Execução: Não tem método ou critérios para acompanhamento, cobra-se quando é possível e nem sempre são os responsáveis pelas ações que acompanham sua execução.</p>
<i>Conquistas</i>	<p>Concepção: Participam da concepção as pessoas que têm mais experiência sobre planejamento ou sobre o conteúdo da estratégia em</p>

	si. Execução: Realizada por pessoas que têm conhecimento sobre o assunto.
<i>Atribuições</i>	Concepção: Estratégias elaboradas por quem detém cargos. Execução: Realizada e acompanhada por quem detém cargos.
Obs.: Quando os entrevistados comentaram que havia os dois tipos, classificou-se como Atribuições, por estarem em uma posição institucionalmente legitimada, ou seja, considera-se a possibilidade da influência acontecer em função do cargo.	
<i>Sincronismo</i>	Concepção: Estratégias são dinâmicas, elaboradas em diversas frentes. Execução: Execução das estratégias ocorrem em diversas frentes.
<i>Sequencialismo</i>	Concepção: Estratégias são concebidas de maneira sequencial. Execução: Estratégias são executadas sequencialmente, em etapas.
Obs.: Quando os entrevistados comentaram que havia os dois tipos, classificou-se como Sincrônica, pois mesmo as sincrônicas, em seus desdobramentos, podem permitir sequencialismo. Já para as sequenciais, essa possibilidade é mais restrita ou específica.	
<i>Direcionamento Interno</i>	Concepção: Estratégias restringem-se ao Centro/Departamento e, ao máximo, referem-se a atividades de Extensão, que são inerentes à Universidade. Execução: São executadas, no máximo, com outros setores da UFSC ou em forma de projetos de Extensão.
<i>Direcionamento Externo</i>	Concepção: Estratégias percebem e mapeiam as necessidades externas, da comunidade/sociedade. Execução: Execução envolve de fato pessoas externas à UFSC e empresas da sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Após a classificação das respostas nas categorias culturais de Trompenaars (1994), procedeu-se a descrição detalhada das informações e realizaram-se os relacionamentos com o contexto da pesquisa, tanto com as categorias de análise estabelecidas como com os objetivos específicos do estudos e o referencial teórico estudado (Seção 4). Na sequência, foram elaboradas as considerações finais do estudo e as recomendações para pesquisas futuras (Seção 5).

Por fim, ainda detalhando a trajetória desta pesquisa, cabe ressaltar que seu desenvolvimento foi concomitante à realização de processo eleitoral para escolha do próximo Reitor e Vice-Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina. A consulta à comunidade universitária, em primeiro turno, ocorreu no dia 17 de novembro de 2011 e seu segundo turno foi realizado no dia 30 de novembro. As duas candidatas eleitas para os cargos de Reitora e Vice-Reitora concederam entrevista para este estudo como Diretora de Centro e Chefe de Departamento, respectivamente, e seus mandatos nos novos cargos terão início em maio de 2012.

3.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa científica necessita de detalhamentos e o maior número de informações possível sobre a realidade investigada, no entanto ressalta-se que as informações coletadas pertencem a um contexto específico de análise.

Para o presente estudo, uma de suas limitações relaciona-se a sua natureza, uma pesquisa aplicada em forma de estudo de caso. Aplicaram-se os instrumentos de coleta de dados na Universidade Federal de Santa Catarina especificamente, os dados obtidos e a análise decorrente dos mesmos não podem ser generalizados para outros estudos, visto que representam uma realidade específica, a qual foi acompanhada sob a ótica dos temas de estudo.

Além disso, a pesquisa retrata a percepção de Diretores de Centro e Chefes de Departamento, ou seja, não representa a opinião da totalidade dos setores existentes na Universidade, e sim daqueles que se encontram nas Unidades Acadêmicas. Pessoas que trabalham nos setores administrativo da instituição, como Pró-Reitorias e Secretarias, não foram consideradas para a análise dos dados, tendo em vista o interesse da pesquisadora em perceber a dinâmica da cultura na estratégia de setores mais diretamente relacionados à execução das atividades-fim da instituição, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão.

A pesquisa também não teve o propósito de descrever isoladamente o processo de estratégia tampouco o modelo de cultura organizacional da Universidade como um todo. O que se descreve e analisa é a relacionamento existente entre a cultura organizacional e o processo de concepção e execução da estratégia sob a ótica das Unidades Acadêmicas pesquisadas.

De qualquer forma, acredita-se que a pesquisa possa contribuir para compreender a realidade investigada com maior profundidade, característica de qualquer estudo qualitativo, e também que possa incrementar discussões e novas pesquisas sobre o tema estudado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo, os quais são estruturados em torno dos objetivos específicos estabelecidos. Primeiramente, faz-se uma contextualização do universo de estudo, que é a Universidade Federal de Santa Catarina, apresentando detalhamentos sobre sua natureza, história, estrutura e estratégia. Na sequência, apresenta-se a análise sobre as influências da cultura organizacional no momento da concepção das estratégias e o mesmo ocorre para o momento da execução das estratégias. Finalizando a seção, são tecidas considerações gerais sobre essa etapa de análise dos dados.

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia criada em 1960 que tem como missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 1978).

Constituída como uma Universidade, a UFSC atua nos pilares de ensino, pesquisa e extensão, com o intuito principalmente de contribuir para o desenvolvimento da sociedade em que se encontra inserida. Para contextualizar um pouco mais sobre o universo de estudo desta pesquisa, são abordados na sequência aspectos relacionados a natureza e história, estrutura e estratégia da Universidade Federal de Santa Catarina.

4.1.1 Natureza e história

A Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com seu Estatuto (UFSC, 1978), é uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação, criada em dezembro de 1960, e possui autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. Destacando alguns pontos de sua história, inicialmente era chamada de Universidade de Santa Catarina e contava com 847 alunos e 49 docentes, que vieram de outras sete faculdades isoladas existentes em Santa Catarina (UFSC, 2010).

O projeto inicial era a criação de uma universidade estadual, o que aconteceu cinco anos após a criação da UFSC, com a Universidade

para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC). Atualmente, a UFSC não é a única instituição de ensino superior federal no Estado, pois divide espaço com a Universidade Federal da Fronteira Sul, criada em 2009 (UFSC, 2010).

Como universidade, a UFSC atua em três vertentes principais – ensino, pesquisa e extensão. Além disso, nos últimos anos, o ensino superior passou por um processo de expansão com iniciativas governamentais, dentre as quais o REUNI e o Ensino a Distância. Na Educação a Distância, dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil, a UFSC desenvolveu uma infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em diversos locais do Brasil, solidificando sua expansão (UFSC, 2010).

Quanto ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), em 2008, a adesão da UFSC permitiu o aumento significativo na oferta de mais vagas em seus cursos e na criação de novos cursos. Ainda com base nesses recursos, a Universidade criou e instalou, em 2009, três novos campi, nas cidades de Araranguá, Curitiba e Joinville (UFSC, 2010).

Detalhando alguns dados sobre o ensino, a Universidade Federal de Santa Catarina engloba todos os níveis de formação, do básico até a pós-graduação. No Ensino Básico, atende por volta de 1.200 alunos, por meio do Núcleo de Desenvolvimento Infantil e do Colégio de Aplicação. Na graduação, possui uma comunidade universitária de, aproximadamente, 25 mil alunos regularmente matriculados em cursos presenciais e a distância. A UFSC, de acordo com seu último Plano de Desenvolvimento Institucional, oferece acima de 115 mil vagas em disciplinas e turmas e, no ano de 2009, ofertou 5.221 vagas para o vestibular. Complementando esse pilar de ensino, oferece 57 programas de Pós-Graduação *stricto sensu* e, em relação às matrículas, atende em torno de 5.400 estudantes (UFSC, 2010).

No que concerne à pesquisa, a UFSC destaca-se entre as dez melhores universidades do país nas avaliações realizadas, em um universo de aproximadamente 100 universidades e mil instituições de ensino superior brasileiras. Além disso, tem reconhecimento pelo nível que sua pesquisa atingiu, o qual se reflete na quantidade de publicações em revistas nacionais e internacionais (UFSC, 2010).

Complementando o tripé que direciona as atividades da UFSC, suas atividades de extensão são aplicadas como um processo educativo, cultural e científico, o qual alia ensino e pesquisa e viabiliza a interação entre universidade e sociedade. A UFSC, por meio da extensão,

consegue perceber e trabalhar as necessidades da sociedade, tornando acessível todo o conhecimento que produz (UFSC, 2010).

Delineadas as principais características sobre a natureza e a história da Universidade Federal de Santa Catarina, considera-se pertinente abordar sobre sua estrutura, tendo em vista que a partir dela foi feito o filtro para a coleta de dados deste estudo.

4.1.2 Estrutura

A Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com seu Estatuto (UFSC, 1978), é organizada em Departamentos, os quais são coordenados por Unidades Universitárias, também chamadas de Centros de Ensino. As atividades-fim da Universidade, ou seja, ensino, pesquisa e extensão, são desenvolvidas sob a responsabilidade dos Departamentos, que podem ser de um mesmo ou de diferentes Centros de Ensino. A criação de novos Centros ou Departamentos depende sempre da amplitude de campos de conhecimento abrangidos e dos recursos disponíveis à Universidade (UFSC, 1978).

Os Centros de Ensino agrupam o ensino e a pesquisa básica e congregam as áreas fundamentais do conhecimento humano. Os Departamentos constituem a menor fração dos Centros e desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito de suas áreas específicas. Além dessas Unidades, a Universidade dispõe de órgãos suplementares, com natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. Esses órgãos são diretamente subordinados ao Reitor (UFSC, 1978).

A Universidade Federal de Santa Catarina tem sua estrutura composta por basicamente dois tipos de órgãos, deliberativos e executivos. Os órgãos deliberativos, como o próprio nome diz, são instâncias de deliberação dentro das quais as principais decisões relacionadas à Universidade são tomadas e legitimadas. Já os órgãos executivos são responsáveis por viabilizar o planejamento e a implementação das decisões tomadas pelos órgãos deliberativos (UFSC, 1978).

Os órgãos deliberativos dividem-se em dois tipos: centrais e setoriais. Os órgãos deliberativos centrais são responsáveis por definir as principais diretrizes da política universitária adotada, pelo acompanhamento e avaliação de sua execução. Fazem parte dessa instância o Conselho Universitário, Câmaras de Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores. Os

órgãos deliberativos setoriais, por sua vez, comportam os Conselhos de Unidade e os Colegiados de Curso e de Departamento (UFSC, 1978).

Quanto aos órgãos executivos, obedecem ao mesmo critério de divisão, centrais e setoriais. A UFSC tem como órgãos executivos centrais a Reitoria, a Vice-Reitoria, as Pró-Reitorias e as Secretarias Especiais. Seus órgãos executivos setoriais, da mesma forma, são as Diretorias de Centro e as Chefias de Departamento (UFSC, 1978), os quais são o foco de investigação deste estudo. Na Figura 4, é apresentado o organograma administrativo da UFSC.

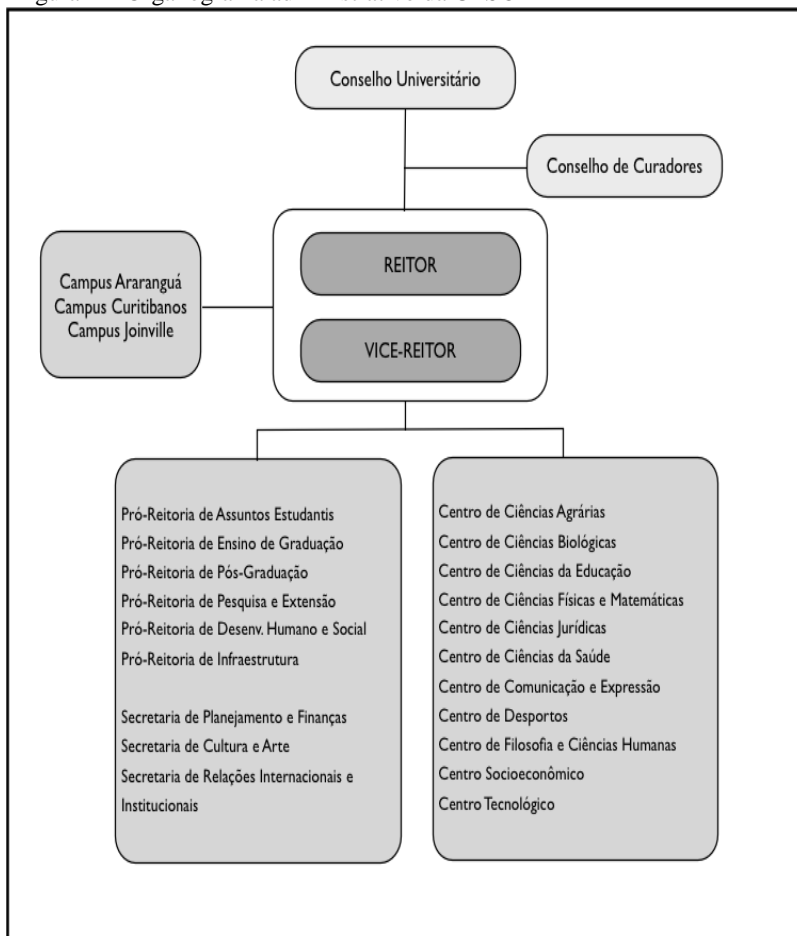
Detalhando os setores que serviram de objeto de análise ao presente estudo, chamados nesse contexto de Unidades Acadêmicas, as Diretorias dos Centros são órgãos executivos que dirigem, coordenam, fiscalizam e superintendem as atividades do Centro. O responsável por esse órgão é o Diretor, o qual recebe apoio de um Vice-Diretor que o substitui em suas faltas e impedimentos e ao qual são delegadas atribuições administrativas de caráter permanente (UFSC, 1978). Eles são eleitos pela comunidade universitária vinculada ao respectivo Centro de Ensino para um mandato de quatro anos e exercem suas funções em regime de dedicação exclusiva.

Algumas das atribuições da Direção das Unidades, de acordo com o Regimento Geral da UFSC (UFSC, 1982, art. 27), são: gerenciar os serviços administrativos da Unidade; convocar e presidir reuniões do Conselho da Unidade; aprovar orçamento; prestar contas à Reitoria sobre o movimento financeiro; fiscalizar a execução do regime didático; cumprir e fazer cumprir as decisões dos Órgãos Superiores e do Conselho da Unidade.

No que tange às Chefias de Departamento, Chefe e Subchefe são eleitos pelo Colegiado, por unanimidade ou maioria, por meio do voto secreto e direto dos professores adjuntos e titulares integrantes da carreira de magistério, com mais de dois anos na UFSC, para um mandato de dois anos (UFSC, 1978).

As Chefias de Departamento têm as seguintes atribuições: presidir Colegiado do Departamento; exercer ou delegar à subchefia a Presidência do Colegiado de Curso de Graduação vinculado ao Departamento; submeter ao Conselho da Unidade as normas de funcionamento do Departamento; elaborar plano para aplicação de recursos; elaborar plano de trabalho dos professores, distribuindo as atividades de ensino, pesquisa e extensão; gerenciar questões administrativas e de pessoal do Departamento (UFSC, 1982, art. 28).

Figura 4 – Organograma administrativo da UFSC



Fonte: UFSC (2010, p. 62)

A UFSC apresenta onze Centros de Ensino e três campi, detalhados na sequência juntamente com a discriminação dos Departamentos a eles vinculados, cursos de graduação e pós-graduação e dados complementares obtidos por meio de relatórios da instituição e pelas páginas eletrônicas de cada um dos Centros e Departamentos.

O Centro de Ciências Agrárias é constituído por cinco Departamentos e oferece à comunidade quatro cursos de graduação e quatro programas de pós-graduação. O Departamento escolhido para esse estudo foi o Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos,

com dezenove professores em seu corpo docente efetivo. O detalhamento dessas informações é apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Centro de Ciências Agrárias (CCA)

Centro de Ciências Agrárias
Departamentos: 05 <i>Aquicultura; Ciência e Tecnologia de Alimentos; Engenharia Rural; Fitotecnia; Zootecnia e Desenvolvimento Rural.</i>
Cursos de Graduação: 04 <i>Agronomia; Ciência e Tecnologia Agroalimentar; Engenharia de Aquicultura; Zootecnia.</i>
Programas de Pós-Graduação: 04 <i>Agroecossistemas; Aquicultura; Ciência dos Alimentos; Recursos Genéticos Vegetais.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 93</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 94</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Ciências Biológicas é constituído por oito Departamentos e apresenta um curso de graduação e oito programas de pós-graduação. O detalhamento dessas informações é apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Centro de Ciências Biológicas (CCB)

Centro de Ciências Biológicas
Departamentos: 08 <i>Biologia celular, Embriologia e Genética; Bioquímica; Botânica; Ciências Fisiológicas; Ciências Morfológicas; Ecologia e Zoologia; Farmacologia; Microbiologia, Imunologia e Parasitologia.</i>
Cursos de Graduação: 01 <i>Ciências Biológicas.</i>
Programas de Pós-Graduação: 08 <i>Biotecnologia; Neurociências; Farmacologia; Biologia Vegetal; Ecologia; Bioquímica; Biologia Celular e do Desenvolvimento; Ciências Fisiológicas.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 158</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 72</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Comunicação e Expressão apresenta cinco Departamentos e disponibiliza uma estrutura com sete cursos de graduação e seis programas de pós-graduação. O Departamento de Expressão Gráfica, escolhido para esse estudo, é constituído por trinta e

oito professores efetivos. O detalhamento dessas informações é apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Centro de Comunicação e Expressão (CCE)

Centro de Comunicação e Expressão
Departamentos: 05 <i>Artes e Libras; Expressão Gráfica; Jornalismo; Línguas e Literatura Estrangeira; Línguas e Literatura Vernácula.</i>
Cursos de Graduação: 07 <i>Artes Cênicas; Cinema; Design; Jornalismo; Letras Estrangeiras; Letras Português; Letras LIBRAS.</i>
Programas de Pós-Graduação: 06 <i>Design e Expressão Gráfica; Estudos da Tradução; Inglês; Jornalismo; Linguística; Literatura.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 177</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 17</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Ciências Jurídicas, em termos de estrutura acadêmica, é um dos menores da UFSC. Constitui-se por apenas um Departamento e gerencia um curso de graduação e um programa de pós-graduação. O Departamento de Direito apresenta cinquenta e oito professores em seu corpo docente efetivo.

Quadro 17 – Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)

Centro de Ciências Jurídicas
Departamentos: 01 <i>Direito.</i>
Cursos de Graduação: 01 <i>Direito.</i>
Programas de Pós-Graduação: 01 <i>Direito.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 58</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 02</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Ciências da Saúde é constituído por onze Departamentos e oferece seis cursos de graduação e sete programas de pós-graduação. O Departamento de Enfermagem, analisado neste estudo, tem seu corpo docente efetivo composto por cinquenta e um

professores. O detalhamento dessas informações é apresentado no Quadro 18.

Quadro 18 – Centro de Ciências da Saúde (CCS)

Centro de Ciências da Saúde
Departamentos: 11 <i>Análises Clínicas; Ciências Farmacêuticas; Cirurgia; Clínica Médica; Enfermagem; Ginecologia e Obstetrícia; Nutrição; Odontologia; Patologia; Pediatria; Saúde Pública.</i>
Cursos de Graduação: 06 <i>Enfermagem; Farmácia; Fonoaudiologia; Medicina; Nutrição; Odontologia.</i>
Programas de Pós-Graduação: 07 <i>Nutrição; Odontologia; Saúde Pública; Farmácia; Enfermagem; Ciências Médicas.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 333</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 39</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Desportos, assim como o de Ciências Jurídicas, também tem uma estrutura acadêmica simplificada, com um Departamento, um curso de graduação e um programa de pós-graduação. O Departamento de Educação Física tem quarenta e nove professores em seu quadro docente efetivo.

Quadro 19 – Centro de Desportos (CDS)

Centro de Desportos
Departamentos: 01 <i>Educação Física.</i>
Cursos de Graduação: 01 <i>Educação Física.</i>
Programas de Pós-Graduação: 01 <i>Educação Física.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 49</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 15</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Ciências da Educação apresenta três Departamentos em sua estrutura, os quais viabilizam o oferecimento de quatro cursos de graduação e três programas de pós-graduação. O Departamento de Metodologia de Ensino, escolhido para esse estudo, é um dos maiores Departamentos da UFSC, com sessenta e dois professores efetivos. O detalhamento dessas informações é apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 – Centro de Ciências da Educação (CED)

Centro de Ciências da Educação
Departamentos: 03 <i>Ciência da Informação; Estudos Especializados em Educação; Metodologia de Ensino.</i>
Cursos de Graduação: 04 <i>Arquivologia; Biblioteconomia; Educação do Campo; Pedagogia.</i>
Programas de Pós-Graduação: 03 <i>Ciência da Informação; Educação; Educação Científica e Tecnológica.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 118</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 12</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

A estrutura do Centro de Filosofia e Ciências Humanas apresenta seis Departamentos, os quais viabilizam a existência de dez cursos de graduação e sete programas de pós-graduação. O Departamento de Psicologia apresenta um corpo docente constituído por quarenta e oito professores efetivos.

Quadro 21 – Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)

Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Departamentos: 06 <i>Antropologia; Filosofia; Geociências; História; Psicologia; Sociologia e Ciência Política.</i>
Cursos de Graduação: 10 <i>Antropologia; Ciências Sociais; Filosofia; Geografia; Geologia; História; Licenciatura Intercultural Indígena do Sul da Mata Atlântica; Museologia; Oceanografia; Psicologia.</i>
Programas de Pós-Graduação: 07 <i>Antropologia Social; Geografia; Filosofia; História; Interdisciplinar em Ciências Humanas; Psicologia; Sociologia Política.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 173</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 25</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

O Centro de Ciências Físicas e Matemáticas é constituído por três Departamentos e oferece três cursos de graduação e quatro programas de pós-graduação. O Departamento escolhido para esse estudo foi o Departamento de Física, com sessenta e três professores em seu corpo

docente efetivo. O detalhamento dessas informações é apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)

Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
Departamentos: 03 <i>Física; Matemática; Química.</i>
Cursos de Graduação: 03 <i>Física; Matemática; Química.</i>
Programas de Pós-Graduação: 04 <i>Educação Científica e Tecnológica; Física; Matemática; Química.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 171</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 87</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

A estrutura do Centro Sócio-Econômico é composta por quatro Departamentos, os quais dão suporte para o oferecimento de cinco cursos de graduação e seis programas de pós-graduação. Em relação ao Departamento de Ciências da Administração, há em seu corpo docente efetivo trinta e oito professores.

Quadro 23 – Centro Sócio-Econômico (CSE)

Centro Sócio-Econômico
Departamentos: 04 <i>Ciências da Administração; Ciências Contábeis; Economia e Relações Internacionais; Serviço Social.</i>
Cursos de Graduação: 05 <i>Administração; Ciências Contábeis; Ciências Econômicas; Relações Internacionais; Serviço Social.</i>
Programas de Pós-Graduação: 06 <i>Administração; Administração Universitária; Contabilidade; Economia; Serviço Social; Relações Internacionais.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 132</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 23</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

Finalizando o detalhamento dos Centros de Ensino, o Centro Tecnológico, considerado o maior da Universidade, é constituído por dez Departamentos e disponibiliza treze cursos de graduação e quatorze programas de pós-graduação. O Departamento de Informática e

Estatística, analisado para este estudo, é constituído por sessenta e dois professores efetivos. O Quadro 24 apresenta mais informações.

Quadro 24 – Centro Tecnológico (CTC)

Centro Tecnológico
Departamentos: 10 <i>Arquitetura e Urbanismo; Automação e Sistemas; Engenharia Civil; Engenharia Elétrica; Engenharia e Gestão do Conhecimento; Engenharia Mecânica; Engenharia Sanitária e Ambiental; Engenharia de Produção; Engenharia Química e de Alimentos; Informática e Estatística.</i>
Cursos de Graduação: 13 <i>Arquitetura e Urbanismo; Ciências da Computação; Engenharia de Alimentos; Engenharia de Controle e Automação; Engenharia Civil; Engenharia Elétrica; Engenharia Eletrônica; Engenharia de Materiais; Engenharia Mecânica; Engenharia de Produção; Engenharia Química; Engenharia Sanitária e Ambiental; Sistemas de Informação.</i>
Programas de Pós-Graduação: 14 <i>Arquitetura e Urbanismo; Ciências da Computação; Ciência e Engenharia de Materiais; Engenharia e Gestão do Conhecimento; Engenharia Sanitária e Ambiental; Engenharia Civil; Engenharia de Alimentos; Engenharia de Automação; Engenharia de Produção; Engenharia Elétrica; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Metrologia Científica e Industrial; Urbanismo, História e Arquitetura de Cidade.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 380</i> <i>Total de laboratórios disponíveis para pesquisa: 95</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

Em relação aos campi, tendo em vista que sua implantação foi recente, sua estrutura ainda não está organizada por Departamentos, e, dessa forma, optou-se por entrevistar o diretor geral. Além disso, ainda não foram implementados programas de pós-graduação. O Quadro 25 apresenta as informações sobre seus cursos e número de professores efetivos.

Quadro 25 – Campi: Araranguá, Curitibanos e Joinville

Campus Araranguá
Cursos de Graduação: 04 <i>Engenharia de Computação; Engenharia de Energia; Fisioterapia; Bacharelado em Tecnologia da Informação e Comunicação.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 29 (dado extraído da página eletrônica)</i>
Campus Curitibanos
Cursos de Graduação: 04 <i>Agronomia; Ciências Rurais; Engenharia Florestal; Medicina Veterinária.</i>
Outros indicadores:

<i>Total de professores efetivos: 11</i>
Campus Joinville
Cursos de Graduação: 01 <i>Engenharia da Mobilidade.</i>
Outros indicadores: <i>Total de professores efetivos: 26 (dado extraído da página eletrônica)</i>

Fonte: UFSC (2010); UFSC (2011).

Apresentados os principais aspectos da estrutura da UFSC, a partir dos quais foram selecionados os objetos de investigação do estudo, detalham-se na sequência as principais características do processo de estratégia existente na Universidade, necessário para compreender e contextualizar os dados obtidos na etapa de coleta.

4.1.3 Estratégia

Sobre o processo de planejamento e estratégia da UFSC, a instituição entende que o mesmo foi adotado como uma ferramenta de gestão institucional desde a sua criação, em 1960. (UFSC, 2010). Para detalhar as principais etapas de evolução desse processo, é utilizada a cronologia de acordo com as diferentes gestões que administraram a Universidade. Nesse sentido, percebem-se alterações em sua estrutura, as quais, à época, buscavam ir ao encontro das demandas externas que recebiam em diferentes momentos, principalmente de Planos advindos do Governo Federal.

Sob a gestão do Professor João David Ferreira Lima, de 1961 a 1972, dentre os principais aspectos relacionados ao processo de estratégia, pode-se citar a criação do Plano de Reestruturação das Universidades, por um Decreto, a partir do qual foi feito um Plano de Reestruturação da UFSC, que teve como consequência a destinação de recursos federais para a capacitação de seus funcionários em Administração com intuito de profissionalizá-los (UFSC, 2011).

Na gestão do Professor Ernani Bayer, de 1972 a 1976, houve uma ação mais pontual relacionada ao planejamento da Universidade, a criação da Sub-Reitoria de Planejamento, que tinha o objetivo de reprogramar o Campus, definindo prioridades para construções e estudos orçamentários. Na sequência, com Professor Caspar Erich Stemmer, de 1976 a 1980, houve uma alteração na estrutura de planejamento e foi criada uma Coordenadoria de Planejamento, vinculada à Pró-Reitoria de Administração. Ainda, com o Plano de Desenvolvimento estabelecido à época, concentraram-se esforços no

sentido de acelerar construções no Campus e, para gerenciar esse processo de crescimento, foi estabelecido um sistema de informações de planejamento e gerência para auxiliar o processo de tomada de decisão (UFSC, 2011).

Professor Ernani Bayer retornou à Reitoria de 1980 a 1984 e, nesse período, a Pró-Reitoria de Administração manteve-se concentrada em atingir os objetivos estabelecidos para o Plano de Desenvolvimento, contando com o apoio de órgãos como Coordenadoria de Planejamento, Assessoria Especial de Planejamento e Assessoria de Planejamento (UFSC, 2011).

No período de 1984 a 1988, Professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz ocupava o posto de Reitor e, em sua gestão, foi criada a Pró-Reitoria de Planejamento, a qual elaborou um Plano de Ação para a Universidade, com uma previsão de proposta orçamentária e de espaço físico até 1988. Esse Plano de Ação foi desenvolvido em 1986 e 1987, com a participação de Pró-Reitores, Diretores de Centro e outros setores, que, por sua vez, apresentaram seus Planos Específicos com objetivos, ações e cronogramas (UFSC, 2011). Percebe-se, nesse momento, uma tentativa de sistematização desse processo de planejamento na Universidade.

No período de 1988 a 1992, sob a gestão do Professor Bruno Rodolfo Schlemper Junior, houve continuidade no desenvolvimento desses Planos de Ação e, em 1991, ocorreu a implantação da Reforma Acadêmica. Nesse período, a estrutura foi novamente alterada e passou a existir uma Secretaria de Planejamento (UFSC, 2011).

Professor Antonio Diomário Queiroz assumiu de 1992 a 1996 e retomou ações ligadas ao planejamento, as quais ficaram sob responsabilidade da Secretaria Especial de Planejamento. Nesse momento, houve uma concentração de esforços para definir qual a metodologia de planejamento mais coerente à realidade da UFSC e optou-se por adotar um modelo participativo. Foram realizados Planejamentos Estratégicos nas Pró-Reitorias, Centros e Departamentos e ocorreu a implantação de um Planejamento Estratégico na Universidade como um todo (UFSC, 2011).

No período subsequente, de 1996 a 2004, Professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz retornou à gestão e deu continuidade ao sistema de planejamento. Nessa gestão surgiu o Plano Institucional de 2000 a 2004, o qual definia estratégias e ações prioritárias para as áreas de ensino de graduação, ensino de pós-graduação, educação básica, pesquisa, cultura, extensão, gestão, divulgação, recursos humanos, captação de recursos financeiros e infraestrutura. O Plano de 2002 a

2004, lançado na sequência, consistia em uma revisão ao feito anteriormente (UFSC, 2011).

Professor Lúcio Botelho geriu a UFSC de 2004 a 2008 e, nesse intervalo, foi extinta a Secretaria Especial de Planejamento e criado o Programa Integrado de Planejamento. O Planejamento foi formalizado pela equipe dirigente, foi elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e, também nesse período, foi elaborado o Projeto para o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (UFSC, 2011).

De 2008 a 2012, com a gestão do Professor Álvaro Toubes Prata, em vigência no momento desta pesquisa, o planejamento assumiu horizontes temporais mais extensos, de dez anos, e a estrutura de planejamento da Universidade foi reorganizada, ficando sob responsabilidade da Secretaria de Planejamento e Finanças – SEPLAN. Além do planejamento, esse órgão tem como competências a criação de padrões de gestão integrada, que envolvem fatores como qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade institucional, bem como sistemas de feedback, por meio de avaliações institucionais (UFSC, 2010).

Vinculado à SEPLAN, há ainda um Comitê Assessor de Planejamento (CAPLAN), responsável por assessorar a administração central em questões relacionadas ao planejamento da Universidade. Esse comitê é composto por sete membros: seis docentes e um técnico-administrativo, e tem como missão auxiliar na implantação dos processos de planejamento institucional das diversas instâncias acadêmicas e administrativas da UFSC, ou seja, são os agentes que asseguram que o processo de planejamento estratégico seja assimilado em todos os setores da organização (UFSC, 2010).

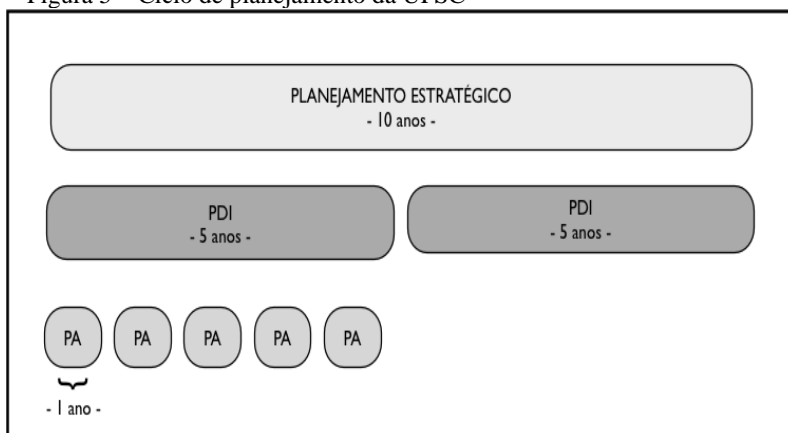
O Plano de Desenvolvimento Institucional³ 2010-2014 da UFSC detalha o ciclo de planejamento que a atual gestão traçou como proposta. Consolidou-se a ideia de um planejamento estratégico com horizontes temporais de curto, médio e longo prazos. Para a perspectiva de longo prazo, a UFSC orienta-se por um Planejamento Estratégico que envolve todas as unidades acadêmicas e administrativas na concepção e consolidação de seus grandes objetivos estratégicos, os quais definem os

³ Considera-se pertinente enfatizar que a autora percebe Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico como assuntos distintos. No entanto, para este estudo eles são tratados como sinônimos tendo em vista que a própria UFSC assim o faz.

rumos que a Instituição quer seguir dentro desse horizonte temporal (UFSC, 2010).

Para o planejamento de médio prazo, a Universidade propõe as reformulações progressivas de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, tendo em vista que esse plano deve ser atualizado a cada cinco anos. E para o horizonte de curto prazo, a UFSC adota o Planejamento Anual, com metas e ações definidas para o período de um ano. O ciclo de planejamento, dessa forma, está baseado em planos decenais, quinquenais e anuais de ação. A representação dessa proposta é apresentada na Figura 5.

Figura 5 – Ciclo de planejamento da UFSC



Fonte: UFSC (2010, p. 73)

De acordo com o PDI 2010-2014 (UFSC, 2010), a atual gestão afirma estar centrada em uma atualização do sistema de planejamento da Universidade, institucionalizando seu planejamento estratégico. Nesse sentido, tendo em vista que essa nova reorganização do ciclo de planejamento da Universidade iniciou formalmente, com o PDI, em 2010, este estudo verifica como os Centros e Departamentos estão percebendo esse processo. O detalhamento dessa percepção é feito nos itens subsequentes, que contemplam a análise dos dados obtidos sobre concepção e execução das estratégias, de acordo com a percepção dos Diretores de Centro e Chefes de Departamento da UFSC.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA UFSC

Iniciando a parte de análise dos dados obtidos através das entrevistas, esta seção apresenta a percepção dos Diretores de Centro e Chefes de Departamento sobre a etapa de concepção das estratégias em suas unidades, a partir da qual é possível alcançar o primeiro objetivo específico proposto para este estudo.

Para tanto, utilizando a metodologia de Trompenaars (1994), são observadas as características culturais na concepção de estratégia em relação ao relacionamento com as pessoas, atitudes em relação ao tempo e atitudes em relação ao ambiente. Para cada uma dessas dimensões, é apresentada uma visão geral sobre a análise obtida, são detalhados alguns argumentos que corroboram a classificação (Quadro 13) e são feitas colocações a respeito da predominância de uma dimensão ou outra.

4.2.1 Relacionamento com as pessoas

Para a categoria de relacionamento com as pessoas, as informações são analisadas sob o enfoque de cinco dimensões estabelecidas por Trompenaars (1994): universalismo e particularismo; individualismo e coletivismo; neutro e emocional; específico e difuso e conquistas e atribuições.

a. Universalismo versus Particularismo

Realizando a categorização de todas as respostas obtidas, percebeu-se uma tendência de comportamento universalista tanto nos Centros como nos Departamentos. De maneira objetiva, a classificação resultou em oito Centros universalistas, cinco Centros particularistas, sete Departamentos universalistas e quatro Departamentos particularistas, especificados no Quadro 26.

O Diretor A, quando questionado sobre o que é mais relevante na hora de definir uma estratégia, retratou uma postura universalista ao defender que “é importantíssimo, para que essa estratégia seja eficaz, que você ouça as pessoas”. Complementou afirmando que “isso é fundamental, porque muitas vezes você tem uma estratégia fundamental, mas só tu sabes”. A Diretora K defendeu a importância de perceber as necessidades no momento de concepção da estratégia, também adotando uma postura abrangente.

Quadro 26 – Concepção: universalismo x particularismo

Universalistas	Centros: CSE, CFM, CTC, CCA, Curitibaanos, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, DIR, MOR, CAL, NFR, DEF, CAD
Particularistas	Centros: CED, CCE, CCJ, CCS, Araranguá
	Departamentos: EGR, MEN, PSI, FSC

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor H delinea uma postura universalista ao comentar que a estratégia é concebida com base em onde o Campus quer chegar, ou seja, o que quer ser no futuro. Para as estratégias do Campus, de acordo com suas palavras: “nós buscamos aquilo que foi desenhado no planejamento para tentar executar e a gente reúne, discute em grupos, no grande grupo, que é o Colegiado, as primeiras ideias e analisamos a tendência. Com base nessa análise de opiniões, de cultura, nós procuramos traçar a estratégia para alcançar o objetivo”.

Percebe-se o comportamento universalista também pelas respostas sobre a utilização de estratégias institucionais no momento de elaborar as estratégias do Centro ou Departamento. O Diretor A defendeu que “como nós fazemos parte de uma Universidade, a gente foca também e cumpre aquilo que a Universidade determina que é para a gente cumprir”. A Diretora K corrobora esse argumento comentando que, no momento da concepção, “são focadas também as questões institucionais como referência”.

Nos Departamentos, também houve predomínio da dimensão universalista. A Subchefe 1 afirma que o propósito do Departamento se confunde com o propósito institucional: “acaba se confundindo, porque, por exemplo, quando a gente pensa em melhorar a qualidade das publicações na Pós-Graduação, tem a nossa realidade de quem vai fazer, onde se vai publicar, mas também tem a realidade institucional, que a instituição será mais bem avaliada”. O Chefe 2 também relata uma postura abrangente na concepção das estratégias, comentando a necessidade de, nos dois anos anteriores,

fazer uma mudança, uma adaptação de acordo com a legislação do currículo. Projeto pedagógico tinha que ter mais aulas teóricas, mais aulas práticas, foi montada a comissão de professores para discutir, os alunos participaram. Há um interesse sempre em democratizar bastante, senão não funciona e não interessa. E depois se adotou

uma solução compatível com o tempo da necessidade, com a urgência.

O Chefe 4, ainda sob a ótica universalista, explicou sobre uma alteração de postura do Departamento: “atualmente, nós estamos inclusive utilizando aspectos institucionais, porque o Departamento utilizou durante muito tempo essa questão da particularidade do Departamento para servir de bandeira para a estagnação onde ele estava. Então a gente tem que utilizar hoje as questões institucionais”.

Corroborando o argumento colocado pelo Chefe 4, o Chefe 10 detalha: “nós temos a percepção do que está acontecendo na Universidade, no Brasil, enfim, então de nada adianta você colocar uma proposta de criação de um curso noturno nesse momento se você não vai conseguir contratar quinze professores de maneira imediata, para o nosso Centro. Então isso vira fantasia, vira uma inverdade, uma ausência de realidade”. Ele complementa ainda sobre a questão da legitimidade que a instituição pode oferecer às decisões tomadas:

nós não vamos resolver o problema sem que a gente tenha uma sinalização efetiva por parte da instituição. Se nós tivermos uma ideia, uma segurança de que nós teremos essa capacidade de contratação, essa viabilidade, sim, nós podemos encaminhar a instalação, mas nós não vamos criar uma condição que é de um caos administrativo.

Por outro lado, alguns relatos apresentaram uma cultura particularista em relação à concepção de estratégias, as quais são direcionadas aos limites de atuação do Centro ou Departamento, desconsiderando ou não priorizando as diretrizes institucionais. O Diretor B, por exemplo, comenta que as estratégias são concebidas de acordo com a realidade do Centro e complementa que “seria muito bom se houvesse comparações com outras realidades, mas a tradição aqui é forte no sentido de definir a partir daquilo que acontece aqui”.

O Chefe 3, apesar de afirmar que é relevante o foco em ensino, pesquisa e extensão, comenta que no momento de conceber estratégias, foca-se a realidade do Departamento. De acordo com ele, “não conheço as institucionais, não está muito claro para mim. Vejo as necessidades que o Departamento tem, se precisar pintar uma sala, mudar professor, contratar. Não consigo ver as institucionais infelizmente”.

O Chefe 5 expõe sua opinião sobre o planejamento estratégico quando questionado sobre a utilização de planos institucionais para a concepção de estratégias, justificando uma atuação mais particularista:

Olha, eu creio que o Planejamento Estratégico dificilmente traduz o que nós queremos. Do

mesmo modo, ele fica um pouco distante do cotidiano, exatamente porque, como ele tem um prazo muito distinto do prazo real, a gente não pode ficar aguardando que as coisas todas que estejam em planejamento se realizem para que o Departamento funcione. [...] Vai ter que inventar uma estratégia para lidar com o dia a dia do Departamento sem essas condições, então hoje, na situação de precariedade da Universidade, o Planejamento Estratégico aponta uma Universidade de amanhã, do dia seguinte, mas você tem o dia de hoje para resolver e você vai ter que resolver com as situações concretas, que você enfrenta. Aí você vai ter que decidir de que maneira vai fazer isso, se isso envolve recursos, de onde esses recursos virão, vamos pedir ao Reitor, nas Pró-Reitorias, ou se isso pode ser resolvido no âmbito do Departamento ou no âmbito do Centro, bom, é essa diferença entre um planejamento que tu prevê a longo prazo e as necessidades imediatas do Departamento, já que nunca tem recurso sobrando, há falta, você sempre administra a Universidade na escassez e na falta, nunca tem o que deseja.

A Chefe 7 também expõe uma postura particularista de concepção estratégica, comentando que “tem sido muito relevante não perder espaço, não perder material, não perder ninguém [...]”. Ela explica ainda que o plano e a realidade dialogam no âmbito do Departamento, pois, em suas palavras, “a gente ainda está mais no umbigo, é verdade, até porque a gente conhece muito pouco, é aquilo que eu te falei, tem todo aquele relatório desse tamanho, mas o Departamento não entrou em contato nem com o plano, o planejamento estratégico da Universidade, nem com os resultados.”

Para esta primeira dimensão de relacionamento com as pessoas, percebe-se a característica cultural universalista como predominante, ratificada por argumentos relacionados à concepção de estratégias vinculada às áreas-chave da instituição e à premissa de que os setores precisam estar harmônicos com as diretrizes institucionais, visto que são parte indissociável dela. Nos depoimentos de característica particularista, percebe-se como justificativa para o foco na realidade do Centro ou Departamento o desconhecimento das diretrizes institucionais e a necessidade de atender as urgências locais, as quais impedem que haja um olhar institucional sobre as ações.

b. Individualismo versus Coletivismo

Para essa dimensão, após classificadas as informações coletadas de acordo com o Quadro 13, percebe-se uma predominância do coletivismo em detrimento do individualismo. De maneira objetiva, todos os onze Centros, três campi e nove Departamentos foram classificados como coletivistas e apenas dois Departamentos, como individualistas.

Quadro 27 – Concepção: individualismo x coletivismo

Individualistas	Centros: nenhum
	Departamentos: DIR, EGR
Coletivistas	Centros: CSE, CED, CCE, CFM, CTC, CCI, CCA, Curitibaanos, CCS, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, MOR, MEN, CAL, PSI, NFR, FSC, DEF, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Com relação a quem participa do processo de concepção de estratégias do Campus, o Diretor L comentou que há o envolvimento de todos, principalmente porque ele está tentando trabalhar a cultura do novo local. Em suas palavras:

nós não temos um Conselho ainda, estamos trabalhando com todo mundo junto, porque como estou trabalhando cultura, quanto mais eu impactar a cultura a todos [...] então, tem várias reuniões que a gente faz com todos os servidores, inclusive, e com alunos. Daí, quanto mais eu impactar isso, talvez eu vou um pouquinho mais lento, mas todos vão trabalhando na mesma direção.

Além disso, ele ressalta o envolvimento de atores externos ao Campus, favorecendo a criação de uma cultura coletivista:

tem um dia por semana que nós chamamos convidados. Então, no ano passado, nós chamamos todos os Pró-Reitores, Reitor, Vice-Reitor lá, alguns mais de uma vez, falar da UFSC, do seu espaço de trabalho, o que ele faz. Também temos trazido pessoas de outras Universidades, professores, para falar da sua gestão da Universidade. Também temos trazido gente de

empresas. Então os professores e os alunos, a gente traz também ex-alunos da UFSC que vão lá dar palestras.

Pelo relato da Diretora M, também foi possível perceber o coletivismo, tendo em vista que, na concepção das estratégias, há o envolvimento dos membros do Conselho e também solicitação de auxílio de outros setores da Universidade. No entanto, uma questão importante ressaltada pela Diretora é a questão da divulgação dessas estratégias a todos os envolvidos. Ela comenta:

Eu diria que o nosso maior problema realmente é a comunicação. [...] Nem sempre a informação circula da forma como ela deveria circular e isso realmente ainda é um problema para nós. Às vezes, quando chega, chega de forma distorcida e então esse é um grande problema para nós, um desafio grande e que a gente realmente está enfrentando, tem consciência de que a gente precisa se esforçar ainda mais para tentar resolver esse problema porque hoje, às vezes, eu tenho professores que estão há muitos anos na casa e se surpreendem quando vêm “ah, eu consigo receber uma diária e passagem para ir a um congresso”, coisas muito básicas. Então eu pergunto “isso circulou inúmeras vezes, então por que não chegou naquele professor?” Ele que não está participando? O que está acontecendo? Ou é aquela porcentagem reativa, enfim. Mas de qualquer maneira, diante deste fato, a gente precisa fazer chegar de qualquer maneira a informação.

A Subchefe 1 oferece um relato detalhado de como as estratégias são concebidas, a partir do qual pode-se perceber o caráter coletivo das decisões. Ela comenta que o Colegiado é o órgão máximo do Departamento para tomar as decisões, mas também há a existência de Câmaras específicas para cada assunto, as quais trabalham em comissões e buscam dar mais agilidade à resolução dos assuntos. Se uma decisão não consegue ser tomada no âmbito das Câmaras, ela é levada ao Colegiado pleno para que todos analisem e deem um parecer. Considera-se interessante comentar sobre a Câmara de Administração, a qual, de acordo com a Subchefe 1, é composta pelo Chefe de Departamento, Coordenadores dos três cursos, Presidentes das outras Câmaras, mais o Chefe de Expediente do Departamento. Nas palavras dela:

Ali são tratadas mais questões estratégicas, por exemplo, vamos supor: a gente fez um concurso, não passou ninguém, então nós vamos pedir uma nova vaga. Há decisões que são do Colegiado Pleno: vagas para concurso, quais as áreas, questão de contratação, porque, em alguma situações, a gente não preenche uma vaga, mas tem pessoal que passou no outro [concurso] e tem perfil interessante para a gente. Então tudo isso é discutido em Colegiado Pleno. Questões que podem ser polêmicas ou parecer que alguém está querendo conduzir o processo por interesse próprio, essas questões vão para o Pleno. Questões mais burocráticas, triviais, são resolvidas nas próprias Câmaras. Essa é nossa prática e muito da estratégia vai nessas reuniões da Câmara de Administração.

Outro ponto observado é a formação de subgrupos por razões ideológicas ou políticas, os quais, nem por isso, perdem a característica coletivista. O Chefe 4 detalhou essa situação em sua entrevista, quando questionado sobre quem participa da concepção das estratégias do Departamento:

Na verdade, atualmente, como é uma situação meio que revolucionária até, o grupo que efetivamente quis mudar. [...] O grupo que fez a mudança, que ganhou a eleição. O que o grupo quer: nada diferente do que a Universidade quer. Isso significa dizer que o outro grupo não queria. Mas o que acontece: no momento que a gente começa a mostrar que isso é bom, que mostra que isso traz resolutividade, que as pessoas começam a ver, deixa de ser uma disputa de grupo e passa a ser uma doutrina de Departamento.

Inclusive, ele ressalta a importância de contar com outro setor da instituição para dar a legitimidade que o novo grupo necessitava: “nós tivemos que chamar o Centro para pedir inclusive voto de confiança, porque era um Departamento desacreditado do Centro. O Departamento era o patinho feio do Centro, efetivamente desacreditado, e a gente, no momento em que mudou, a primeira coisa a fazer foi procurar o Centro e dizer ‘nós somos subordinados ao Centro, nós precisamos agora de um voto de confiança, de um apoio para que esse patinho feio se torne um cisne’”.

Essa alteração de gestão do Departamento, ainda de acordo com o Chefe 4, também exerceu influência no sistema de divulgação das estratégias: “nesse primeiro momento, tem que ser uma coisa meio

empurrada goela abaixo, porque senão a gente não consegue implementar, as pessoas não querem. Infelizmente a gente não pode negar que a Universidade é funcionalismo público. Funcionando ou não funcionando bem as coisas, as pessoas continuam ganhando seus salários, então para que vão se incomodar a criar novos horizontes que têm que aumentar o seu trabalho?”

O depoimento da Chefe 8 também corroborou a classificação coletivista, tendo em vista que todos os membros do Colegiado participam do processo de decisão, embora alguns sejam mais comprometidos do que outros. Considera-se a estruturação desse Departamento interessante pela existência de um Comitê Gestor, responsável pelo planejamento estratégico. Sobre esse Comitê Gestor, a Chefe explica:

o Planejamento Estratégico começou a ser pensado, concebido, acho que tem dois anos, quando a Professora Vanda era Chefe do Departamento. Ela constituiu uma comissão que era ela, a Subchefe e mais três professores. Essas cinco pessoas mantêm a coordenação central - controle, supervisão, apoio às demais equipes - e esse Comitê, do qual agora eu faço parte, continuamos eu e a Subchefe, que é a professora Jane, a professora Vanda continua e mais os outros três professores. Então a gente mantém o acompanhamento da concepção, execução e avaliação das demais equipes.

Outro ponto que ratifica a classificação da cultura coletivista é a existência de uma sistemática de divulgação das estratégias para as demais pessoas. De acordo com a Chefe 8, elas são divulgadas em fóruns para professores e servidores, em frequência semestral.

Analisando essa dimensão, houve a predominância de uma cultura coletivista em detrimento da individualista, confirmada por argumentos que mencionam Conselhos e Colegiados e o envolvimento de todos para a tomada de decisão. Acredita-se que essa característica coletivista seja decorrente da estrutura regimental existente na instituição, a qual estabelece que as decisões sejam tomadas por órgãos colegiados, por consenso ou maioria. De qualquer maneira, percebe-se esse processo como positivo, gerando transparência e legitimidade às decisões e estratégias concebidas.

No entanto, apesar de haver o envolvimento da maioria das pessoas no processo de concepção de estratégias, percebe-se uma ausência de divulgação sistemática das decisões às demais pessoas

vinculadas ao setor, o que pode ocasionar uma lacuna entre concepção e execução, tendo em vista que as pessoas com cargos administrativos (como servidores técnico-administrativos), fundamentais para a execução, não participam diretamente dos órgãos colegiados e, conseqüentemente, se não há essa divulgação sistemática, desconhecem as estratégias concebidas para o Centro ou Departamento.

c. Neutro versus Emocional

Os dados obtidos pelas entrevistas demonstraram característica cultural predominantemente emocional no momento de concepção das estratégias. De acordo com a classificação realizada a partir do Quadro 13, apenas um Centro foi classificado como neutro e doze como emocionais, quatro Departamentos foram classificados como neutros e sete, emocionais, de acordo com o que aponta o Quadro 28.

Quadro 28 – Concepção: neutro x emocional

Neutros	Centros: CFH
	Departamentos: INE, MOR, CAL, FSC
Emocionais	Centros: CSE, CED, CCE, CFM, CTC, CCJ, CCA, Curitibaanos, CCS, Araranguá, Joinville, CCB
	Departamentos: DIR, EGR, MEN, PSI, NFR, DEF, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Características culturais emocionais podem ser percebidas no argumento do Diretor A, quando questionado sobre a maneira como são as reuniões de planejamento: “você imagina o que é uma reunião em que 90% das pessoas são professores... Precisa falar mais alguma coisa? Todo mundo fala, todo mundo”. Ao encontro dessa colocação, o Diretor C complementa que o processo de concepção é “bem aberto, as pessoas se sentem à vontade, discutem, oferecem alternativas, há uma discussão produtiva”. Ele aborda ainda sobre a existência de um ambiente plural na Universidade, com diversos campos de conhecimento e opiniões, os quais podem contribuir para o surgimento de debates e discussões, dando um caráter mais emocional ao processo.

O Diretor G também descreve um ambiente emocional ao comentar que a grande maioria participa dos debates, embora haja algumas pessoas que são “indiferentes ao processo de melhoria da escola, de uma maneira geral”. Complementando, o Chefe 3 comenta que o processo já foi mais tenso e formal, mas que atualmente “a discussão está acontecendo cada vez mais, as pessoas pedem a palavra,

estão falando, colocando sua opinião, e isso está sendo mais criativo, mais desenvolvido”.

Um argumento citado por mais de um entrevistado, a respeito desse aspecto neutro ou emocional das reuniões de concepção, relaciona-se à figura do “líder” e sua maneira de conduzir o processo. O Diretor E, por exemplo, comenta que a interação das pessoas “depende muito de quem está direcionando, conduzindo a conversa”. Corroborando tal ponto de vista, o Diretor L defende que a “harmonização das reuniões depende muito de quem conduz”, e complementa que conduz suas reuniões com o argumento de que “as pessoas têm liberdade para pensar e expressar seu pensamento e o processo tem que ser um processo bem coletivo, caminhando para o consenso, a harmonização. Tem que deixar o pessoal bem à vontade”. Ainda sob essa ótica da figura do líder, o Chefe 5 defende que

a questão toda de um gestor é como você lida com esse conflito, como você administra o conflito, como você administra o poder. Então ali há, mas há momentos em que isso não é tão tenso porque não envolve questões de poder tão fortes e a situação sempre é mais tranquila. De qualquer modo, tanto em uma quanto em outra, o Departamento tem uma cultura de muito debate sobre as questões.

Nos ambientes classificados como neutros, a Diretora K explanou sobre a maneira como foi encaminhada a elaboração do planejamento estratégico pelo setor responsável. Em suas palavras,

Entendia-se que era importante que as pessoas falassem, se entendia que era importante que o processo inicial fosse de uma avaliação da situação atual das questões internas e das questões externas. Entendia-se que isso era o mais importante naquele momento, para depois se traçar as estratégias. E é exatamente essa camisa de forças onde nós fomos colocados que, em alguns momentos, isso faz parte, fez com que algumas pessoas não se sentissem com disposição para participar do processo porque não entendiam o que ali estava sendo colocado. Então essa sistematização muito fechada impossibilitou que as pessoas tivessem clareza do porquê que era importante.

A Subchefe 1 comenta que, em seu Departamento, a maneira neutra como o processo é conduzido além de estar relacionada à figura

do líder, é influenciada também pelo perfil das pessoas envolvidas. Ela argumenta que há muita opinião diferente e as pessoas ficam dispersas, em suas palavras: “é característica nossa, aqui do Tecnológico. O pessoal vai ficando desanimado. Às vezes, é difícil de conduzir o processo nesse nível de discussão e refinar a discussão. À medida que as coisas vão surgindo, muitas das nossas discussões são feitas por email”.

É importante enfatizar que expressão utilizada pelos entrevistados foi “liderança”, no entanto, ao contextualizar as respostas, percebe-se que eles se referem à chefia imediata, não se tratando, dessa forma, da figura do líder abordada por estudos da ciência da Administração. Nesse sentido, quando aparecer novamente a menção à liderança, a pesquisadora fará a análise referindo-se à chefia imediata.

De maneira geral, percebe-se a predominância de uma cultura emocional em Centros e Departamentos. Os entrevistados relatam a existência de participação e debates entre as pessoas envolvidas no processo, fator importante para que as estratégias e decisões tomadas sejam legitimadas por todos, os quais se sentem parte do processo. É interessante observar a importância dada, por alguns entrevistados, à figura da chefia imediata ou da pessoa que conduz o processo de discussão. Acredita-se que clareza ao transmitir as informações transparece às pessoas credibilidade e favorece o envolvimento nas discussões. Nos relatos classificados como neutros, são mencionados aspectos como discussão sobre assuntos delicados e que envolvem interesses pessoais. Para essas temáticas, as pessoas não demonstram interesse em debater.

Para garantir o comprometimento das pessoas em discussões sobre a concepção de estratégias, acredita-se que a existência de uma cultura emocional favorece o processo à medida que proporciona a pluralidade de opiniões, as quais, discutidas e consideradas, fazem com que as pessoas se envolvam e criem maior comprometimento com o processo.

d. Específico versus Difuso

Para essa dimensão, de acordo com a classificação feita com base no Quadro 13, houve o predomínio de cultura específica. Entre os Centros analisados, nove foram classificados como específicos e quatro, como difusos. Quanto aos Departamentos, nove foram caracterizados como específicos e dois, como difusos.

Quadro 29 – Concepção: específico x difuso

Específicos	Centros: CFM, CTC, CCA, Curitibaanos, CCS, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, EGR, MOR, MEN, CAL, PSI, NFR, FSC, DEF
Difusos	Centros: CSE, CED, CCE, CCJ
	Departamentos: DIR, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor D comenta que as reuniões de concepção não são rápidas, mas também não são ineficientes e complementa que o resultado delas, ou seja, as estratégias concebidas são claras e específicas. Citando-o,

acho que são muito claras, porque é até onde nós entendemos que deva ser essa questão. Como eu te disse, houve orientação de gente que tinha muita experiência nisso, nós seguimos aquilo ali, então acho que está tudo muito bem claro. Pelas informações que eu tenho, o nosso Planejamento Estratégico aqui foi um dos melhores da UFSC, porque foi dos poucos, senão o único, que, além de apresentar tudo que era necessário ser feito, nós colocamos o orçamento dessas questões, e são difíceis de conseguir orçamentos, é trabalhoso e tal. Mas nós fizemos coisas bem completas.

O relato do Diretor G vai ao encontro do apresentado pelo Diretor D, afirmando que as estratégias concebidas para o Centro são claras, no entanto afirma que o processo de concepção, feito nas reuniões de planejamento, foi demorado e ineficiente, no qual “se gasta muito tempo em comparações, definições, etc, etc, um monte de divagações e muito pouco tempo centrado na objetividade das coisas que nós precisamos planejar”. Outro relato interessante é da Diretora K, que comenta que as reuniões

não são rápidas, mas também não são ineficientes, porque eu tenho uma questão muito séria que é o seguinte: se é uma reunião de uma hora, ela pode ser objetiva, mas ela não ouve todas as pessoas. Ela é tão objetiva que o debate não é de qualidade e as pessoas não se colocam, portanto elas não se sentem fazendo parte do processo. Algumas se colocam e outras não. Quando você tem reuniões mais demoradas, você pode ter mais pessoas se colocando e mais pessoas se comprometendo com

o processo, e isso é muito mais importante para o resultado de um planejamento. Então você pode ter reuniões mais extensas e reuniões mais objetivas, depende em que fase do planejamento que você está.

Corroborando a análise realizada na dimensão anterior, que classificava a cultura como neutra ou emocional, a Subchefe 1 aborda a importância do chefe imediato, novamente, para uma cultura específica, comentando que as reuniões de concepção das estratégias dependem

muito da habilidade que a gente tem e eu diria até (vem a questão da liderança de novo) da confiança que se tem no líder de que o que a gente está colocando é realmente algo claro, transparente, que não tem uma questão subliminar, que alguém será prejudicado ou favorecido. Então acho que a grande questão que percebo é sempre essa: deixar claro e estar sempre sendo verdadeiro, para estabelecer a confiança.

Ela ainda comenta que busca deixar as estratégias concebidas mais claras possíveis, pois “muitas vezes, o excesso de informação pode parecer que a gente está querendo conduzir para um lado, então tem que ter uma habilidade”. O Chefe 5 argumenta que as reuniões de seu Departamento para concepção de estratégias são demoradas mas são eficientes. Expõe ainda a importância de se considerar o ambiente plural da Universidade, comentando as diferenças de concepção entre os setores:

é exatamente a diferença de cultura [...] as estratégias não funcionam do mesmo modo em cada setor da Universidade. Eu conheço, por exemplo, trabalhei muitos anos na área da Engenharia, antes de ser professor, era estudante lá, e acompanhei aquela vida bem diferente. Então engenheiro tem uma lógica, eles têm uma objetividade maior, as decisões parecem muito técnicas para eles, não discutem muito as questões filosóficas de fundo sobre as decisões que tomam, então geralmente tudo é mais administrado no sentido mais objetivo. E aqui não, aqui exige um debate. Até, às vezes, uma palavra usada gera um debate, se esse é o termo correto para falar sobre isso ou não.

Além disso, ratificando o argumento da Diretora K, o Chefe 5 defende que “o fato de debater mais sobre aquilo, levando mais tempo,

elas [as pessoas] se envolvem mais com aquilo, se jogam um pouco mais”. Nessa linha de pensamento, o Chefe 10 expõe que as estratégias de seu Departamento também são claras, objetivas e realistas. Em sua opinião, elas expressam posicionamentos que contemplam os interesses da instituição e discorre sobre a importância desse processo comentando:

acho que o grande sentido do Planejamento Estratégico é o feedback, é a capacidade de você promover uma espécie de relatório que seja semestral, que seja anual, dizendo o que foi feito para aquele período com base no Planejamento Estratégico. Então as pessoas precisam sentir, precisam apalpar, digamos assim, de alguma forma, aquele produto final ou aquela ação sendo perseguida, seja na sua sala, no seu ambiente de trabalho, seja nos corredores.

Culturas difusas, embora em menor parte, também foram percebidas pelos depoimentos de alguns entrevistados. O Diretor C comenta que as reuniões de concepção de estratégia de seu Centro são demoradas em decorrência de uma falta de prática e as estratégias concebidas nem sempre são claras. Em suas palavras: “nós temos feito um esforço, às vezes, para torná-las claras, racionais e exequíveis, eu diria, mas no planejamento é muito comum surgirem propostas que, do ponto de vista racional, são complexas ou inexecutáveis, genéricas, são muito amplas”. Corroborando esse posicionamento, a Diretora F afirma que as estratégias por vezes são difusas como consequência da falta de habilidade das pessoas em colocarem sua opinião.

De maneira geral, nos Centros e Departamentos da Universidade Federal de Santa Catarina há o predomínio de uma cultura específica, caracterizada, de acordo com os relatos, por clareza e objetividade no processo de concepção de estratégias e nas próprias estratégias em si. No entanto, percebe-se frequente menção sobre o tempo de duração das reuniões de planejamento, o qual é demorado possivelmente em função da inexperiência em realizar planejamento. Considera-se positiva ao processo de concepção de estratégias essa busca por objetividade nas ações definidas, visto que teoricamente propicia a realização de uma execução de maneira mais sistemática.

e. Conquistas versus Atribuições

O resultado obtido pela classificação das entrevistas, de acordo com o Quadro 13, aponta para o predomínio de uma cultura de

conquistas no momento de concepção das estratégias. Entre os Centros de Ensino, dez foram classificados como cultura de conquista e três de atribuição. Nos Departamentos, oito enquadraram-se como cultura de conquista e três de atribuição. A classificação é apresentada no Quadro 30.

Quadro 30 – Concepção: conquistas x atribuições

Conquistas	Centros: CSE, CED, CFM, CCJ, Curitibaanos, CCS, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, DIR, EGR, MOR, MEN, PSI, NFR, DEF
Atribuições	Centros: CCE, CTC, CCA
	Departamentos: CAL, FSC, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor L apresentou um depoimento interessante sobre a questão de liderança. Quando questionado sobre quem exerce mais influência sobre o processo de concepção de estratégias, ele argumenta que o campus apresenta professores mais experientes e eles estão em um momento de potencialização das lideranças, chamando as pessoas e fazendo com que se sintam capazes de assumir uma ou outra função. O Chefe 4 também detalha uma cultura de competência ao dizer: “aqueles que detêm cargos escutam aquelas pessoas que [...] por exemplo, nossos técnicos de anatomia são altamente audíveis porque eles são altamente técnicos”.

O depoimento do Diretor D também vai ao encontro de uma cultura de competência, sustentando a ideia de que a pessoa que ocupa um cargo não detém todo o conhecimento relacionado a ele: “seja lá quem for, ele não pode entender de tudo que é assunto, ele tem que consultar outras pessoas, muitas vezes, se ele não se valer dessas pessoas, as coisas não andam. Então é assim que funciona. Primeiro quem entende do assunto, pelo menos quem entende mais do assunto, quem tem mais experiência sobre aquele assunto”.

A Subchefe 1 acredita na importância de ter uma pessoa com experiência para conduzir o processo, no entanto afirma que nem sempre isso é possível, tendo em vista que há diferentes graus de envolvimento com os assuntos do Departamento. Citando-a: “se tivesse alguém que dissesse ‘pode deixar que o planejamento estratégico eu assumo’, a pessoa iria fazer uma proposta, seria discutida, se fosse razoável, iria atrás de uma verba, fazer uma reunião. Por isso, eu digo: muito disso vai da adesão e do envolvimento das pessoas”.

Complementando essa perspectiva, o Chefe 5 comenta que existem as duas tendências em seu Departamento – a referência à conquista e à atribuição –, tendo em vista que, nas palavras dele, “nossa cultura é uma cultura muito dependente de poder personificado, elas olham o poder do Chefe como se aquele fosse um poder que decidisse tudo”. Todavia, eles vêm tentando desconstruir essa idéia, passando para uma cultura por competência, a partir da qual as decisões não precisam estar vinculadas necessariamente à linha de atuação dos detentores de cargo.

Em relação às culturas classificadas como de atribuição, a Ex-Chefe 9 argumenta que as pessoas que exercem mais influência sobre o processo de concepção das estratégias do Departamento são aquelas que detêm cargos, pois tendem a assumir mais responsabilidades. No entanto, as pessoas que têm experiência são consultadas. Corroborando esse posicionamento, o Chefe 10 acredita na possibilidade e na importância da existência desses dois perfis dentro de um ambiente organizacional ao dizer:

antigamente, se passava muito a necessidade da experiência, da vivência, mas eu acho que, com a modernidade, essa competição, essa inovação tecnológica, essa mídia cada vez mais intensa em cima de todos nós [...] acho que isso faz com que todos nós comecemos a ter um certo nivelamento de conhecimento. Quem tem experiência, muitas vezes, precisa de quem não tem, porque quem não tem vem com um outro enfoque, outra linha, outro raciocínio. [...] É dentro dessa linha que eu acho que todo mundo tem que trabalhar, e acho que isso hoje, esse sentimento, têm as pessoas da vivência e da experiência quando mais jovens. Tem que fazer com que isso conflua para uma região de possibilidade de você ter essas duas partes, o experiente e o moderno, para criar uma condição nova.

Pela classificação obtida, predominou o modelo por conquista nos Centros e Departamentos da UFSC pesquisados. Considera-se positivo esse enfoque dado à experiência, pois pode propiciar uma melhor condução do processo de concepção de estratégias, tendo em vista ele é influenciado pelas pessoas apresentam conhecimento sobre o assunto. Também é possível perceber, por essa cultura de competências, que há um engajamento das pessoas no sentido de contribuir, já que

oferecem sua ajuda sem necessariamente deter cargos. Acredita-se que isso denota um comprometimento institucional.

4.2.2 Atitudes em relação ao tempo

No que tange às atitudes em relação ao tempo, as informações obtidas são analisadas em função das dimensões de sequencialismo e sincronismo. Analisando os dados das entrevistas de acordo com as informações do Quadro 13, percebe-se a predominância de uma cultura sincrônica, tendo em vista que onze Centros e onze Departamentos foram classificados como tal, conforme aponta o Quadro 31.

Quadro 31 – Concepção: sequencialismo x sincronismo

Sequenciais	Centros: CSE, Joinville
	Departamentos: nenhum
Sincrônicos	Centros: CED, CCE, CFM, CTC, CCJ, CCA, Curitibaanos, CCS, Araranguá, CFH, CCB
	Departamentos: INE, DIR, EGR, MOR, MEN, CAL, PSI, NFR, FSC, DEF, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Chefe 4 argumenta que o Departamento está com diversas frentes, “algumas de braços com outras e outras independentes”. O Chefe 11 também comenta que as estratégias em seu Departamento são concebidas de maneira sincrônica, citando um exemplo: “ao mesmo tempo, você está cuidando de currículo, de relação com professor, está falando com a Reitoria, está vendo o laboratório de gestão [...] tudo é complexo e necessário, e tudo é para ontem sempre”.

O Diretor E complementa que, embora as estratégias sejam concebidas de maneira dinâmica, às vezes é necessário estabelecer uma ordem de prioridade porque não há força de trabalho suficiente. A Diretora F expõe que as questões são encaminhadas, na medida do possível, também de maneira sincrônica, todavia aponta a dificuldade em gerenciar os interesses das pessoas envolvidas:

Apesar de você ter um planejamento e uma estratégia para cumprir dentro de dois ou três meses, dentro de um semestre ou dois semestres, às vezes as coisas não funcionam. E aí não é só questão de falta de experiência administrativa, é aquilo que eu disse antes, no início, é uma questão de pensar na instituição. Então o professor se preocupa mais com aquela atividade de sala de

aula, mas a questão global, às vezes, ele esquece um pouco.

A Subchefe 1 ratifica a predominância da cultura sincrônica comentando que as estratégias são concebidas paralelamente, citando a extensão e o ensino como exemplos, tendo em vista que são atividades que, embora em certos momentos possam ser trabalhadas em conjunto, é possível gerenciá-las em separado, atuando dinamicamente em duas frentes.

Quanto à cultura sequencial, apenas dois depoimentos receberam esse tipo de classificação, dos Diretores A e L. O Diretor A comenta sobre a existência de uma sequência de estratégias, ou seja, a impossibilidade de uma estratégia iniciar sem que a outra anterior tenha sido finalizada. O Diretor L também detalha uma postura sequencial comentando: “quando estou envolvido, os meus cacoetes de engenheiro fazem com que tu trabalhes as questões mais sequenciais”. Ele detalha essa linha de pensamento da seguinte forma:

Eu tenho uma população grande de professores, mas acho que a gente precisa trabalhar a partir das bases, construir bem as bases. Porque, senão, quando tu tens uma diversidade de focos ou resultados que quer obter, ou eles podem se tornar muito difusos ou alguma coisa pode cair no descrédito, e depois tu recuperar aquilo é muito difícil, ou dá um desânimo, parece que nada anda, nada caminha. Então, como gestor, a gente tem que tomar muito cuidado, porque a hora-homem em reunião precisa reverberar em resultado, senão fica como se fosse “não serve para nada”.

De maneira geral, dentro do universo pesquisado, a característica cultural predominante para as atitudes em relação ao tempo no processo de concepção da estratégia foi a sincrônica. Os depoimentos que foram classificados nessa perspectiva seguiam uma mesma linha de raciocínio, mencionando os focos de ensino, pesquisa e extensão da Universidade que, não necessariamente, dependem um do outro para serem gerenciados.

Culturas sincrônicas são positivas pela perspectiva de dinamismo que passam para as estratégias. Ao concebê-las em diversas frentes, é possível envolver mais pessoas e tratar de interesses igualmente importantes ao mesmo tempo. No entanto, considera-se interessante a percepção do Diretor L, que aponta como um ponto negativo dessa dinamicidade a falta de foco e uma decorrente falta de interesse das pessoas.

Nesse sentido, acredita-se que o gestor, na condução do processo de concepção estratégica, precisa ter clareza e coerência ao transmitir as ações e as responsabilidades para cada indivíduo. Quando há ações que podem se relacionar, tendo as pessoas essa percepção, podem contribuir para que a consecução das estratégias aconteça de uma forma mais eficiente.

4.2.3 Atitudes em relação ao ambiente

Para a análise das atitudes em relação ao ambiente, as informações obtidas são categorizadas nas dimensões de direcionamento interno ou direcionamento externo. Pela análise dos dados obtidos, sempre referenciando os critérios de análise de discurso do Quadro 13, o resultado para essa categoria teve uma particularidade. Para os Centros e campi, houve predomínio do direcionamento externo na concepção das estratégias (onze), enquanto que os Departamentos demonstraram, em sua maioria, um direcionamento interno de concepção (sete).

Quadro 32 – Concepção: direcionamento interno x direcionamento externo

Direcionamento Interno	Centros: CSE, CCS
	Departamentos: INE, DIR, EGR, MOR, PSI, NFR, FSC
Direcionamento Externo	Centros: CED, CCE, CFM, CTC, CCJ, CCA, Curitibaanos, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: MEN, CAL, DEF, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor D comenta que o foco de seu Centro, principalmente para a parte de ensino, é externo:

o nosso Centro é um Centro formador de licenciados, nós formamos professores de Física, Química e Matemática para atender o Ensino Médio, então nós temos que estar ligados nas necessidades lá de fora, no que eles precisam. Esses cursos, por exemplo, de ensino à distância, tanto de Matemática quanto de Física, eles foram criados tendo como foco aqueles professores leigos do interior do estado, que estavam lecionando Matemática ou Física mas não tinham licenciatura nessas áreas. Então isso é atender diretamente o interesse da sociedade, melhorar o Ensino do estado.

A Diretora F também aborda sobre a orientação externa que seu Centro apresenta para a concepção das estratégias, citando como exemplo as atividades desenvolvidas pelos núcleos de pesquisa e também pelo Escritório Modelo de Assistência Jurídica (EMAJ). Ela citou como exemplos dessa preocupação com a comunidade externa à UFSC a participação em ações civis públicas para preservação do mangue, preservação do córrego que passa pela Universidade, realização de um projeto de lixão no Hospital Universitário (HU), que “tem problemas sérios com relação a medicamentos”. A entrevistada enfatiza ainda o atendimento a comunidades carentes: “a gente atende, atende a população carente, são mais de mil e seiscentos processos por ano de forma gratuita, a gente também tem um programa de mediação e arbitragem, que tenta juntar as pessoas para que elas não utilizem o judiciário para conseguir respostas pelos seus conflitos, então a gente tenta fazer”.

Complementando esses depoimentos que retratam o direcionamento externo na concepção de estratégias, considera-se pertinente destacar as percepções dos Diretores dos três campi da UFSC, localizados em Araranguá, Joinville e Curitiba, os quais enfatizaram a importância de observar as necessidades e características da região onde se instalaram para elaborar as estratégias de implantação de novos cursos. O Diretor H, por exemplo, ressalta essa orientação externa comentando:

É uma região bastante agropecuária, maior produtora de ovinos no Estado, então a Medicina Veterinária vem ao encontro dessa virtude ou dessa potencialidade da região. Então os cursos nas áreas de Agrária e Florestal também, porque o maior reflorestamento é no planalto catarinense, nós buscamos os cursos para atender a comunidade. [...] a gente fez uma pesquisa, ano passado, em colégios, na câmara de vereadores, onde tinha uma página para todos da sociedade e foi divulgado em rádio para acessar essa página e dar sua opinião quanto à preferência dos cursos e o porquê. Então a gente compilou todos esses dados e obtive uma lista de cursos e a Veterinária veio também, mesmo tendo sido planejada antes, veio contemplar essa indicação da sociedade.

O Diretor J também detalha essa orientação externa ao comentar que a tentativa é formular cursos que sejam estratégicos pelo menos para o estado de Santa Catarina. Ele cita o curso de Engenharia de Energia

como um curso estratégico para o Brasil e também para o estado, porque é o único, e complementa que, na região de Araranguá, “uma área que entrou lá bastante apoiada pela comunidade foi a área de saúde, de biociências, o curso de Fisioterapia [...] Então a comunidade é sempre ouvida, mas nem sempre atendida. A gente tenta conciliar o interesse nacional, estadual e regional”.

Corroborando o argumento desses dois Diretores de campi, o Diretor L, de Joinville, também detalha um posicionamento externo, o qual, inclusive, justifica que a estrutura do campus esteja organizada de uma maneira diferente. Ao ser questionado se a concepção das estratégias do campus tem um foco externo, ele comenta:

Hoje a gente faz isso. Claramente, isso está colocado, por exemplo, na concepção do modelo de gestão. Então, o nosso modelo de gestão não tem Departamentos. Por que não tem Departamentos? Porque, no nosso Centro de Engenharia da Mobilidade, são sete cursos, sendo que dois na parte de infraestrutura de transporte e cinco na área de sistemas veiculares. [...] Quando estou pensando nisso, é uma coisa grande e muito complexa. Se eu tenho Departamentos, eu tenho clusters de grupos, então como eu não tenho esse Departamento, tenho físico, químico, biólogo, matemático e as diferentes formações de engenharia trabalhando em um único projeto e preciso de todos esses profissionais para dar conta desse projeto grande. Então eu ultrapasso o modelo interno da UFSC, o modelo brasileiro de organização universitária, pensando em dar uma resposta à comunidade, a um grande projeto de governo, a um grande projeto de uma empresa privada, a esse desenvolvimento acelerado do país.

Percebe-se a predominância de direcionamento externo nos Centros e Campi, entretanto para os Departamentos a tendência se inverte. A Subchefe 1, por exemplo, descreve o processo de concepção de estratégias direcionado internamente pela natureza do Departamento, por ter um foco mais empresarial, organizacional. Ela comenta que a única interação com a sociedade/comunidade ocorre por meio da extensão. Nesse mesmo sentido, o Chefe 4 argumenta que o Departamento fica restrito, atuando também por meio da extensão. Além disso, dá um depoimento interessante sobre a percepção de um novo

modelo de estudante, ao qual os professores precisam se adaptar e inovar em seus métodos. Em suas palavras:

Nosso aluno, o que acontece, enquanto a gente passa uma hora e meia dando uma informação para ele no quadro, no multimídia, ele acessa uma página na internet e na página de rosto tem mais de duzentas informações. O nosso aluno não retém mais conhecimento. Não é uma geração de reter conhecimento, é uma geração de saber procurar o conhecimento. Nós continuamos usando uma técnica de reter conhecimento. Então esse é um problema que a gente não tem como [...] a Universidade, a gente observa isso, nós estamos este problema nesta disciplina, ter que dissecar o corpo fedendo a formol se ele vai na internet e diseca com visão tridimensional.

Sua crítica é exposta no sentido de, inicialmente, existir a necessidade de se adaptar internamente, às novas exigências e necessidades que a Universidade apresenta, para depois concentrar esforços no sentido de perceber as necessidades externas.

Para essa categoria de Trompenaars (1994), houve uma inconstância de comportamento em relação a Centros e Departamentos. Para os Centros, predominou a orientação externa no momento da concepção de estratégias, o que pode ser um reflexo do papel do Centro dentro da estrutura da UFSC. Os Centros de ensino têm uma interação maior com a administração central da Universidade e precisam estar alinhados com o planejamento estratégico institucional, o que pode contribuir para essa postura com foco externo, a partir da qual há o intuito de universalizar o acesso ao conhecimento produzido e também de articular parcerias com setores da sociedade. Por outro lado, os Departamentos apresentaram uma orientação interna na concepção de estratégias, focando em questões mais operacionais e, no máximo, nas atividades de extensão, que, embora reflitam em uma interação com a comunidade, não se configuram como uma orientação externa e sim como uma consequência de suas atividades básicas.

Para este momento de concepção das estratégias nas Unidades Acadêmicas pesquisadas, percebeu-se o predomínio das características culturais de universalismo, coletivismo, postura emocional, caráter específico, influência por conquistas e sincronismo. A única divergência foi encontrada na categoria de atitudes em relação ao ambiente, dentro da qual os Centros e campi apresentaram um direcionamento externo enquanto que os Departamentos demonstraram um direcionamento

interno. Na sequência, complementando o objetivo deste estudo, são avaliadas as dimensões culturais de Trompenaars (1994) no momento da execução das estratégias nas Unidades Acadêmicas pesquisadas.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA UFSC

Atendendo ao segundo objetivo específico desta pesquisa, esta seção apresenta a percepção dos Diretores de Centro e Chefes de Departamento sobre a etapa de execução das estratégias em suas unidades. Da mesma forma que na seção anterior, são observadas as características culturais na execução de estratégia em relação ao relacionamento com as pessoas, atitudes em relação ao tempo e atitudes em relação ao ambiente, de acordo com a metodologia de Trompenaars (1994).

4.3.1 Relacionamento com as pessoas

Para a categoria de relacionamento com as pessoas, as informações sobre a execução da estratégia são analisadas sob o enfoque das cinco dimensões estabelecidas por Trompenaars (1994): universalismo e particularismo; individualismo e coletivismo; neutro e emocional; específico e difuso e conquistas e atribuições.

a. Universalismo versus Particularismo

Para essa dimensão da cultura organizacional, o processo de execução da estratégia nos Centros e Departamentos da UFSC pesquisados predominou como universalista. Nos Centros de Ensino, oito foram classificados como universalistas e cinco como particularistas. Para os Departamentos, sete foram categorizados como universalistas e quatro como particularistas, ressaltando que essa classificação é obtida de acordo com o Quadro 13.

Quadro 33 – Execução: universalismo x particularismo

Universalistas	Centros: CCE, CTC, CCA, Curitibaanos, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, DIR, MOR, CAL, NFR, DEF, CAD
Particularistas	Centros: CSE, CED, CFM, CCJ, CCS
	Departamentos: EGR, MEN, PSI, FSC

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Para os Centros, percebe-se a natureza universalista pela dependência que alguns entrevistados relatam em relação a outros setores da UFSC, em se tratando da execução dos planos. O Diretor C, por exemplo, relata: “às vezes a Direção, Chefias, Coordenadores estão muito sujeitos a umas decisões da administração da Universidade, principalmente decisões quanto a orçamento, que inviabilizam ou que frustram esse planejamento. Então há sempre atrasos, há sempre algum tipo de problema, problemas do setor de compras, nas licitações [...]”.

Também corroborando essa perspectiva universalista, alguns depoimentos referem-se à importância de cumprir o propósito da instituição no momento de executar seus planos. O Diretor E afirma que seu Centro busca atender prioritariamente a parte acadêmica no momento de colocar as estratégias em execução, justificando que essa é a função básica da Universidade e que as demais “vêm a reboque”. Ratificando esse posicionamento, o Diretor J também defende a priorização dos propósitos institucionais no momento de execução das estratégias: “a gente pensou, em um primeiro aspecto, organizar o projeto pedagógico do Campus, porque se a gente definir os cursos, como eles vão evoluir, se integrar, é um ponto de partida, tudo se alinha a partir dali”.

A Chefe 8, ao relatar uma postura universalista de seu Departamento, aponta sobre o foco em alcançar a excelência nos cursos de graduação e explica sobre uma postura proativa em seu setor: “cada equipe que está elaborando sua estratégia já está colocando um cronograma para sua execução. Então, além de elaborar, nós já estamos na fase de concepção, finalizando já para a aplicação”. Ela complementa que não há priorização de estratégias institucionais ou departamentais, elas vão sendo executadas dentro do cronograma estabelecido.

Nos depoimentos classificados como particularistas, percebe-se a menção à urgência e à necessidade de resolver problemas imediatos, sem esperar por outros setores da universidade. A Diretora F, por exemplo, diz que as estratégias voltadas para seu Centro têm prioridade, no momento de execução, em relação àquelas mais institucionais: “aquilo que é possível você fazer com recursos e atividades do próprio Centro, então a gente já diz ‘isso é possível, é viável’ e tal. Quando você depende de decisões de Pró-Reitorias, recursos do MEC ou da própria administração central, aí já existem outros tipos de dificuldades”. A Diretora ainda assevera

[...] então a gente tem procurado, claro, atender as reivindicações internas, mas quando chega na

discussão dos critérios, eles não podem ser apenas do CCJ, eles têm que ser da instituição, do conjunto da instituição, ou seja, a especificidade respeitando cada curso. Então esse é um diálogo, às vezes, difícil, mas em geral a comissão compreende. Então esse é um aspecto interessante, a gente volta primeiro para si, para depois pensar no conjunto.

O Chefe 3 afirma que, em seu Departamento, para a execução das estratégias é estabelecido o critério de “incêndio” e complementa que as estratégias voltadas ao Departamento são priorizadas no momento da execução porque há um desconhecimento em relação às estratégias institucionais. O Chefe 5 também relata uma cultura particularista para a execução das estratégias, defendendo que as estratégias voltadas ao Departamento têm prioridade em relação às institucionais “pela necessidade mesmo do momento, a urgência”.

Para essa primeira dimensão cultural, predominou entre os entrevistados uma cultura universalista no momento da execução das estratégias. Essa classificação foi obtida com base em dois principais argumentos: um relacionado ao alto grau de dependência que os Centros apontaram em relação a outros setores da UFSC, e outro vinculado à importância em priorizar estratégias de foco institucional, como desenvolvimento de cursos, foco na graduação, excelência no ensino.

A cultura particularista foi percebida na menor parte dos depoimentos, relacionada principalmente à necessidade de resolver as urgências que aparecem nos setores. Percebe-se, nesse sentido, uma consequência negativa decorrente de uma possível falta de sistematização do planejamento, fazendo com que as pessoas tenham a postura reativa de resolver problemas depois que ocorreram, sem dispor de tempo hábil para planejar proativamente e antever necessidades e estratégias para seu setor.

b. Individualismo versus Coletivismo

Para essa dimensão de relacionamento com as pessoas, de acordo com a análise e classificação dos dados pelo Quadro 13, houve predomínio, embora em pequena proporção, de uma cultura individualista no processo de execução das estratégias. Entre os Centros, sete foram classificados como individualistas e seis como coletivistas. No que tange aos Departamentos, seis foram classificados como individualistas e cinco como coletivistas.

Quadro 34 – Execução: individualismo x coletivismo

Individualistas	Centros: CCE, CFM, CCJ, Curitibaanos, CCS, Araranguá, CFH
	Departamentos: EGR, MOR, MEN, PSI, DEF, CAD
Coletivistas	Centros: CSE, CED, CTC, CCA, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, DIR, CAL, NFR, FSC

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor C, quando questionado se a atribuição de responsabilidades no momento de execução das estratégias tende a ser delegada para equipes ou indivíduos, defende que é utilizada “a estrutura já existente. Por exemplo, se a estratégia é reformular o currículo de um determinado curso, compete ao Colegiado fazer isso. Então tem um Coordenador dessa ação, normalmente o Coordenador do Curso, que preside o Colegiado, e cabe a ele gerenciar essa ação”. O Diretor H também detalha uma cultura individualista para a execução das estratégias de seu Centro, comentando que a atribuição de responsabilidades é baseada na “habilidade de cada um” e que a execução fica sob responsabilidade de um “líder para formar um grupo para atingir aquele objetivo”.

O Chefe 3 assevera que não há distribuição de responsabilidades em seu Departamento no que concerne à execução de estratégias. “Quem faz é o Chefe, Subchefe e Coordenação [...]. É quem estiver disponível”. E complementa que a responsabilidade é passada a indivíduos, ficando a seu critério montar comissão ou não. Ao encontro dessa postura, o Chefe 5 comenta que a atribuição de responsabilidade para a execução das estratégias é feita pelo “critério de conhecimento da área e também de antiguidade na casa” e que elas são atribuídas a equipes, mas há um indivíduo específico que precisa responder pela equipe.

Nos depoimentos classificados como coletivistas, percebe-se a ênfase na criação de comissões a partir das reuniões colegiadas. O Diretor L aponta um exemplo interessante, comentando que estruturou o processo de decisão do Campus de Joinville entre sete comissões, cada uma com um tema específico: estruturação do projeto político-pedagógico, pesquisa, disciplina consciente, meio ambiente, laboratórios, compra de material, processos de licitações e projetos de prédios.

Nesse mesmo raciocínio, a Chefe 6 comenta que a execução das estratégias é delegada a equipes que são definidas em reuniões de

colegiado, sem nenhum critério específico de afinidade. São aceitas as pessoas que se disponibilizam. A Ex-Chefe 9 também detalha esse método para definição das comissões: “certas comissões são voluntárias, mas algumas são específicas. Você sabe que tem pessoas com certo perfil. Então essas pessoas são convocadas”.

Para essa dimensão, houve predomínio de uma cultura individualista no processo de execução das estratégias. Acredita-se que esse comportamento possa ser decorrente do desinteresse das pessoas em assumir a responsabilidade pela execução de uma estratégia, deixando tal atividade com aqueles que ocupam a gestão. Embora as decisões sejam colegiadas e envolvam a aprovação ou ciência de todos, percebe-se a dificuldade das pessoas em trazer a responsabilidade para si, ficando responsáveis pela execução aqueles que são mais proativos ou que detêm cargos, ou seja, sempre um mesmo grupo de pessoas. Considera-se que essa inconsistência entre concepção e execução pode ser uma barreira em relação ao alinhamento estratégico do setor, pois faz com que apenas um grupo específico tenha a visão completa do processo de estratégia existente.

c. Neutro versus Emocional

Analisando os dados obtidos para essa categoria, obteve-se predominância de uma cultura emocional nos Centros – sete emocionais e seis neutros – e de uma cultura neutra nos Departamentos – três emocionais e oito neutros, conforme aponta o Quadro 35.

Quadro 35 – Execução: neutro x emocional

Neutros	Centros: CSE, CCE, CFM, CTC, CCJ, CCS
	Departamentos: INE, EGR, MEN, CAL, PSI, FSC, DEF, CAD
Emocionais	Centros: CED, CCA, Curitibanos, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: DIR, MOR, NFR

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O depoimento do Diretor H, quando questionado sobre o interesse das pessoas no acompanhamento e execução das estratégias, reflete a possibilidade de uma mudança cultural tendendo para o emocional, tendo em vista o ingresso de novos servidores nos últimos anos:

Nós temos um grupo novo. Alguns professores com idade mais avançada um pouco, de 45, mas o grupo é bastante jovem, principalmente

servidores, são todos muito jovens e muito qualificados, bastante competentes e, acima de tudo, qualificados. E o grupo de professores também. Então nós temos um grupo novo dentro da instituição que busca conhecer profundamente a estrutura organizacional para poder aplicar aquilo que nós estamos planejando. E isso é bastante interessante e gratificante porque tu vê o envolvimento para que as coisas aconteçam. Não tem restrições sobre qualquer atitude deles. Eles apresentam a proposta de como vão aplicar e nós procuramos apenas orientar para que as coisas aconteçam corretamente ou dentro da legalidade. É um grupo jovem, competente e dedicado.

O Diretor L segue a mesma linha de raciocínio sobre a cultura emocional, comentando que, como o Campus ainda tem um número pequeno de pessoas, eles buscam sempre dar “retorno da implantação dos processos” para que as pessoas conheçam os propósitos e saibam a importância de realizá-los. O Chefe 4 detalha a divisão por que passa seu Departamento, explicando que as pessoas têm interesse sobre a execução das estratégias em termos, tendo em vista que trocou a equipe gestora e percebeu-se a necessidade de realizar algumas modificações. Então o interesse das pessoas está relacionado a motivos particulares e não institucionais.

Nos depoimentos classificados como de cultura neutra, percebe-se a ausência de preocupação em acompanhar e executar as estratégias. O Diretor C, por exemplo, comenta que as pessoas “às vezes ignoram e até esquecem” sobre as estratégias a elas atribuídas, “muitas vezes, autores de propostas esquecem completamente que têm aquele compromisso ou que têm a responsabilidade por aquela ação, aquela estratégia”. Um outro problema relatado pelo Diretor é a lacuna entre a concepção e a execução. Em suas palavras: “consolidamos e depois vamos cuidar da vida. Então o planejamento, a estratégia está lá, a gente às vezes esquece que ela está lá ou até reformula na prática, mas não faz isso no sistema ou no documento”.

Outro aspecto relacionado à neutralidade em relação à execução das estratégias deve-se à existência ou não de interesses particulares. O Diretor E relata que só há demonstração de interesse pela execução “quando o professor ou servidor está diretamente afetado por aquela ação, caso contrário é meio solto”. A Subchefe 1, ratificando o argumento do Diretor E, comenta que “uma boa parte sugere melhoria dentro de onde eles estão envolvidos [...] então eles sugerem ali.

Normalmente, o pessoal está mais envolvido na sua ação. Em um pensamento mais geral, que seria inteiro para o Departamento, mais generalizado, são poucos que se envolvem”.

A Chefe 6 afirma que as pessoas sugerem melhorias à execução das estratégias dependendo do interesse que possuem. Ela comenta que o planejamento estratégico de seu Departamento foi elaborado em parceria com a Direção do Centro, seu controle fica com a Direção e o Departamento não consulta o documento de maneira rotineira, talvez por ter sido implementado por outra Chefia. O Chefe 10 argumenta que a falta de interesse das pessoas pela execução talvez esteja relacionada à maneira como foi conduzido o processo de planejamento:

Então, no meu ponto de vista, aquele momento ali foi bastante oportuno para resolver questões mais imediatas, questões mais operacionais, ele resolve bem isso, mas ele é, no meu ponto de vista, ele foi pouco produtivo para se pensar um pouquinho mais a longo prazo. Por ser uma experiência muito fragmentada, nós tivemos praticamente dez anos entre um e outro, a gente não sabe se o que teve vai ser dado em consequências a ponto de a gente amadurecer essa cultura organizacional de planejamento, de elaboração mais coletiva, enfim, ou se é apenas um episódio momentâneo. Então isso, como você chama as pessoas para uma discussão, para uma elaboração, as pessoas ficam inquietas em relação a isso, elas não sabem se vai ser produtivo de fato. Se não é apenas uma perda de tempo e aquilo vai ser mais um arquivo no computador de alguém.

De maneira geral, acredita-se que a predominância de uma cultura emocional nos Centros deve-se à participação de mais pessoas no processo de execução das estratégias, de setores diferentes e da necessidade de dar um retorno à Direção do Centro. Entretanto, a diferença percebida entre concepção e execução, para os Centros, reduziu-se, ou seja, na execução aumentou o número de Centros com cultura neutra.

Para os Departamentos, predominou a cultura neutra, comprovando o menor envolvimento das pessoas na etapa de execução das estratégias. Além disso, considera-se que essa neutralidade pode ser decorrente de uma falta de sistematização do processo de planejamento, ou seja, inexistência de critérios para atribuição de responsabilidades, estabelecimento de metas e cobrança de prazos. Acredita-se que, se essa

sistematização acontecesse de maneira efetiva, aumentaria a possibilidade dos envolvidos se comprometerem mais com o processo.

Os campi apresentam um comportamento emocional e considera-se tal aspecto positivo, principalmente para o estabelecimento de um novo modelo cultural que assuma características próprias e métodos novos de desenvolvimento e gestão. Essa desvinculação física em relação ao principal campus da UFSC pode ser positiva para motivar as pessoas a se comportarem de maneira diferente e remeterem o processo de estratégia a um patamar maior de relevância para a estruturação desses novos espaços.

Ainda, em relação à neutralidade percebida nos depoimentos, pondera-se uma consideração em relação às atribuições organizacionais. O planejamento estratégico é um instrumento que auxilia o processo de gestão de um setor e, por conseguinte, a neutralidade de comportamento das pessoas em relação a ele pode ser decorrente da percepção de que quem deve preocupar-se são os detentores de cargos administrativos – Chefes e Diretores – e não os professores do Departamento. Em alguns depoimentos, foi mencionada essa problemática de que os professores acreditam que atividades de gestão não são de sua competência. Dessa forma, considera-se esse um fator importante a ser trabalhado no ambiente da UFSC, principalmente com o intuito de desmistificar os conceitos relacionados ao planejamento e fazer todos compreenderem que são partes ativas do processo.

d. Específico versus Difuso

Para essa dimensão, houve predominância de culturas difusas tanto nos Centros como nos Departamentos em classificação realizada com base no Quadro 13, entretanto foi por uma pequena diferença. Nos Centros, cinco foram classificados como culturas específicas para a execução das estratégias e oito como difusas. Quanto aos Departamentos, cinco foram classificados como específicos e seis como difusos.

Quadro 36 – Execução: específico x difuso

Específicos	Centros: CSE, CFM, CCA, Curitibaanos, CCB
	Departamentos: MOR, MEN, PSI, NFR, DEF
Difusos	Centros: CED, CCE, CTC, CCJ, CCS, Araranguá, CFH, Joinville
	Departamentos: INE, DIR, EGR, CAL, FSC, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Dentre os argumentos difusos, a principal característica percebida é a ausência de uma sistemática de acompanhamento. O Diretor C comenta que eles não têm essa sistemática e acha que é isso que está faltando. Questionado sobre como é feita a cobrança da execução, discorre:

Existe a cobrança, mas ela não é uma cobrança sistemática, é uma cobrança eventual. De vez em quando, lembramos que precisamos fazer alguma coisa. Por exemplo, tem alguém encarregado de coordenar o processo da obra, que envolve diversos interesses. Então, nesse caso não é o Diretor, mas eu fico cutucando, fico puxando, sugerindo coisas, “vamos marcar uma reunião, quem sabe agenda com fulano, vamos resolver isso”, então a partir desses momentos, dessas cobranças, as coisas vão andando, mas não é sistemático.

O Diretor L também aponta sobre esse problema de sistematizar a execução expondo que “sempre tem prazos, mas os controles não são muito efetivos. A gente ainda não tem todas as ferramentas nem todas as pessoas”. Corroborando o exposto, o Chefe 3 assevera, sobre o estabelecimento de prazos e metas para a execução, que até queria fazer isso, mas há um problema de cultura organizacional. Nesse mesmo sentido, o Chefe 11 argumenta que os sistemas de controle das estratégias não têm uma supervisão detalhada de metas e prazos, são baseados nos alunos e critérios estabelecidos externamente:

Então nós temos que estar sempre fazendo medições no conjunto externo que nos induzem para que a gente faça a nossa ação. Esses são os nossos instrumentos de controle. E os nossos alunos, que hoje em dia você entra na internet e recebe tudo. [...] Então a todo instante, professor Rogério, na reunião do Colegiado do Departamento, que é o Coordenador do Curso, passa tudo o que está recebendo de informações e ali a gente cria um debate no sentido de “isso precisa ser melhorado”, “cuidado com aquilo”, “vamos ver isso aqui”, “vamos padronizar um pouco essa nossa linha de frente”, se discute desde como vai ser a frequência, como vão acontecer as provas, etc. e tal até todos os assuntos de comportamento do professor. Tudo bem aberto.

No que tange às culturas classificadas como específicas, o Diretor H relata sua sistemática de execução das estratégias: “para toda ação, a gente estabelece um prazo. Três meses, seis meses, conforme a complexidade. Os prazos têm sido cumpridos”. Além disso, enfatiza que há também um método de controle dessas estratégias: “dependendo da área acadêmica, é feito pela diretora acadêmica, área administrativa, pela diretora administrativa e eu, como geral, fico quase como fiscalizador dos cumprimentos dos nossos objetivos”. A Diretora M também detalha uma sistemática de acompanhamento que fica, basicamente, com as pessoas detentoras de cargo:

Aqui dentro, a gente procura sempre estabelecer cronogramas e seguir esses cronogramas. [...] Normalmente, sou eu e o Jamil, o Diretor e o Vice que ficam articulando no que diz respeito às questões de infraestrutura ou a questão ligada mais à Câmara de Pós-Graduação, somos nós. Ligadas ao Ensino, é o Coordenador do Curso, mas que fica em contato com a gente. Então a gente fica trabalhando nessas coisas.

Além disso, a Diretora comenta que há uma supervisão constante para verificar a necessidade de readequação das estratégias: “às vezes, por exemplo, quando eu tenho um problema de acompanhamento, tem um cronograma que não está sendo cumprido, então minha meta fica prejudicada. [...] Não cumpre, então a gente reavalia. Não está cumprindo? Por que não está cumprindo? O que me cabe fazer? Tenho que conversar com quais pessoas para que eu possa resolver aquele problema naquele setor?”

Percebe-se uma cultura específica também pelo relato do Chefe 5, ao expor que a execução das estratégias que envolvem apenas do Departamento têm um acompanhamento sistemático: “aquilo que depende exatamente da força do Departamento, a gente consegue dar um prazo para que ele execute dentro do que se propõe, porque depende das nossas forças”. Complementa afirmando que a cobrança pela execução, de maneira geral, é realizada pela Chefia. Nesse mesmo sentido, a Chefe 8 detalha uma sistemática bem estruturada de acompanhamento da execução das estratégias do seu Departamento:

Cada equipe segue inclusive o que está disponível pela Seplan, um plano de ação, termo de referência. Ele tem o aprazamento e agora nós acrescentamos já a parte de avaliação, se foi conseguida ou não aquela estratégia. E qual é o nosso modus operandi: o Comitê Gestor se reúne

semanalmente por uma hora, nós avaliamos o trabalho das equipes e damos feedback e nos disponibilizamos para auxiliá-los. Semanalmente, a gente se reúne, avalia, como eu te falei, pedimos o retorno dos planos, vamos fazer uma avaliação, chamar o coordenador, ajudá-lo dizendo o que precisa adequar ou não e assim a gente vai fazendo esse acompanhamento.

Em síntese, o processo de execução das estratégias nos Centros e Departamentos tem predominante uma cultura difusa, ou seja, sem sistemática definida de acompanhamento de metas, prazos ou um controle efetivo. Além disso, percebe-se a constante realização de adequações no processo de execução, o que pode ser decorrente de uma falha ou falta de foco na etapa de concepção. Considera-se pertinente ressaltar que, embora a cultura difusa tenha predominado nos setores investigados, a diferença em relação às culturas específicas não foi grande. E nos setores com cultura específica, percebe-se uma tentativa, mesmo que incipiente, de sistematizar o acompanhamento das estratégias. De qualquer maneira, considera-se relevante esse interesse dos setores em criar métodos de acompanhamento, visto que eles podem contribuir para dar mais clareza e transparência ao processo de execução das estratégias.

e. Conquistas versus Atribuições

No processo de execução das estratégias, para essa dimensão cultural, o resultado da classificação realizada de acordo com o Quadro 13 demonstrou predomínio de uma cultura por conquistas nos Centros – oito por conquistas e cinco por atribuições – e cultura por atribuições nos Departamentos – quatro por conquistas e sete por atribuições, mostrando uma inconsistência entre os dois tipos de setores, como aponta o Quadro 37.

Quadro 37 – Execução: conquistas x atribuições

Conquistas	Centros: CED, CCE, CFM, CCJ, CCA, Curitibaanos, Joinville, CCB
	Departamentos: EGR, MOR, MEN, NFR
Atribuições	Centros: CSE, CTC, CCS, Araranguá, CFH
	Departamentos: INE, DIR, CAL, PSI, FSC, DEF, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Em relação às culturas por conquista, o Diretor H comenta que as estratégias são executadas por aquelas pessoas que têm mais conhecimento, citando o exemplo do curso de medicina veterinária:

nós temos um médico veterinário que fez Doutorado no Canadá e PósDoc também no Canadá, então ele, por ser veterinário, junto com um servidor técnico-administrativo que é veterinário também, a ideia surgiu da Direção, minha, por exemplo, de montar um curso de Veterinária. Mas esse professor não estava no Campus ainda. Daí eu propus que o técnico, o servidor técnico de nível superior, que é o médico veterinário, que ele fosse em busca de informações sobre as possibilidades de montar currículos, necessidade de estrutura, e uma vez feito isso, dentro de dois meses chegou esse professor. Então nós ampliamos o grupo. A ideia saiu da Direção, mas a execução foi de quem tinha mais habilidade.

Ratificando o argumento anterior, a Diretora M também afirma que a execução das estratégias é delegada a quem tem mais experiência por meio de um exemplo: “em um projeto CT-Infra, é um prédio que vai ser construído. A gente pegou a pessoa que tinha mais experiência [...]. A gente reconhece que tal pessoa tem experiência e é essa a ideia, de a gente estar também no sentido de ampliar as pessoas que têm comprometimento e envolver as outras pessoas”. Complementando os exemplos de culturas por conquista na execução da estratégia, considera-se interessante citar o depoimento do Chefe 4, que também delega a execução a pessoas que têm experiência:

Por exemplo, precisávamos fazer uma lista de licitação para materiais de uso dos técnicos. O que nós fizemos: pedimos que os técnicos elaborassem a lista, fizessem todo o levantamento de custos, com os três orçamentos, de acordo com aquilo que é melhor para o trabalho deles. Até porque esse é um problema também: a gente pede um material e corre o risco de a Universidade mandar um similar que não nos é bom.

Nos setores em que predomina a cultura por atribuições na execução da estratégia, os relatos estão relacionados basicamente à responsabilidade das Chefias em garantir que as estratégias aconteçam. O Chefe 2 comenta que a execução acaba ficando com a Chefia. A Chefe 7 tem o mesmo argumento, afirmando: “em termos de execução,

acaba sobrando para quem está ocupando cargos, com a possibilidade de contar, informalmente, com apoio”. Os demais depoimentos também não aprofundam o detalhamento, comentando apenas que a execução fica com quem detém cargo.

De maneira geral, o processo de execução das estratégias nos Centros tem como característica uma cultura por conquista, ou seja, as pessoas que detêm experiência e conhecimento sobre o assunto ficam responsáveis pela execução das estratégias, o que se considera ser o modelo ideal para envolver mais pessoas no processo de planejamento estratégico e também para que as estratégias sejam executadas de maneira otimizada. Por outro lado, nos Departamentos percebe-se a predominância de uma cultura por atribuições, ou seja, a execução fica a cargo dos Chefes e as pessoas não se envolvem muito depois que passa a fase de concepção. Considera-se que essa característica dificulta a implementação eficaz do planejamento estratégico, pois se restringe basicamente às decisões do gestor.

4.3.2 Atitudes em relação ao tempo

Ao encontro do que se percebeu na concepção das estratégias, no processo de execução das estratégias nos Centros e Departamentos da UFSC pesquisados predominou a existência de uma cultura sincrônica. Entre os Centros e campi, doze foram classificados como sincrônicos e um como sequencial; entre os Departamentos, a totalidade (onze) foram classificados como sincrônicos, de acordo com o Quadro 38.

Quadro 38 – Execução: sequencialismo x sincronismo

Sequenciais	Centros: CCJ
	Departamentos: nenhum
Sincrônicas	Centros: CSE, CED, CCE, CFM, CTC, CCA, Curitibaanos, CCS, Araranguá, CFH, Joinville, CCB
	Departamentos: INE, DIR, EGR, MOR, MEN, CAL, PSI, NFR, FSC, DEF, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor D comenta que as estratégias precisam ser executadas em diversas frentes porque “se alguma coisa pode ser feita que não tenha relação com outra, mesmo que inverta a prioridade, nós vamos fazer. Não há porque ficarmos travando uma coisa que pode ser feita agora só porque a outra está na prioridade”. Ratificando o comentário do Diretor D, o Diretor H enfatiza que a execução acontece em diversas

frentes, tanto na construção dos projetos pedagógicos como nas questões de estrutura. Em suas palavras, acontece dessa maneira

porque as três áreas são muito importantes e nós não podemos deixar uma parada para que a outra aconteça, claro que uma mais, outras menos, uma com mais velocidade, outras com menos, porque nós temos necessidades no Campus onde estão todos os cursos e a estrutura administrativa. [...] Nós precisamos de sala já, de estruturas de laboratórios agora, da rede elétrica redimensionada imediatamente. Então essas prioridades têm que ser estabelecidas, mas elas acontecem simultaneamente.

O Diretor J também expõe seu argumento nesse sentido, pois, em se tratando de um novo Campus, a estruturação de todas as áreas é importante. Ele comenta:

São várias tarefas, várias atividades que a gente precisa. A nossa questão mais importante era definir o projeto pedagógico do Campus, dos cursos, aí vem o corpo técnico e docente e a questão de infraestrutura. Os três pontos-chave são importantes. Esse primeiro, a gente já conseguiu definir onde a gente quer chegar. A gente tem quatro cursos. Temos ideia de outros, mas não dá de fazer antes de resolver a parte de RH [recursos humanos] e infraestrutura.

Ainda nessa mesma lógica, a Diretora M expõe sobre a necessidade de executar as estratégias em diversas frentes porque tem um Centro muito diverso. Em suas palavras: “eu não conseguiria fazer de uma forma sequencial. Eu tenho, dentro do Centro, pessoas ligadas à área do meio ambiente, pessoas ligadas à área da saúde, ciências naturais, ciências básicas, então tem que ser um processo dinâmico”. O Chefe 4 ratifica a importância do dinamismo comentando:

não dá para traçar uma estratégia sequencial, porque quando tu trata alguma coisa sequencial, tens data de início de término de um, início de outro e assim por diante. A Universidade entende, administrativamente, de uma forma muito heterogênea em relação a prazos. Então, de repente, estás pleiteando determinada coisa e te chega algo que foi solicitado há dez anos atrás, na administração passada. Daí tens que parar tudo para atender aquilo, porque muitas coisas não vieram de acordo com a necessidade de hoje e tal.

A execução das estratégias nos Centros e Departamentos da UFSC tem uma característica cultural de sincronismo, ou seja, são executadas de maneira dinâmica, em diversas frentes. A maior parte dos depoimentos relacionou esse comportamento às diferentes linhas de atuação existentes na instituição, as quais precisam andar ininterruptamente, de maneira sincrônica, pois é impraticável manter o ensino, por exemplo, estagnado esperando uma estratégia da área de extensão ser finalizada. Tendo em vista o tipo de instituição analisada, considera-se essa cultura sincrônica adequada para o desenvolvimento homogêneo da UFSC.

Além disso, esse sincronismo também é percebido, nos depoimentos, pela vontade das pessoas em dar seguimento às estratégias. O fato de não ser sequencial proporciona mais autonomia aos Centros e Departamentos, fazendo com que, por exemplo, eles não precisem ficar parados esperando o atendimento de uma demanda de outro setor da Universidade. Eles podem, constantemente, readequar os graus de priorização das ações para garantir que as estratégias continuem em andamento.

4.3.3 Atitudes em relação ao ambiente

Para as atitudes em relação ao ambiente, a cultura organizacional pode assumir direcionamento interno ou direcionamento externo. Pelas entrevistas realizadas e de acordo com a classificação do Quadro 13, houve, nos Centros, predomínio de uma cultura de direcionamento externo em relação à execução das estratégias, com oito dos entrevistados sendo classificados nesse grupo. Por outro lado, nos Departamentos houve predomínio de uma cultura de direcionamento interno, mesmo que por pequena diferença, com seis Departamentos nessa categoria.

Quadro 39 – Execução: direcionamento interno x direcionamento externo

Direcionamento Interno	Centros: CSE, CCE, CFM, CTC, CFH
	Departamentos: INE, DIR, MOR, CAL, NFR, DEF
Direcionamento Externo	Centros: CED, CCJ, CCA, Curitibanos, CCS, Araranguá, Joinville, CCB
	Departamentos: EGR, MEN, PSI, FSC, CAD

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O Diretor B relata o direcionamento externo na execução das estratégias de seu Centro comentando que, além do relacionamento com

outros setores da universidade, há interação com parceiros na comunidade no que tange ao atendimento de demandas sociais. Sob essa mesma ótica, a Diretora F argumenta que há interação com outros Centros da UFSC e também com a sociedade, por meio do EMAJ, o qual presta assistência à comunidade carente, e complementa:

de alguma forma, a gente acaba se envolvendo com as comunidades. A professora Josiane, que trabalha muito com o Núcleo da Criança e do Adolescente, também envolve tanto a parte de promotoria quanto a parte de juiz da área da infância e juventude, e os alunos atuam em algumas organizações não-governamentais. Então existe bastante interação com a sociedade.

Na sequência, são citados os depoimentos dos três Diretores dos campi de Araranguá, Joinville e Curitibanos, os quais são enriquecedores nos exemplos de parcerias com a sociedade. O Diretor H comenta que, além de envolver parceiros de dentro da instituição, principalmente para ajudar a estruturar os novos cursos que seriam implantados, há também envolvimento da sociedade local:

Existe também, dentro da veterinária, a possibilidade de a gente buscar recursos dentro das grandes empresas frigoríficas do estado, Sadia, Perdigão, Aurora. A gente vai buscar, durante a execução do curso, uns convênios nas áreas de pesquisa que a gente vai ter com essas empresas. E vamos buscar também com o estado, porque o estado tem uma proposta de desenvolvimento de ovinos na região do planalto. Como nós vamos estar lá com o curso, melhor aproveitar essa tendência que o estado está se manifestando.

O Diretor J também enfatiza a interação com outros setores da universidade, principalmente para a parte operacional e estrutural do novo campus, e comenta sobre a interação com parceiros na sociedade:

Envolve a Prefeitura local, a Associação dos Municípios local. [...] A Prefeitura, a gente tem uma parceria boa na parte de manutenção do Campus, estradas, acesso, limpeza, até o terreno era de domínio da Prefeitura, mas era da União. [...] E a Associação dos Municípios, a AMESC, são quinze municípios que compõem uma micro-região. [...] A gente participa de vários comitês, digamos assim. Um deles é um comitê estratégico

de desenvolvimento da região, então a gente participa lá também. Tem ações na área de turismo, meio-ambiente, então a gente já está começando a participar.

Complementando, o Diretor L também aponta sobre a importância de executar as estratégias em parceria com setores internos da UFSC e com setores da sociedade local. Sobre os parceiros na sociedade, ele comenta:

a gente tem, na Prefeitura, o IPPUJ, nós estamos trabalhando com a Univille, por exemplo, os alunos do baja é uma equipe única com Univille e UFSC, muito legal, a gente vai utilizar uns laboratórios da UDESC hoje, a gente está pensando até em uma Pós-Graduação que pudesse absorver alguns professores da UDESC, uma Pós-Graduação em Joinville formada por doutores, na UFSC, mas que tenham acesso a publicações [...] então a gente está pensando em integrar o máximo possível a comunidade local. O nosso padrinho, por exemplo, na área Aeroespacial, é o ITA. O ITA forneceu quatro bolsas de Iniciação Científica pagas pelo ITA aos nossos alunos, orientados pelos professores do ITA, que eles vão pra lá, eles vem pra cá. O padrinho de Engenharia Naval é a USP, a Vale do Rio Doce está nos subsidiando na área ferroviária, inclusive os professores e eu passamos uma semana dentro da Vale visitando laboratórios, discutindo currículo do curso, então está assim, “o mundo é o limite”.

O Chefe 11 também argumenta sobre a importância de interagir com parceiros da sociedade, e não apenas restringir-se aos limites institucionais:

Hoje, não se faz mais nada [...] não se faz mais um currículo fechado. Você tem que ouvir a comunidade, o que ela quer. Por exemplo, discutimos aqui recentemente as disciplinas optativas, que a gente chama atividades complementares, o que a gente fez: solicitamos a todos os nossos professores que trouxessem sugestões, mandamos carta para o Conselho Regional de Administração, para a Associação dos Professores, para outras instituições, para que nos dissessem que disciplinas gostariam que nós déssemos aqui.

Por outro lado, nos Departamentos o que se percebe é a predominância de uma cultura de direcionamento interno. A Subchefe 1 comenta que, embora a execução das estratégias envolva outros setores dentro da instituição, não interage tanto com a sociedade, limitando-se aos níveis de pesquisa ou extensão. O Chefe 2 também comenta que a interação com outros setores da UFSC é “aquela normal, obrigatória pela estrutura da Universidade” e, corroborando essa perspectiva, a Chefe 6 assevera que há interação interna, quando necessário, mas a articulação das estratégias na sociedade ou comunidade não se aplica ao Departamento.

O Chefe 10 afirma a importância de se relacionar com os outros setores da universidade. Ele defende que

em hipótese alguma a Educação Física pode ser vista como um conhecimento ou como condução própria, setorizada, acho que isso é muito problemático. Temos que perceber ela interagindo com esses outros conhecimentos e certamente que [...] por exemplo, no Colegiado do curso nós temos representações desses outros Departamentos. Sempre há um intercâmbio, uma troca de informações, uma participação de professores. Então você não pretende criar uma faculdade, nossa visão, em hipótese alguma, é de faculdade, conhecimento próprio. É de Universidade, por isso a gente interage tanto com outros Departamentos quanto com a própria Universidade, no sentido de perceber e fazer parte.

Em síntese, percebe-se a inversão de comportamento entre Centros e Departamentos. Nos Centros, a execução da estratégia é caracterizada por uma cultura de direcionamento externo, a qual possibilita a comunicação e criação de parcerias com a comunidade em que a universidade está inserida. Acredita-se que, no âmbito do Centros, essa interação com outras instâncias, não apenas institucionais como sociais, seja fundamental para, além de influenciar positivamente os Departamentos a eles vinculados, alavancar o desempenho da universidade dentro do contexto em que atua.

Por outro lado, nos Departamentos, a execução da estratégia é caracterizada por uma cultura de direcionamento interno, o que faz com que eles se relacionem apenas com outros setores da instituição. A única tendência externa percebida nos depoimentos dos Departamentos foi no sentido de buscar parceiros para captação de recursos, e não de

mobilizar uma parceria estratégica que vise benefícios mútuos. É uma postura mais restrita, com atuação apenas institucional.

Em relação à execução das estratégias nas Unidades Acadêmicas pesquisadas, houve o predomínio de uma cultura universalista, individualista, difusa e sincrônica. Essas três últimas dimensões divergiram em relação ao momento da concepção. Ademais, percebeu-se uma distinção, em relação a Centros, campi e Departamentos, para as seguintes dimensões: cultura emocional nos Centros e campi e neutra nos Departamentos; cultura por conquistas nos Centros e campi e por atribuições nos Departamentos; e direcionamento externo nos Centros e campi e direcionamento interno nos Departamentos. Na sequência, realiza-se uma análise de cada uma dessas dimensões de Trompenaars (1994) e suas possíveis implicações no processo de estratégia das Unidades Acadêmicas pesquisadas.

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCEPÇÃO E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA UFSC

Nas duas seções anteriores, foram analisadas as características da cultura organizacional nos processos de concepção e execução da estratégia dos Centros e Departamentos da Universidade Federal de Santa Catarina separadamente, com o propósito de, além de apresentar a classificação feita com base no modelo cultural de Trompenaars (1994), detalhar trechos dos depoimentos obtidos. Nesta seção, o propósito é apresentar as informações de forma conjunta, realizando uma análise sobre concepção e execução e apontando as divergências percebidas entre um momento e outro nas entrevistas realizadas.

Iniciando pela variável de *relacionamento com as pessoas*, em se tratando das dimensões **universalismo e particularismo**, retomando a base teórica utilizada, Trompenaars (1994) afirma que uma cultura universalista tende a basear-se em regras gerais e procedimentos aplicados a toda a organização. Por outro lado, culturas particularistas tendem a concentrar-se em relacionamentos ao invés de regras, não há uma tendência em seguir orientações organizacionais de maneira geral, e sim focar nas especificidades e particularidades de cada situação.

Na análise dos dados, a dimensão universalista predominou tanto no momento de concepção como no momento de execução das estratégias dos setores pesquisados. Essa característica cultural sustenta-se pelos argumentos relacionados ao foco em áreas-chave da instituição,

como ensino, pesquisa e extensão, e à dependência de certas estratégias em relação a outros setores da instituição.

Para alguns entrevistados, houve distinção de classificação entre o momento de concepção e o de execução. O Diretor J, por exemplo, detalhou uma concepção particularista e uma execução universalista devido à necessidade de instalação do novo campus. Em sua opinião, a concepção foi focada localmente, no sentido de estruturar o espaço, e a execução foi universalista porque priorizou a organização dos cursos de graduação que seriam implementados. A mesma divergência foi percebida no depoimento do Diretor C. A concepção foi classificada como particularista porque ele mencionou a falta de clareza sobre as diretrizes institucionais, no entanto a execução foi classificada como universalista por causa do grau de dependência do Centro em relação a outros setores da Universidade.

Para as dimensões **individualismo x coletivismo**, Trompenaars (1994) classifica culturas individualistas como aquelas em que há predomínio dos interesses particulares em detrimento dos coletivos. As pessoas se comprometem quando há um interesse pessoal envolvido. Por outro lado, as coletivistas compartilham propósitos e significados, o contexto social é valorizado. O resultado da análise dessa dimensão apresentou uma divergência entre as etapas de concepção e de execução das estratégias das Unidades de Ensino analisadas.

Na concepção, predominou a cultura coletivista, evidenciada pela freqüente menção aos órgãos colegiados e à maneira de se tomar decisões, as quais precisam ser analisadas e aprovadas por todos os membros, que, de acordo com os depoimentos, fazem suas contribuições para o processo. Entretanto, a execução das estratégias nas Unidades de Ensino foi caracterizada pela cultura de individualismo, percebida nos depoimentos pelo desinteresse das pessoas em assumir responsabilidade pela execução. Nota-se que a responsabilidade recai para as pessoas que detêm cargos de gestão ou para aqueles membros que são mais proativos, restringindo a consecução das estratégias sempre a um mesmo grupo de pessoas.

Ainda sob a variável de relacionamento com as pessoas, para a dimensão **neutro x emocional**, Trompenaars (1994) classifica como culturas neutras aquelas que não revelam seus sentimentos, embora eles existam. Há uma atmosfera formal no processo de decisão, as pessoas sentem-se reprimidas em dar sugestões. Em contrapartida, organizações com cultura emocional costumam demonstrar explicitamente sentimentos, os debates são transparentes e, como consequência, há maior grau de legitimação das pessoas em relação às decisões tomadas.

Pelos dados obtidos para este estudo, nas Unidades Acadêmicas da UFSC pesquisadas em relação à etapa de concepção das estratégias, predominou a cultura emocional. Essa característica pode ser percebida pelos relatos sobre a existência de participação e debate entre as pessoas envolvidas no processo. Outro ponto interessante foi a menção, por mais de um entrevistado, sobre o papel que a figura do chefe imediato exerce nesses momentos de discussão. Se essa pessoa conduz as reuniões de uma maneira adequada, pode influenciar os demais a se sentirem à vontade para expor suas opiniões e debater ideias.

Quanto à etapa de execução das estratégias, a caracterização entre Centros e Departamentos foi distinta. Nos Centros, continuou predominando a cultura emocional, a qual pode ser favorecida pela possibilidade de maior interação no processo, tendo em vista que pessoas de diferentes setores passam a interagir e a cobrar resultados em conjunto. Todavia, para os Departamentos, a execução das estratégias é caracterizada por uma cultura neutra, percebida pelo menor grau de envolvimento das pessoas.

Em relação às dimensões **específico x difuso**, resgatando os conceitos de Trompenaars (1994), em culturas específicas, há objetividade na realização de ações e a reputação das pessoas não influencia seu grau de participação no processo. Em oposição, culturas difusas são caracterizadas pela interferência de aspectos pessoais em questões profissionais, não há clareza com relação aos papéis e as instruções são ambíguas, passíveis de diferentes interpretações. Na etapa de concepção das estratégias, as Unidades de Ensino pesquisadas apontaram para a predominância de uma cultura específica, caracterizada por clareza e objetividade nas reuniões de definição e também nas próprias ações ou estratégias estabelecidas. Em contrapartida, a execução foi retratada de maneira difusa, implicando na ausência de métodos claros para acompanhamento e controle das estratégias estabelecidas.

Corroborando as análises anteriores, a dimensão **conquistas x atribuições** segue o mesmo padrão. Em culturas de conquista, Trompenaars (1994) caracteriza o enfoque dado à competência em detrimento do título. Pessoas ganham destaque e são reconhecidas pelo trabalho em função da experiência e do conhecimento que possuem. Em contrapartida, em culturas de atribuição percebe-se a valorização de cargos e títulos, o respeito é conquistado por meio do status hierárquico ocupado pelo indivíduo.

Nas Unidades Acadêmicas da UFSC pesquisadas, predominou a existência de uma cultura por conquistas no momento da concepção das

estratégias, enfatizada pelo destaque dado às pessoas que têm experiência sobre o assunto. O mesmo se percebe para a execução das estratégias nos Centros de Ensino, predomina essa cultura por conquistas, a qual faz com que as pessoas que têm conhecimento sobre o assunto executem as ações planejadas.

No entanto, o mesmo não se percebe para o momento da execução das estratégias nos Departamentos, que demonstraram, predominantemente, uma cultura por atribuições. A divergência entre a concepção e execução encontrada nessa dimensão, para os Departamentos, retrata a dificuldade existente no processo de execução. Fica responsável por executar ou acompanhar as estratégias aquele que detém uma função de gestão, como uma Chefia ou Coordenação, e os demais não demonstram interesse pelo processo.

A segunda variável pesquisada por Trompenaars (1994) refere-se *às atitudes em relação ao tempo*, dentro da qual a cultura é analisada de acordo com as dimensões **sequencialismo x sincronismo**. Para o autor, em culturas sequenciais, os fatos são percebidos como eventos consecutivos, gerenciados de maneira cadenciada. Já em culturas sincrônicas, há a interrelação de eventos passados, presentes e futuros e a maneira de lidar com as informações ocorre de uma forma dinâmica, ou seja, em paralelo.

Pelos dados obtidos, houve predominância, tanto na concepção como na execução das estratégias, de uma cultura sincrônica nos setores pesquisados. As estratégias são concebidas em diversas frentes, de maneira dinâmica, considerando as linhas de ensino, pesquisa e extensão da UFSC, além da área de gestão. A execução também acontece de maneira sincrônica, decorrente da impossibilidade de deixar ações de uma área da Universidade aguardando enquanto outras estão sendo executadas. O dinamismo é necessário principalmente pela complexidade que existe no ambiente universitário.

Para a análise das *atitudes em relação ao ambiente*, são consideradas as dimensões de **direcionamento interno x direcionamento externo**. Culturas orientadas internamente, de acordo com Trompenaars (1994), apresentam uma postura mais dominadora, foco em si próprias e gerenciamento somente daquelas variáveis que podem controlar. Por outro lado, culturas externamente orientadas têm atitudes mais flexíveis e são receptivas às informações que existem no ambiente externo, mudando seu comportamento para adequar-se às novas percepções. Analisando os dados em relação à concepção das estratégias, Centros apresentaram uma cultura de direcionamento

externo, enquanto nos Departamentos predominou o direcionamento interno.

Em relação à execução das estratégias, ocorreu a mesma divergência: Centros com uma cultura de direcionamento externo e Departamentos, interno. Nesse sentido, confirma-se o papel dos Centros como articuladores para a criação de parcerias com setores da sociedade e considera-se essa premissa fundamental para que o desempenho institucional seja alavancado e para que a Universidade ganhe legitimidade por parte da comunidade a ela circunscrita. Em contrapartida, os Departamentos apresentaram um direcionamento interno na execução de suas estratégias, limitando seu relacionamento apenas com outros setores da instituição e com os envolvidos em projetos de extensão.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Whittington (2002) defende que as estratégias emergem nas organizações a partir da compreensão e do envolvimento das pessoas com os processos organizacionais e afirma que esse envolvimento pode ser alavancado a partir da tentativa de alinhar a cultura existente com a estratégia a ser adotada. Nesse contexto, este estudo investigou as características da cultura organizacional que permeiam o processo de estratégia da UFSC sob a ótica dos Diretores de Centro e Chefes de Departamento, pessoas que ocupam cargos de gestão e são responsáveis por coordenar as Unidades Acadêmicas e viabilizar a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

O processo de estratégia na Universidade Federal de Santa Catarina foi tratado, desde sua criação, de maneira fragmentada, dependendo das diferentes linhas de atuação de cada ciclo de gestão por que passou. Para esta pesquisa, foi analisado o último ciclo de gestão, dentro do qual foi implementado um planejamento estratégico com duração de dez anos e que demandou de cada setor a estruturação de missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, estratégias, metas e responsáveis de maneira semelhante ao processo tradicional de planejamento estratégico detalhado por Pereira (2010).

Nesse sentido, a análise dos dados empíricos teve o intuito de investigar, na prática, se esses elementos da estratégia e seu processo como um todo ganharam aderência dentro do modelo cultural existente nos Centros e Departamentos, a partir da premissa exposta por Ronchi (2004) de que a cultura organizacional, sendo um conjunto de valores válidos de um grupo, é fundamental para causar impacto no desempenho

da organização, visto que seu processo decisório está baseado nesses valores. Como resultado da pesquisa, o Quadro 40 expõe a classificação geral das dimensões culturais predominantes para cada etapa do processo.

Quadro 40 – Cultura e estratégia na UFSC

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Relacionamento com as pessoas</i>	<i>Relacionamento com as pessoas</i>
Universalismo	Universalismo
Coletivismo	Individualismo
Emocional	Emocional (Centros) Neutra (Departamentos)
Específica	Difusa
Conquista	Conquista (Centros) Atribuição (Departamentos)
<i>Atitudes em relação ao tempo</i>	<i>Atitudes em relação ao tempo</i>
Sincrônica	Sincrônica
<i>Atitudes em relação ao ambiente</i>	<i>Atitudes em relação ao ambiente</i>
Externa (Centros) Interna (Departamentos)	Externa (Centros) Interna (Departamentos)

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Detalhando a análise para cada uma dessas dimensões culturais, ambas as etapas de concepção e execução retrataram a existência de uma cultura **universalista**, a qual tende a se basear em padrões institucionais de orientação, inexistindo a tendência de favorecer o próprio setor em detrimento dos propósitos gerais estabelecidos. Considera-se esse modelo universalista o mais adequado para a efetividade do processo de estratégia, tendo em vista que propicia a criação de uma visão sistêmica, norteando diferentes setores a um propósito comum, que é aquele traçado organizacionalmente. O Quadro 41 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 41 – Classificação: universalismo x particularismo

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Universalismo</i>	<i>Universalismo</i>
Centros: A, D, E, G, H, K, L, M	Centros: C, E, G, H, J, K, L, M
Departamentos: 1, 2, 4, 6, 8, 10, 11	Departamentos: 1, 2, 4, 6, 8, 10, 11
<i>Particularismo</i>	<i>Particularismo</i>
Centros: B, C, F, I, J	Centros: A, B, D, F, I
Departamentos: 3, 5, 7, 9	Departamentos: 3, 5, 7, 9

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A concepção das estratégias nos Centros e Departamentos da UFSC foi caracterizada por uma cultura **coletivista**, demonstrando compartilhamento de valores e interesses entre as pessoas e com a instituição. Acredita-se ser positiva essa cultura coletivista para o momento da concepção das estratégias, tendo em vista que o processo, como é realizado de forma colegiada, com ciência e aprovação de todos os envolvidos, ganha mais legitimidade e transparência. Um ponto que precisa ser considerado e que foi percebido como uma falha é o processo de comunicação dessas estratégias, o qual não demonstrou ter uma aderência ou sistemática adequada.

Esse diagnóstico pode ser validado pela base teórica pesquisada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ratificam a importância da formação estratégica como um processo coletivo, defendendo que ela é legitimada a partir da percepção dos interesses comuns das pessoas envolvidas e de sua consequente integração. De acordo com os autores, essa perspectiva coletiva da cultura organizacional serve como um direcionador da estratégia, dando coerência ao processo. Outro autor que corrobora a importância de uma cultura coletiva para o processo de estratégia é Mintzberg (1978), ao comentar que uma premissa falsa do processo de estratégia é a ideia de que o estrategista conhece todas as variáveis. Ele acredita que as pessoas que lidam com as estratégias no dia-a-dia também precisam participar do processo.

Todavia, a execução das estratégias nos setores pesquisados apresentou uma divergência, caracterizando-se como **individualista**, relacionada ao desinteresse das pessoas em assumir a responsabilidade pela execução. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de atenção em

relação a essa dimensão da cultura organizacional. Essa lacuna percebida entre concepção e execução pode propiciar um desalinhamento do próprio setor, o qual não opera sistemicamente em função do desconhecimento, por parte do grupo, das estratégias que estão sendo executadas.

Considera-se pertinente uma ação no sentido de fazer com que a execução também se torne relevante, distribuindo responsabilidades a todos, de maneira formal, e estabelecendo sistemas de controle e acompanhamento que possam oferecer um diagnóstico do desempenho da Unidade como um todo. Dando sustentação a esse argumento, Hrebiniak (2006) argumenta que o foco de muitas organizações ainda é o momento da concepção, deixando a execução em um plano de relevância secundário, e que quando a separação entre esses dois momentos se torna disfuncional, a execução tende a ficar ainda mais complicada. O Quadro 42 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 42 – Classificação: individualismo x coletivismo

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Coletivismo</i>	<i>Coletivismo</i>
Centros: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M	Centros: A, B, E, G, L, M
Departamentos: 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Departamentos: 1, 2, 6, 8, 9
<i>Individualismo</i>	<i>Individualismo</i>
Centros: nenhum	Centros: C, D, F, H, I, J, K
Departamentos: 2, 3	Departamentos: 3, 4, 5, 7, 10, 11

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Analisando outra dimensão de Trompenaars (1994), no processo de concepção de estratégias dos Centros e Departamentos pesquisados houve predominância também de uma cultura **emocional**, caracterizada pela participação das pessoas nos debates e discussões sobre as estratégias e na facilidade em darem sugestões e manifestarem interesse. Considera-se a cultura emocional, para o processo de concepção de estratégias, positiva no sentido de contribuir para que as conversas aconteçam de maneira transparente, sem formalismos que eventualmente possam causar desconfianças dentro do grupo. Acredita-

se que a possibilidade de discutir sobre as estratégias e abrir espaço para todos manifestarem sua opinião também contribui para aumentar a legitimidade do processo.

Para a execução das estratégias, nos Centros também predominou a cultura emocional, sustentada pelos argumentos acima expostos. Contudo, nos Departamentos, a cultura **neutra** predominou retratada pelo menor grau de envolvimento e interesse das pessoas pelo andamento das estratégias. Acredita-se que tal desinteresse pela execução possa ser decorrente de uma falta de sistematização do processo, tendo em vista que não se percebeu uma maneira efetiva de cobrar metas ou prazos para as ações e, entendendo que as estratégias não foram inseridas nas rotinas do setor, as pessoas acreditam que não têm competência sobre elas.

Para essas dimensões de Trompenaars (1994), acredita-se que uma cultura emocional seja melhor para o processo de estratégia, tendo em vista o grau de envolvimento das pessoas. A importância desse grau de envolvimento é ratificada pelo raciocínio de Whittington (2002), ao asseverar que as estratégias emergem baseadas na compreensão e no envolvimento íntimo das pessoas com os processos organizacionais. Sob essa mesma ótica, Kich e Pereira (2011) comentam que a democratização da discussão sobre a implantação da estratégia por parte dos responsáveis propicia a projeção, pelos empregados, de suas próprias atividades de acordo com os objetivos estabelecidos.

Outro ponto a ser destacado na análise da dimensão emocional foi a menção à figura do chefe imediato e seu papel no processo de envolvimento das pessoas. Percebeu-se, pelos depoimentos, que se o chefe conduz as reuniões de uma forma apropriada, pode influenciar as pessoas a se interessarem pelo processo e manifestarem sua opinião, desempenhando, assim o papel de líder. Essa constatação empírica vai ao encontro do argumento de Luecke (2008) de que o líder assume um papel fundamental para conduzir o processo de mudança cultural a favor da estratégia. O Quadro 43 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 43 – Classificação: emocional x neutra

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Emocional</i>	<i>Emocional</i>
Centros: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M	Centros: B, G, H, J, K, L, M

Departamentos: 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11	Departamentos: 2, 4, 8
<i>Neutra</i>	<i>Neutra</i>
Centros: K	Centros: A, C, D, E, F, I,
Departamentos: 1, 4, 6, 9	Departamentos: 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Outra característica existente nos Centros e Departamentos no processo de concepção da estratégia é a cultura **específica**, relacionada à objetivação e clareza das estratégias e ações definidas para o planejamento. Por outro lado, na execução essa cultura se torna **difusa**, caracterizada pela ausência de métodos de acompanhamento e controle. Percebe-se a busca por clareza na concepção das estratégias como um ponto positivo ao processo, pois a tentativa de deixá-las objetivas implica, teoricamente, em uma facilitação para o processo de controle da execução. Entretanto, a lacuna encontra-se exatamente nesse interesse em sistematizar a execução, que não foi percebido explicitamente em nenhum depoimento.

A análise dessa dimensão ratifica o que se percebeu para as dimensões anteriormente expostas: há interesse das pessoas no momento da concepção das estratégias, elas participam das discussões e reuniões, todavia não percebem a importância do momento da execução. Relacionando a teoria a esses dados empíricos, Hrebiniak (2006, p. 52) enfatiza a importância da clareza e do foco da concepção para que se assegure uma execução eficaz, complementando que “não podemos falar de execução sem nos concentrarmos primeiro na formulação de uma estratégia sólida”. O Quadro 44 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 44 – Classificação: difusa x específica

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Específica</i>	<i>Específica</i>
Centros: D, E, G, H, I, J, K, L, M	Centros: A, D, G, H, M
Departamentos: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Departamentos: 4, 5, 7, 8, 10
<i>Difusa</i>	<i>Difusa</i>

Centros: A, B, C, F	Centros: B, C, E, F, I, J, K, L
Departamentos: 2, 11	Departamentos: 1, 2, 3, 6, 9, 11

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A concepção das estratégias nos Centros e Departamentos pesquisados também apresenta como característica uma cultura por **conquistas**, ou seja, as pessoas que detêm conhecimento e experiência sobre os assuntos e as estratégias são as que mais exercem influência no momento de sua concepção. Na execução das estratégias, os Centros também apresentaram uma cultura por conquistas, no entanto o mesmo não foi percebido para os Departamentos, onde predominou a cultura por **atribuições**.

Considera-se que, para o processo de estratégia como um todo, a cultura por conquistas seja mais adequada, pois propicia a interação direta de pessoas que dominam o assunto, seja por conhecimento ou experiência, e podem modelar e sistematizar melhor as estratégias. Para a lacuna entre concepção e execução percebida nos Departamentos, acredita-se que as pessoas que não detêm cargos não manifestam interesse em acompanhar a execução das estratégias possivelmente em decorrência de uma falha em assimilar a importância em participar da execução e em compreender o processo de planejamento na sua totalidade. O Quadro 45 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 45 – Classificação: conquistas x atribuições

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Conquistas</i>	<i>Conquistas</i>
Centros: A, B, D, F, H, I, J, K, L, M	Centros: B, C, D, F, G, H, L, M
Departamentos: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10	Departamentos: 3, 4, 5, 8
<i>Atribuições</i>	<i>Atribuições</i>
Centros: C, E, G	Centros: A, E, I, J, K
Departamentos: 6, 9, 11	Departamentos: 1, 2, 6, 7, 9, 10, 11

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Para as atitudes em relação ao tempo, os processos de concepção e execução de estratégia nos setores pesquisados são permeados por uma cultura **sincrônica**, a qual tem como premissa a realização do processo de uma maneira dinâmica, em diversas frentes, sem estabelecer relação de dependência entre as estratégias. Acredita-se que a sincronicidade é a característica mais adequada ao processo de estratégia de uma Universidade, visto que ela possibilita a distribuição de tarefas concomitantes e o decorrente envolvimento de mais pessoas. Ademais, proporciona mais autonomia aos Centros e Departamentos para poderem gerenciar suas prioridades de uma maneira que lhes dê mais eficiência. O Quadro 46 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 46 – Classificação: sincronismo x sequencialismo

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Sincronismo</i>	<i>Sincronismo</i>
Centros: B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, M	Centros: A, B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M
Departamentos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Departamentos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
<i>Sequencialismo</i>	<i>Sequencialismo</i>
Centros: A, L	Centros: F
Departamentos: nenhum	Departamentos: nenhum

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A maneira como os Centros e Departamentos lidam com o ambiente nos processos de concepção e execução das estratégias também se apresenta de forma distinta. Nos Centros, concepção e execução são marcadas por uma cultura de **direcionamento externo**, enquanto que nos Departamentos predomina o **direcionamento interno**. Tal distinção pode ser decorrente das competências que cada setor tem dentro da Universidade. Os Centros, por exemplo, gerenciam toda uma estrutura para a realização do ensino, da pesquisa e da extensão e, para tal, precisam articular apoio e parcerias tanto com outros setores da UFSC como externamente, enquanto que os Departamentos têm uma atuação mais operacional, no sentido de colocar em prática suas atividades básicas.

Acredita-se que, para a realidade estudada, o modelo ideal seja de uma cultura de direcionamento externo, a qual tem como prerrogativa o

constante monitoramento do ambiente externo com intuito de adaptar suas estratégias para melhor atender às novas demandas que se apresentam. Tal premissa é ratificada pelo argumento de Bossidy e Charan (2005), quando afirmam que um bom plano estratégico não é estático e não precisa estar totalmente preenchido, de forma que possibilite à organização bastante espaço para adaptações. Mintzberg (1987) também defende a ideia de flexibilidade das estratégias ao afirmar que, por meio de estratégias emergentes, a organização pode responder ao ambiente e interagir com ele de uma maneira dinâmica e flexível. O Quadro 47 aponta o resultado da classificação dessas dimensões:

Quadro 47 – Classificação: direc. interno x direc. externo

CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Direcionamento Externo</i>	<i>Direcionamento Externo</i>
Centros: B, C, D, E, F, G, H, J, K, L, M	Centros: B, F, G, H, I, J, L, M
Departamentos: 5, 6, 10, 11	Departamentos: 3, 5, 7, 9, 11
<i>Direcionamento Interno</i>	<i>Direcionamento Interno</i>
Centros: A, I	Centros: A, C, D, E, K
Departamentos: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9	Departamentos: 1, 2, 4, 6, 8, 10

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

O intuito desta seção foi realizar a análise dos dados coletados, ou seja, avaliar de fato as influências que a cultura organizacional existente nas unidades pesquisadas exerce nos processos de concepção e execução de suas estratégias. Juntamente a essa avaliação, fez-se um diagnóstico do impacto que as características culturais podem causar no processo de estratégia, principalmente devido à relação que as diferentes categorias apontadas por Trompenaars (1994) apresentam entre si, tendo em vista que em mais de um momento se constatou o favorecimento do momento da concepção em relação à execução das estratégias. Complementando esse diagnóstico, na sequência, são apresentadas as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção está dividida em dois itens. O primeiro apresenta as conclusões acadêmicas, destacando as principais contribuições obtidas por meio deste estudo. O segundo item aponta algumas recomendações, por parte da pesquisadora, para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES ACADÊMICAS

O objetivo geral deste estudo era avaliar as influências da cultura organizacional nos processos de concepção e execução da estratégia nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

A partir da escolha do modelo teórico de Trompenaars (1994) para análise da cultura organizacional, foram investigados os processos de concepção e execução da estratégia em relação às dimensões culturais definidas pelo autor com o intuito de mapear as características culturais predominantes nos dois momentos e, de acordo com o referencial teórico pesquisado sobre estratégia, avaliar como essas características influenciam o processo de planejamento das Unidades Acadêmicas da UFSC.

Em relação ao atendimento dos objetivos propostos, são destacadas na sequência as principais considerações deste estudo, realizadas com base nas vinte e quatro entrevistas realizadas, as quais foram analisadas de acordo com a classificação de Trompenaars (1994) sobre cultura organizacional.

As características da cultura organizacional nos processos de concepção e execução das estratégias dos Centros e Departamentos da Universidade de Santa Catarina, foco do primeiro e segundo objetivos específicos desta pesquisa, demonstraram-se, na maior parte dos aspectos, propícias para a realização de um processo de estratégia adequado.

Percebeu-se que, na fase de concepção das estratégias nos setores pesquisados, há predominância de características culturais como universalismo, coletivismo, emoção, especificidade, influência relacionada à conquista, sincronismo e direcionamento externo, embora esse último tenha predominado apenas entre os Centros e campi. Essas características, dentro do modelo de Trompenaars (1994), denotam o envolvimento de grande parte das pessoas e a existência de interesse em conceber as estratégias de maneira clara e objetiva, considerando as informações existentes no ambiente onde a Universidade está inserida.

O mesmo não se percebe no momento da execução, a qual, embora também tenha evidenciado um caráter universalista, demonstrou características culturais como individualismo e difusão e divergências quanto à neutralidade e emoção, conquista e atribuição e direcionamento externo e interno entre Centros, campi e Departamentos. O caráter individualista implica em um processo fragmentado, em que não há o envolvimento de todas as pessoas relevantes. Além disso, o caráter difuso remete a uma falta de objetividade e até mesmo transparência nessa etapa de execução, características fundamentais para que as pessoas percebam a importância dessa etapa do processo.

Atendendo ao terceiro e quarto objetivos específicos deste estudo, por meio da elaboração de uma análise e diagnóstico, foi possível perceber que essa desconexão entre concepção e execução das estratégias pode ser favorecida por uma falta de compreensão do processo de planejamento estratégico em si, que decorre possivelmente da inexperiência das pessoas envolvidas. São professores de diversos campos de conhecimento e que não necessariamente detêm a competência técnica para tal. Além disso, considera-se a possibilidade de a execução não ter o destaque necessário por não ter sido incorporada a nenhum processo formal de decisão, o qual precisa da legitimação de todos e do respectivo acompanhamento, e também pelo fato de planejamento não ser uma das atividades-fim da Universidade, e sim uma atividade de apoio à gestão.

Essa lacuna percebida entre concepção e execução é ratificada pela própria opinião dos entrevistados, que, no bloco final de questões da entrevista, quando questionados sobre qual etapa do processo de estratégia consideravam mais importante (concepção ou execução), a maioria respondeu que a concepção era mais importante, pois, em síntese, acreditam que a partir de uma boa concepção poderia se obter uma boa execução. Percebe-se uma falta de entendimento do caráter sistêmico que o processo de planejamento estratégico precisa ter, a partir do qual as etapas de concepção e execução são vistas como de igual importância e indissociáveis para que o processo aconteça de maneira adequada.

Por fim, conclui-se que a avaliação das influências da cultura organizacional nos processos de concepção e execução de estratégias das Unidades Acadêmicas investigadas demonstrou-se relevante para compreender as alavancagens e deficiências de cada um desses momentos na dinâmica organizacional. De maneira geral, pode-se dizer que as características culturais percebidas neste estudo favorecem o momento da concepção das estratégias em detrimento da execução.

Em síntese, no que se refere ao objetivo geral deste estudo, foi possível perceber na prática as influências que as características culturais existentes nos setores pesquisados exercem nos processos de concepção e execução das estratégias. Na sequência, são expostas recomendações para a organização investigada e também para possíveis estudos futuros.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante das conclusões alcançadas com esta pesquisa, as recomendações podem ser feitas de acordo com duas vertentes: para a organização pesquisada e para outros estudos na área acadêmica.

Para a organização investigada, podem ser recomendadas orientações para dirimir as lacunas percebidas entre as etapas de concepção e execução das estratégias, iniciando pela disseminação sobre a importância do processo completo de planejamento, e não apenas de sua concepção.

Considera-se a estruturação de uma equipe central no organograma da Universidade, que seja conhecida por todos os setores e responsável por estruturar e disseminar as informações sobre o processo de estratégia, como um ponto relevante para promover o alinhamento, uma vez que essa equipe estaria em contato direto e constante com eles.

Sob essa ótica, seria interessante também, de acordo com as divergências encontradas nas dimensões neutra x emocional, que essa equipe estabelecesse uma cartilha de orientações ou um curso de capacitação com pessoas-chave em todos os setores, com o propósito de disseminar a importância de participação do processo de estratégia. O foco inicial seriam os Departamentos, tendo em vista que nesses setores percebeu-se o maior ponto de resistência em relação ao envolvimento na execução.

Estabelecida essa equipe e realizado esse trabalho de sensibilização sobre a importância do processo de planejamento, para dar continuidade à assimilação de sua totalidade seria necessário sistematizar uma metodologia para implementação das estratégias. Acredita-se que essa metodologia precisa considerar a complexidade existente no ambiente universitário e, além disso, a dificuldade percebida no momento da execução.

Uma possível solução para dirimir essa distância entre concepção e execução seria envolver de maneira mais direta os servidores técnico-administrativos no processo, tendo em vista que, nesse momento do

estudo, a discussão em âmbito estratégico está mais restrita ao corpo docente das unidades pesquisadas.

Para resolver a questão de conquistas x atribuições, acredita-se que a disseminação de uma cultura por conquistas deva ser estimulada, em um momento inicial, principalmente por aquelas pessoas que detêm cargos nos setores, as quais precisariam ser orientadas a delegar estratégias para as pessoas que têm competência no assunto, integrando-as no planejamento das estratégias sem necessariamente haver o interesse decorrente da ocupação de um cargo na organização.

Ademais, para garantir o direcionamento externo em todos os setores da Universidade, recomenda-se a orientação sobre o papel social que essa organização representa na região onde atua. À medida que seus servidores percebem que exercem um impacto regional e podem contribuir e obter apoio com organizações ou comunidades próximas, seu propósito institucional de produzir ensino, pesquisa e extensão passa a apresentar maior grau de flexibilidade em relação às adaptações que precisam ser feitas para a realização dos objetivos.

Em relação às recomendações para estudos acadêmicos, sugere-se um mapeamento da cultura no processo de estratégia da UFSC de maneira sistêmica, e não apenas vinculada às Unidades Acadêmicas pesquisadas, com o propósito de constatar se esse perfil cultural observado pela pesquisa é existente apenas nos Centros e Departamentos ou se ele retrata o perfil da instituição como um todo.

Por fim, considera-se pertinente aplicar essa pesquisa em uma outra instituição de ensino superior, da iniciativa privada, por exemplo, com o objetivo de perceber as diferentes características culturais existentes nos dois ambientes e verificar padrões de comportamento que podem ser benéficamente incorporados a uma gestão ou outra, com o propósito de garantir o alinhamento necessário entre cultura organizacional e estratégia.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, N. **O Caso CECRISA S/A: uma aprendizagem que deu certo.** 1997. 315f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 2. ed. USA: Prentice Hall, 2001.
- BELLOU, V. Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. **Journal of Health, Organization and Management**, v. 22, n. 5, p. 496-509, 2008.
- BEYER, J.; TRICE, H. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, 653-669, 1984.
- BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**. v. 4. n. 51, ano 9, p. 40-44, jul/ago 2005.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócios, 2002.
- _____; _____. **Execução: a disciplina para atingir resultados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRYSON, Jane. Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 6, p. 743-757, 2008.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea**

de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1990.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. In: **Encuentro Regional Del Noroeste Argentino sobre Evolución Superior**, 1996, São Miguel de Tucuman, 1996.

DAFT, R. L. **Organizações:** teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DEMUNER, S. A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. **UNESC em Revista**, v. 6, n. 13, p. 151-168, 2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, M. P; et al. **Estratégia em diferentes contextos empresariais:** fundamentos, modelos e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

FINNEGAN, C; SLATER, S; OLSON, E. Business strategy, marketing organization culture and performance. **Marketing Letters**, p. 1-16, 2010. [Publicação online: 04/08/2010]

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FORD, E. W. et al. A pesquisa que faz diferença. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 86-101, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGrawHill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Sílabo, 1991.

_____. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** v.2. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUECKE, R. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives.** Oxford University Press: New York, 1992.

MEYER JR., V. Planejamento universitário - ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, EnANPAD, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, 1987.

_____. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, A. R. A.; PESSANHA, G. R. G.; MOREIRA, L. B. Compreendendo a identidade organizacional a partir do estudo de sua cultura e imagem. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, EnANPAD, 2009.

MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999.

MOORE, M. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.

PARKER, M. Contesting histories: unity and division in a building society. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 6, p. 589-605, 2002.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S. Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 45-60, 2007.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade de auto gestão. In: **Revista de Ciências da Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. Departamento de Ciências da Administração. v. 0. n. 1. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição – On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI, G. Jr. Importância do planejamento para as Universidades. In: **V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Del Sur**, 2005, Mar del Plata, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONCHI, C. C. **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba**. 2004. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB/Unesco, 2003.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.25, n.2, p. 3-16, 1984.

_____. Liderança e cultura organizacional. In: DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia**: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional**: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. 2001. 470f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p. 339-358, 1983.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

TIERNEY, W. G. Organizational culture in higher education: defining the essentials. **The Journal of Higher Education**, v. 59, n. 1, p. 2-21, jan-fev. 1988.

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

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

UFSC. **Estatuto: Resolução n.º 065/78**, de 3 de novembro de 1978. Universidade Federal de Santa Catarina, 1978.

UFSC. **Regimento Geral**. Processo MEC n.º 200.711/82. Universidade Federal de Santa Catarina, 1982.

UFSC. **Relatório de Gestão: 2010 a 2014.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

UFSC. **UFSC do Século XXI: terceiro ano de gestão.** [Relatório de Gestão: maio/2010 a maio 2011]. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em < http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2011/09/SeculoXXI_terceiro-ano-de-gestao.pdf> Acesso em: 20 de novembro de 2011.

UFSC. **Histórico do Planejamento na Universidade Federal de Santa Catarina.** Disponível em <<http://planejamento.paginas.ufsc.br/historico-do-planejamento-na-ufsc/>> Acesso em: 15 de outubro de 2011.

VARGAS, G. **Uma análise da evolução quantitativa da produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2003. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WILLIAMS, R. **Problems in materialism and culture.** Londres: Verso, 1980.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002a.

_____. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management.** p. 1-25, 2002b.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Transcrição - Entrevista nº 01	
<p>DIRETOR A Diretor do Centro Sócio Econômico - CSE Data da entrevista: 28/07/2011, às 17:30h Duração: 44min56s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor poderia fazer um breve histórico do seu tempo de atuação aqui na Universidade? Sou Professor na Universidade, ingressei em 1980, sou professor Associado III, lotado no Departamento de Ciências Econômicas, e atualmente na Direção do Centro. **Há quanto tempo o senhor está aqui na Direção?** No final desse ano vai fazer três anos. **O senhor realizou algum curso de capacitação, especialização mais puxada para a área de Administração?** Olha, eu fiz o meu mestrado em Economia do Setor Público e fiz alguns cursos aqui de especialização, faz algum tempo, na área de Administração, Planejamento... **Certo. E qual o interesse do Professor em ocupar o cargo de Diretor do Centro?** Eu acho que a gente ocupa esses cargos primeiro para servir os outros. Acho que essa é a grande função de quem ocupa cargo de Direção na Universidade, para servir. Então a gente observa, a gente pleiteia, busca o cargo não por uma vontade exclusiva que é própria da pessoa, a gente busca esse cargo - sabe que esse é um cargo eletivo, a pessoa é eleita para estar aqui - então você pleiteia, você aspira, mas você não pode aspirar esse cargo única e exclusivamente partindo da sua vontade. Você tem que também ter um grupo de pessoas que partilham daquele pensamento de que você eventualmente naquela circunstância é uma pessoa adequada para ocupar aquela função. Nós estamos agora [...] vamos começar a viver dentro de pouco tempo a escolha do nosso futuro Reitor da Universidade, é mais ou menos uma situação semelhante, algumas pessoas aspiram, mas não basta só aspirar. É necessário que outras pessoas também partilhem desta aspiração e que vejam em você uma pessoa com capacidade, com aptidão para exercer aquela função. E foi isso que aconteceu comigo. Eu não ocupei esse cargo também de pronto, eu já tive uma trajetória dentro da Universidade, fui eleito Chefe de Departamento, meus colegas me elegeram num determinado momento Chefe do Departamento de Ciências Econômicas, fui reconduzido. Ocupei outras funções também na Universidade, sempre eleito. Aqui na Universidade, você tem duas formas de ocupar funções e cargos comissionados, digamos: ou por vontade do Reitor, no cargo comissionado de Pró-Reitor, ou se você é eleito. No nosso caso aqui de Diretor, todos os Diretores das Unidades Acadêmicas - são 11 Unidades -, nessas 11 Unidades, os Diretores e as Diretoras e os Vice-Diretores e as Vice-Diretoras foram eleitos para esse cargo pela comunidade acadêmica, em que participam professores, alunos, servidores. E eu, há quase três anos atrás, fui eleito para essa função. Eu junto com o nosso comum amigo, Professor Alexandre Marino Costa.

BLOCO II - Questões 05 a 08

O senhor conhece um pouco sobre o Planejamento Estratégico da Universidade? Não só conheço um pouco, mas assim, nós participamos desse planejamento, da elaboração. Participamos da construção desse planejamento estratégico. Esse planejamento hoje é levado a cabo pela Secretaria de Planejamento da UFSC. Hoje é um colega nosso do Centro que ocupa essa Secretaria, o Alberton, e a gente tem participado, o Centro de uma forma geral, os Departamentos... Todos têm participado, fizemos o nosso planejamento. **E o que o senhor acha desse planejamento da Universidade?** Olha, a minha experiência [...] eu faço planejamento [...] eu faço não, eu participo de planejamento na Universidade desde muitas [...] como eu estou há muito tempo na Universidade, faz muitos anos que eu vejo se falar em planejamento, participo de seminários sobre planejamento. Eu sinceramente penso, em tese sempre, que um planejamento é algo que vem para ficar, que é algo positivo para a instituição, que é algo que a instituição precisa nas demandas de todos os setores, o planejamento é

fundamental. O que eu acho que acontece - oxalá não aconteça agora, tomara que não aconteça - mas o que eu percebo do planejamento de uma maneira geral no Brasil e também na Universidade - não digo de agora, mas [...] - é que não há uma continuidade nesse processo. Acho que a grande característica da eventual falta ou não êxito do planejamento é o processo de descontinuidade do planejamento. Entra um novo gestor e esse novo gestor [...], quando na verdade, você que está estudando essa matéria sabe perfeitamente que o planejamento é algo que se sobrepõe às mudanças de Direção, gestão. Deveria pelo menos se sobrepor... **Certo. O que o senhor entende por estratégia?** Estratégia é um mecanismo que a gente adota para conseguir os nossos resultados, os resultados que a gente pretende ter. Imagino que basicamente estratégia possa ser definida como isso [...] **E considera que ela é importante, tanto para a organização quanto para o indivíduo?** Com certeza. **E o que o senhor entende por cultura organizacional?** Olha, a cultura [...] entendo que a cultura organizacional é fácil você entender o que é, mas difícil você explicar o que vem a ser a cultura organizacional. Mas assim, todas as instituições - e eu já passei por algumas delas -, não só aqui na Universidade como fora, em outras instituições públicas e privadas [...] todas elas têm uma cultura organizacional. É uma forma de como aquela instituição acha que as coisas devem ser feitas. Então muitas vezes a cultura organizacional se sobrepõe à cultura do planejamento. Então, por exemplo, às vezes a cultura organizacional de uma instituição entende que aquela medida que o planejamento adotou ou adota não vai dar certo porque a cultura da instituição não admite que se mude determinado tipo de alternativa. Essa é uma [...] é difícil mudar a cultura organizacional, mas muitas vezes é necessário. O Galbraith, é um economista famoso, faleceu já há uns tempos atrás, uns quatro, cinco anos atrás, ele tinha uma frase num livro dele que eu sempre gosto de citar e acho que ela é muito real para essa questão da cultura. Ele diz assim “quando as reformas por cima não acontecem, a revolução por baixo tende a acontecer”, então muitas vezes se você, que está em cargos, não propõe, a reforma acontece por baixo. Eu estou acompanhando atentamente a situação da Espanha, por exemplo. A Espanha, há um mês atrás, a Praça do Sol amanheceu com milhares e milhares de pessoas - os chamados indignados -, indignados com a falta de uma política da administração pública espanhola para uma quantidade enorme de desempregados. Então acho que é nesse sentido. **E como o senhor vê a relação entre a cultura organizacional existente aqui no Centro e o processo de estratégia?** O senhor acha que a cultura é favorável para que aconteça esse processo de estratégia? Eu acho que a cultura é sempre favorável, em tese. Ela é sempre favorável em tese. A coisa complica quando a estratégia a ser adotada fere determinados interesses, interesses individuais ou eventualmente interesses coletivos. É possível que haja problema. Mas não havendo essa questão, eu acho que flui com bastante normalidade. **Então aqui no Centro, o senhor acha que a cultura é uma aliada ou inimiga à estratégia?** Eu acho que aqui é uma aliada com certeza. Por que é aliada? Pela própria natureza do Centro. É um Centro que essa cultura do planejamento está muito disseminada, os nossos Departamentos todos fazem Planejamento Estratégico, agora mesmo há coisa de um, dois meses atrás, o Departamento de Contábeis acabou de fazer seu Planejamento Estratégico, outro dia o Departamento de Ciências da Administração acabou de fazer o seu. Há pouco tempo atrás, o Departamento de Ciências Econômicas [...] enfim, essa cultura da necessidade do planejamento está bastante disseminada no Sócio-Econômico. E agora eu diria em toda a Universidade, porque é obrigatório [...] você ou faz ou faz.

BLOCO III - UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Sobre a concepção, o que é mais relevante na hora de definir uma estratégia aqui para o Centro Sócio-Econômico? Eu acho que [...] não sei se captei bem a pergunta, mas acho que sempre que você vai definir uma estratégia, eu acho que é importantíssimo, para que essa estratégia possa ser eficaz, que você ouça as pessoas. Eu acho que isso é fundamental, porque muitas vezes você tem uma estratégia fundamental, mas só tu sabes. Só tu sabes dessa estratégia [...] O ex-jogador, provavelmente tu já escutaste essa história. O ex-jogador Garrincha era um craque do futebol, uma pessoa ao nível do Pelé, então diziam que, às vezes o

técnico dizia para ele assim: “olha, Garrincha”, antes de começar o jogo, “tu tens que pegar a bola, driblar o beltrano, depois passar para o sicrano, fazer isso, fazer [...]”, e ele dizia “mas vocês já avisaram para eles que eu vou fazer isso tudo?” [risos]. Então é mais ou menos isso, acho que [...] voltando agora, falando mais seriamente, acho que é importante o estabelecimento e você ouvir as pessoas [...] **Ótimo... Ainda no momento de elaboração, como é o processo? Como elas [estratégias] são formuladas, escolhidas?** O Centro Sócio-Econômico, assim como a Universidade, tem uma cultura organizacional bem disseminada, por exemplo, nas suas diversas esferas. Então assim, o Centro Sócio-Econômico possui aliado a ele um Conselho. Esse Conselho está inclusive previsto em Regimento. No nosso caso aqui, é o Conselho Departamental. Esse Conselho Departamental é integrado por diversas pessoas que ocupam funções no Centro Sócio-Econômico - só para [...] rapidamente, os Chefes de Departamento integram o Conselho, os Coordenadores de Curso de Graduação, os de Pós, os alunos, servidores, enfim -, e é ali, imagino eu, o ambiente adequado [...] de certa forma ali está a liderança do Sócio-Econômico [...] existem outros líderes também, mas digamos que ali estão as lideranças formais. Então acho que é nesse ambiente que a gente deve partilhar as nossas estratégias. **Certo. Ainda nesse momento da elaboração... Vocês consideram as estratégias e planos institucionais ou focam mais na realidade do Centro?** Acho que os dois. Acho que, como nós fazemos parte de uma Universidade, a gente foca também e cumpre aquilo que a Universidade determina que é para a gente cumprir. Por exemplo, se vem lá uma orientação da Universidade para que nós façamos, como está ocorrendo agora, a avaliação docente, discente [...] então isso é uma coisa que não nos cabe discutir muito, a gente é obrigado a adotar essa prática. E, por outro lado, a gente também pode ter as nossas próprias práticas, nossas próprias estratégias, localizadas no Centro.

Certo. E no momento de execução, como vocês estabelecem uma ordem de prioridade das decisões tomadas? Eu acho que a ordem de prioridade das decisões tomadas é também [...] é traçada pelo próprio Conselho. O próprio Conselho diz “prioritariamente, é importante que a gente, antes disso, faça aquilo” [...] **Sim, e como se decide? O que tende a ser priorizado: aquelas decisões mais emergenciais, aquelas que são mais pertinentes ao Centro...?** Não, são aquelas basicamente pertinentes ao Centro. Dificilmente a gente pensa aqui [...] não é fora do Centro, mas a gente pensa concretamente na jurisdição do nosso Centro.

BLOCO III - INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Eu iria perguntar quem participa do processo de concepção, mas o senhor já respondeu... E há participação de atores externos, de outros Centros ou até da Reitoria, como consultor ou para auxiliar no processo? Institucionalmente não, o Centro tem [...] esse Conselho tem já um Regimento que prevê quem tem assento a ele, ou nele. Mas é muito comum a gente, dependendo da matéria, chamar alguém para dar uma opinião ou, às vezes, é uma pessoa que pode [...] nós estamos tratando aqui de uma questão que é de construção, podemos eventualmente chamar o Diretor do ETUSC, que é o órgão que constrói aqui na Universidade, ou da Proinfra, ou até mesmo já tivemos aqui, por duas ou três ocasiões, a presença do Reitor para explicar determinada coisa ou para comentar alguma outra coisa ou para conversar sobre temas relacionados à Universidade, coisas que ele está tendo dificuldades em fazer, coisas que ele busca nosso apoio para fazer e etc... **E no momento desse planejamento, em relação às pessoas - aos membros do Conselho -, todos se envolvem, dão opinião, as sugestões são colocadas em pauta?** Todos se envolvem. Inclusive nós fizemos o nosso planejamento, se tu quiseres, depois, nós temos aqui o relatório. Nós fizemos o nosso faz [...] não me recordo quanto tempo, um ano, um ano e pouco [...] Nós fizemos fora daqui, num local fora daqui. Paramos, pensamos [...] Foi com o Professor Gonzaga. Nós fizemos ali no Hotel da Quinta da Bica, foi o Gonzaga, mas assim, nós temos os relatórios, depois se tu tiveres interesse para o teu trabalho [...] **Eu quero dar uma olhadinha sim, com certeza. E as sugestões de todas as pessoas costumam ser pertinentes, são aceitas? Eles estão por dentro da realidade do Centro?** Olha, eu diria que quase que exclusivamente,

quase que 100%, são questões importantíssimas, questões que são pertinentes, são questões, muitas vezes, que a gente nem tinha pensado [...] Normalmente, são questões muito pertinentes e muito perspicazes as observações. É muito importante, esse processo é muito interessante. **Certo. E como são divulgadas essas estratégias, esse planejamento, para as outras pessoas? Porque nem todo mundo participa da elaboração. Vocês têm alguma maneira de disseminar?** Olha, a maneira de disseminar é o seguinte [...] Como quem integra esse Conselho são os representantes, cada um desses faz a disseminação na sua esfera. E depois, quando, por exemplo, os Departamentos fazem os seus planejamentos, eles fazem, mas eles levam a nossa cartilha. “Esse é o planejamento do Centro, nós temos que focar dentro disso aqui”, para não bater contra aquilo que foi [...] Inclusive, em um dos planejamentos que teve, eu participei, acho que foi do Departamento de Administração, a abertura do planejamento que fez foi eu, mostrando em rápidas pinceladas o planejamento [...] o que nós havíamos feito como Centro.

E no momento da execução, como acontece a atribuição de responsabilidades? Em qual critério é baseada? Quando a gente faz o planejamento, a gente já coloca aqui - tu vais ver - que cada um tem sua responsabilidade. Cada um ficou com um encargo, é nominal. “fazer não sei o que”, responsável “Direção do Centro”, “não sei o que”, responsável “coordenador da pós”. **Então são pessoas, não são equipes que ficam responsáveis?** Às vezes são pessoas, dependendo da iniciativa, e às vezes é um grupo de pessoas. Tem uma ação lá, uma iniciativa ou ação, que não está afeta somente a uma pessoa, está afeta, por exemplo, a todos os Coordenadores de Pós-Graduação. “Criar cursos de doutorado” [...] Então isso está afeto a diversas áreas. **E quando, por exemplo, é atribuição de todos os Coordenadores, eles trabalham juntos para fazer essa estratégia andar? Para acompanhar e também para concluir?** Com certeza, se não trabalham, deveriam. Porque isso aí só pode ir para a frente se houver esse trabalho em conjunto.

BLOCO III - NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Agora voltando um pouco ao momento do planejamento, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas ficam à vontade para falar, para dar sugestões, tem debates interessantes? Ou elas ficam mais formais e acham que é um processo tenso, não se sentem tão abertas a expor opiniões? Você imagina o que é uma reunião em que 90% das pessoas são professores... Precisa falar mais alguma coisa? Todo mundo fala, todo mundo [...] [Pausa de interrupção - Prof. Marino] Voltando... **Então há um debate intenso?** Com certeza. Até pela nossa própria natureza. Há bastante intensidade nos debates.

E no momento da execução, elas [as pessoas] se mostram interessadas pelo acompanhamento, para saber o que está acontecendo? E há sugestões de melhoria, por exemplo? Não, sugestões de melhoria é difícil... Eu não vejo. Elas cumprem, procuram cumprir aquilo que foi [...] **E o interesse em saber como andam as ações, não existe?** Não é que não existe, eu acho que não há muito.

BLOCO III - ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Agora a maneira como ocorrem essas reuniões... Quando a estratégia está sendo formulada, as reuniões são rápidas e objetivas ou são demoradas? São demoradas, são longas, são debatidas. São muito interessantes, há muita participação. Todos participam. Realmente é uma coisa [...] se a execução fosse tão boa quanto essa participação... E assim, eu acho que uma coisa - não tem muito a ver com planejamento, mas eu acho que de repente tem - , é que sempre que os professores se reúnem num ambiente fora da Universidade, fora de livro, sempre é bom... Porque a pessoa sai um pouco do seu dia-a-dia, param para pensar em coisas que não haviam pensado ou nunca tinham parado para refletir sobre um tema. Às vezes, a pessoa diz uma palavra ou uma frase e coloca um ponto de vista... Então é muito interessante. **O senhor lembra quantas reuniões levaram para fechar o planejamento estratégico?** Eu

acho que foram duas reuniões. Isso aí eu posso te confirmar, mas praticamente isso. Uma reunião de um dia lá no Hotel Bica D'Água... Foi um dia, começou de manhã, ficamos para almoço e fomos até a tarde. E depois nós fizemos outra reunião aqui na Universidade, com os mesmos membros, para conseguir finalizar. **E sobre as estratégias que são planejadas nessas reuniões, elas são claras, objetivas, ou dão margem a dupla interpretação?** Dupla interpretação eu não diria, eu acho que não é esse o caso. Eu acho que elas são claras [...] agora, eventualmente, pode ser que alguma delas seja um pouco vaga. Por exemplo, “melhorar a qualidade do curso” [...] não é que não se deva [...] nem sei se existe, estou falando hipoteticamente, e fica assim uma coisa [...] claro, melhorar é tudo, são diversas [...] é infra-estrutura, professor, então pode ser que eventualmente uma ou outra estratégia pode ser que tenha ficado um pouco assim vaga, mas acho que é próprio do planejamento estratégico. Eu tenho observado - eu não sou especialista, aliás o especialista aqui é nosso comum amigo, o Professor Maurício Fernandes Pereira - mas assim, eu tenho observado que, nos planejamentos estratégicos que eu participei, que eu li, sempre tem uma ou outra estratégia meio vaga, “melhorar a...”, sempre tem uma ou outra...

Ótimo. O acompanhamento da execução, vocês têm um método de acompanhamento? Reuniões periódicas para ver como está andando? A gente tem uma pessoa, um servidor nosso aqui, que é a pessoa que acompanha, que nos informa, que diz, que orienta, mas reuniões a gente não faz, não tem feito. **E são definidos prazos, metas? Sim. E são cumpridos, levados a sério?** Sim, eu acho que sim. São levados sim **Certo. E como são cobrados os acompanhamentos da execução?** Nós temos essa pessoa, que é designada [...] aqui, hoje, o Reitor [...] isso já foi uma atribuição nossa [...] deves saber porque já trabalhasse com planejamento lá no CCE [...] o Reitor, há um ano, dois anos atrás, ele designou os Vice-Diretores de Centro para fazer esse acompanhamento. Então hoje nós temos aqui o nosso Professor Marino, que é a pessoa que coordena isso junto com esse servidor, o Maurício Rissi. **Ocorrem mudanças nas estratégias durante o caminho?** Eu não [...] Eu acho que não. **Certo. Eu ia perguntar como seriam legitimadas essas mudanças, mas não ocorrem então...** Não, não, eu nunca vi...

BLOCO III - CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção da estratégia: as pessoas que têm alguma experiência no assunto, e é bem interessante aqui para esse Centro [por conter o curso de Administração], ou aqueles que detêm cargos? Quem domina mais o processo? É difícil assim [...] eu só queria fazer um comentário: as pessoas que têm mais influência são aquelas que eventualmente têm cargos. Então fica uma coisa meio [...] Não que outras pessoas não tenham influência, não é isso, mas normalmente [...] **Mas, por exemplo, aqui tem quarto Departamentos. O Departamento de Administração ou os professores desse curso não tendem a ter um pouco mais de influência na discussão, por serem da área?** Eu acho que não, acho que há uma [...] acho assim, aquele professor que é o mais falante, independentemente de onde ele provenha, se é da Administração ou não, ele vai ser bem mais falante, se aquele outro professor é bem mais reservado, independentemente de onde ele provenha, ele também tende a ser mais reservado nesse [...] no desenvolver do processo de planejamento. Eu acho que não tem muito a ver com o Departamento [...] acho que tem a ver com a capacidade da pessoa em participar, a eloquência.

E, da mesma forma, o acompanhamento e a execução são realizados por pessoas que têm mais conhecimento sobre o assunto de determinada estratégia ou por pessoas detentoras de uma posição hierárquica formal? Aqui na Universidade, é a segunda opção. Isso, já há uma [...] já está uniformizado, já faz parte da cultura organizacional. No nosso caso, da Universidade, quem trata, quem acompanha, nos Centros de Ensino - que tem outras áreas que fazem planejamento e não são Centros de Ensino, as Pró-Reitorias, Biblioteca Universitária, Restaurante Universitário -, no nosso caso, no caso de Unidades de Ensino, Centros de Ensino,

os responsáveis são os nossos colegas e amigos Vice-Diretores. **E o acompanhamento e execução são realizados de maneira sistemática, independentemente de quem os realiza? E se forem pessoas detentoras de cargo, elas se atêm aos critérios de acompanhamento ou não ficam tão fixos em como acompanhar a evolução da estratégia?** Eu acho que existe. No nosso caso aqui, o Professor Marino é muito cioso, está sempre observando, pede para o Maurício ir atrás, ver o que falta, como está. Ele é bem participativo. **O senhor percebe algum desvio no momento da execução?** Não, não.

BLOCO IV - SINCRÔNICAS x SEQUENCIAIS – Questões 27 a 28

E sobre as estratégias, sobre as decisões planejadas. Elas são formuladas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, são elaboradas em diversas frentes, podem começar a acontecer juntas, ou são cadenciadas, termina uma, começa a outra...? Eu acho que é mais [...] não é nem um nem outro. Não começam todas simultaneamente, mas tem uma, em determinada situação, que só pode começar quando a outra termina. Então pode ser que há casos em que haja uma sequência de estratégias, mas em virtude disso mesmo, que uma não pode começar sem que uma outra anteriormente tenha terminado. É nessa situação.

E quanto são executadas também, então... Acontecem tanto em diversas frentes como sequencialmente? Sim, exatamente.

BLOCO V - DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

As estratégias são concebidas considerando apenas diretrizes institucionais? Ou elas se restringem aos limites de atuação do Centro?

É, eu acho que, no nosso caso aqui, elas se restringem basicamente aos limites de atuação do Centro. Agora, claro que tem coisas que são restritas ao limite de atuação do Centro mas que eventualmente transcendem para a Universidade. Naquele exemplo vago que eu te dei, “melhorar o nível de ensino do Centro Sócio-Econômico”, evidentemente que, se nós melhorarmos o nível de ensino aqui no Centro, automaticamente estaremos melhorando também o nível de ensino da Universidade. Se a gente quer aumentar aqui nossa capacidade de qualificação dos nossos docentes ou discentes, vamos melhorar o Centro, mas vamos melhorar também a Universidade. Agora mesmo recebi, um pouco antes de tu chegares, eu recebi uma visita de um professor do Curso de Ciências Contábeis que veio me entregar um livro que ele publicou sobre ensino, muito interessante, tem ali, se depois tu tiveres curiosidade, e eu disse a ele mais ou menos o que estou dizendo para ti agora, agradei em nome do Centro, aquele livro é importante para o Centro, é importante para ele, para o Departamento dele, para o Centro, mas também transcende ao espaço geográfico do Centro, porque é um livro também que vai entrar, digamos, lá na qualificação da Universidade, etc. Na medida em que um professor se intitula, se qualifica, publica, ganha mundo, aquilo é bom para o professor, é bom para o Departamento ao qual ele pertence, é bom para o Centro ao qual ele está lotado, mas evidentemente que é bom também para a Universidade, porque na verdade quem é a Universidade... É o somatório disso tudo que nós estamos conversando, dos alunos, dos servidores, dos professores... Então na medida em que um professor ou um aluno ganha [...] um aluno do Centro Sócio-Econômico ganhou um prêmio internacional ou nacional, aquilo é bom para o Centro Sócio-Econômico, é bom para o curso que o aluno está fazendo, mas também aquilo divulga o nome da Universidade. Eu às vezes vejo num jornal, no nosso jornal, uma aluna que recebeu título da melhor tese de doutorado na Espanha, França, não sei onde [...] é bom para o curso que ela fez aqui, claro que é bom, mas também é bom para todos, Centro, Universidade. Há dez dias, tivemos um aluno nosso, aqui do Curso de Administração, que está lecionando em Berkeley, então é uma notícia boa para o curso. Nossa, o Departamento de Administração está formando gente e tem professores lecionando na Universidade de Berkeley, na Califórnia. É bom para a Universidade, qualifica. Então acho que é difícil responder porque tem situações que você não pode demarcar onde está restrito ao Centro e onde foga dessa

restrição ao Centro e abrange toda a Universidade e, às vezes, a própria comunidade. **É, essa era a próxima questão. As estratégias são formuladas com foco externo, ou seja, elas consideram as necessidades percebidas na comunidade, ou se restringem aos limites da instituição?** Eu repito, acho que elas tendem a se restringir aos limites da instituição, mas assim, algumas estratégias, uma parte das estratégias, tem essa transcendência, se ela eventualmente for boa para a instituição, ela também será boa para a comunidade. Por exemplo, se a gente forma aqui bons administradores, evidentemente que isso vai ser bom para a comunidade, em última análise, a comunidade que usufrui daquilo que a Universidade forma. Então acho que essa é uma questão interessante, mas na verdade a Universidade existe para atender a comunidade, a gente se forma e vai prestar um serviço na comunidade, levando o nome da Universidade para a comunidade onde estamos trabalhando, seja aqui em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, ou no caso desse rapaz que eu te falei, que está dando aula em Berkeley, no mundo. É muito difícil você dizer [...] acho que a estratégia é pensada localmente, mas com transcendência para todos os cantos.

Certo. E no momento da execução, ela tem a participação de pessoas de outros Centros, responsáveis mesmo por conseguir fazer com que ela seja executada, e da Comunidade? Ou são só as pessoas aqui do Centro que ficam incumbidas daquela estratégia? São só as pessoas do Centro que normalmente ficam incumbidas daquelas estratégias.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Agora umas perguntas para fechamento. Qual etapa o senhor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução?

Eu acho que os dois são importantes. Um não pode, não deveria, pelo menos, ter mais importância que o outro. Para você levar a cabo um bom planejamento, tanto a concepção do planejamento, é muito importante você se preparar para ele, como executá-lo. Eu não saberia te dizer qual é o mais importante, sinceramente, acho que os dois são, nos seus momentos, têm o mesmo grau de importância. **E quais os obstáculos e as alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro estão sendo elaboradas e implementadas?** Com certeza, às vezes acontecem barreiras que independem da nossa vontade. Muitas vezes, no serviço público [...] por exemplo, agora mesmo, nós estávamos para distribuir laptop para os nossos professores e houve um problema na licitação. A licitação deu zebra não sei no que... Resultado: a gente não queria esse resultado, ninguém contribuiu para esse resultado, mas ele aconteceu. Isso não foi erro da concepção, não foi erro da execução, mas aconteceu um fator externo que fez com que aquela execução não ocorresse. Então às vezes podem acontecer demandas externas ou mesmo internas que dificultam a execução da estratégia. **Mas não por parte das pessoas? É mais por parte de recursos...** É, de agentes externos, recursos, de problema de legislação. Imagino que a questão das pessoas é muito pouco. **Certo, e fechando agora, de maneira geral, retomando o que o senhor falou, como o senhor analisa a importância do planejamento estratégico aqui no Centro e na UFSC?** Como eu te disse, acho que vou terminar por onde comecei. É importante, acho que é importante, acho que não existe ainda na Universidade uma cultura organizacional que adote o planejamento estratégico como um fator importante de tomada de decisão, mas acho que já foi pior. Essa cultura organizacional já foi pior. Por exemplo, quando entrei aqui, não existia. É uma questão que está vindo pouco a pouco e está vindo para ficar, para não sair mais. E futuramente, voltando ao Galbraith, da reforma, quando não acontece, as próprias pessoas [...] tem que ter um sistema para a gente obter isso, e qual é, é o planejamento.

Fechamos. Muito obrigada, Professor.

Transcrição - Entrevista nº 02	
SUBCHEFE 01 Subchefe do Departamento de Informática e Estatística - INE Data da entrevista: 29/07/2011, às 08:30h Duração: 1h04min37s	Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

A senhora pode fazer um breve histórico do seu tempo de atuação aqui dentro da UFSC?

Como professora efetiva, eu fui contratada em fevereiro de 89 e já fazia um ano que eu tinha sido professora horista. Então entrei em 89, de 92 a 95, eu fui subchefe de Departamento, sempre atuei com os alunos, com as disciplinas de Graduação, trabalhei também com alguns poucos cursos de Especialização. Em 97, saí para Doutorado, terminei o Doutorado em 2002. Voltei trabalhando normal nas minhas atividades e, em 2007, eu assumi a Chefia do Departamento e fiquei quatro anos seguidos, até 2011 (no início desse mês). Paralelamente a isso, em 2008, eu assumi a Direção da Fundação [FEESC] por um tempo, um período meio conturbado, depois o Professor Maurício assumiu a presidência e a gente está levando a equipe com mais um Professor. Basicamente, em termos de experiência administrativa, seria isso. **A senhora realizou algum curso ou alguma capacitação sobre a área de Administração?** Não, o que eu tenho é o curso de Psicologia e a parte de Psicologia Organizacional, sobre a qual li bastante, tive bastante exemplo, fiz estágio com relação a isso. Mas Administração, Gestão, tenho só leituras. **Qual o interesse da Professora em assumir o cargo de chefe/subchefe do Departamento?** A primeira questão é responsabilidade, porque a gente percebe, da forma como a Universidade está organizada hoje, que falta um treinamento da própria Universidade para as pessoas liderarem os pequenos grupos, que é onde está a representação, onde está realmente a atividade fim. [...] A gente acaba aprendendo na experiência, a Universidade em si não tem uma proposta “você vai ser Chefe, então vai fazer esse curso ou aquele”, a gente aprende no dia-a-dia, muito com os Chefes de Expediente, com experiências que eles têm. E é uma experiência importante porque a gente passa a incorporar a identidade de um grupo, passa a ser representante. E nisso, há responsabilidade com as pessoas, com a visão do Departamento, de curto, médio, longo prazo, o que fazer, como lidar com as pessoas, com os conflitos. A gente acaba aprendendo “no tranco”, mas aprende-se muito.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheça. E o que a senhora acha dele? Olha, [...] eu sou crítica da forma como foi feito. Por quê? Aqui no nível de Departamento, foi passada uma série de formulários para a gente preencher, tiveram palestras que, aqui no CTC, foram muito chatas, e estou falando isso com bastante tranquilidade. Eu nem me manifestei e foi uma coisa generalizada do grupo. Eu penso que quando se faz um planejamento, tem que ter toda uma estratégia de como ele vai ser implantado, as ações que vão ser tomadas e quando que se vai rever, e isso tudo ficou de vir. Teve essa parte da discussão, que foi muito chata, e depois teve um [...] eu participei também com um grupo grande na Universidade, até fiquei animada, pois achei que iria ter uma ação mais conjunta, de todas as pessoas (Chefia, Direção), teve uma reunião grande, se não me engano, no final de 2008-2009, agora não estou bem certa. E aí se comentou muito de propostas e tal, e era um grupo grande, pensei “vai se tornar uma linha e todo mundo vai agir mais ou menos dentro de uma filosofia”, mas isso não ocorreu. E há uns dois anos atrás, vieram uns formulários imensos, que tínhamos um prazo extremamente restrito para entregar, questão de dois, três dias, e eram informações assim [...] para a gente coletar todas as informações, levaria no mínimo um mês, porque era informação dos professores, saber o que eles [...] as demandas dos laboratórios e tal. Então, na minha opinião, para se criar uma cultura de planejamento, não seria assim. Tem que começar de uma outra forma, para as pessoas se organizarem, para dar tempo de as pessoas entenderem do que se trata e até aderir ao processo.

O que a professora entende por Estratégia? Estratégia vem da guerra. Estratégia seriam os passos que você mede, pensa (passos, ações, desde a questão de tu falar, pensar, criar determinadas atividades) e permitem que aquele teu planejamento aconteça. Então uma estratégia do tipo “vai se construir um prédio”: você tem que dizer quem vai ficar responsável, quando vai ocorrer, qual a melhor época, quando vai ter recurso. Cada uma dessas questões, sendo analisada e vendo qual é a melhor ação para cada uma, isso seria a estratégia. **E a professora acha importante ter uma estratégia?** Acho fundamental ter uma estratégia. Eu estava lendo um livro que sem estratégia a gente já perdeu [risos]. **E utiliza estratégias, então, durante sua gestão?** Sim, [...] para o Departamento, a estratégia acaba sendo muito *ad hoc*, cada situação a gente analisa, conversa com as pessoas, tenta analisar com vários olhares para ver e tenta tomar uma ação. Mas isso poderia ser bem mais aperfeiçoado. Se a gente tivesse um planejamento mais consolidado, mais certo de que iria ocorrer, que as pessoas acreditassem que ele iria ser realizado, seria mais fácil a gente criar estratégias, não tão assim *ad hoc*, que, no caso, vais analisar e ver como agir. **E o que a professora entende por Cultura Organizacional?** Bom, cultura organizacional, o que eu conheço, o que eu já discuti muito na Psicologia com meus colegas, são os costumes, os hábitos que estão arraigados dentro das práticas da organização. Alguns até são explícitos, mas a maioria são implícitos, se faz daquela forma, sempre, se acredita que a situação, que a empresa é daquela forma, vamos dizer assim (pensando em termos de psicologia mesmo), no inconsciente coletivo, há uma série de coisas que são crenças de verdades e as pessoas agem assim. Às vezes, nem se dão conta de que aquele fato está ocorrendo daquela forma ou que aquele procedimento, aquele modo de agir, precisa necessariamente ser daquela forma. Então, em alguns momentos isso traz bastante sucesso para a empresa. Quando está alinhado, tem um líder muito forte e tal, aquilo vai bem. Mas em determinados momentos, se fica com práticas antiquadas, anacrônicas, questões que já não cabem mais, o momento é outro... Quando se trata de empresas privadas, é mais complicado ainda, porque tem que estar atento ao mercado, à situação da sociedade, às demandas de produtos, de inovação e, às vezes, fica com uma parte antiga. Em alguns momentos, até pode ser interessante, vamos supor, alguém que produz um panetone tradicional, aquela maneira é uma característica tradicional desde 1800, 1600, ótimo. Mas tem coisas que [...] inovação hoje é uma questão de mercado. Então ter essa atenção e mudar o hábito da empresa, a forma de gerir a empresa, essa mudança de cultura é essencial para a própria sobrevivência da empresa. Em alguns momentos, pode não ser, em outros, é essencial. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a empresa atinja os resultados planejados?** Sem dúvida, sem dúvida. Eu penso assim. Qualquer empresa, qualquer organização, como uma organização social, a cultura está embutida. São as formas que as práticas sociais ocorrem. **E a professora vê a relação entre a cultura existente aqui no Departamento e o processo de estratégia?** Eu acho que precisa aperfeiçoar muito. Ele é muito pautado [...] vamos supor, o planejamento vai muito (em relação ao ensino de graduação) com o que é estabelecido no calendário acadêmico. O calendário acadêmico é discutido no CUn e vem pronto. Então planos de ensino, o que as pessoas têm que fazer, determinadas discussões, questões a resolver com os alunos, está tudo definido ali naquele cronograma. Reuniões para planejamento, a gente tem feito muito pouco. Então as decisões, até por falta de clareza, de onde aquilo vai se enquadrar no planejamento da Universidade [...] A gente ficar desalinhado com o planejamento da Universidade é bem crítico, ir em um caminho contrário. E então muitas das decisões estratégicas são tomadas nos Colegiados, em que há discussão, mas sempre há a questão “sim, vou tomar essa decisão para resolver esse problema imediato”, mas a gente precisa pensar além, vem sempre essa demanda. Numa das últimas reuniões que a gente teve, estávamos decidindo sobre contratação de professores, essa questão foi levantada. Mas aí como fazer, quando fazer, é que sempre fica uma questão. **E a professora acredita que a cultura molda a estratégia, ou vice-versa, que a estratégia molda a cultura?** Sim, elas se relacionam bastante. Mas penso também que o papel fundamental é a mentalidade do líder. Quem está liderando é que tem a capacidade de influenciar as pessoas e, quando ele sai do planejamento ou não, tem capacidade de influenciar

os comportamentos, definir, motivar as pessoas para determinadas atitudes, ações, mudanças necessárias. Às vezes, mudanças mais simples ou mais radicais. Então depende muito da característica do líder. **E aqui no Departamento, a senhora vê a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Eu nunca tinha pensado desse jeito. Eu diria que ela não é inimiga da estratégia. A gente até tem algumas estratégias, só que elas precisam ser aperfeiçoadas e ficar mais como estratégias da organização mesmo. A estratégia muito depende do grupo. Hoje o grupo que decide, normalmente quem pensa mais para o Departamento (a gente tem um curso de Pós-Graduação, dois cursos de Graduação e mais a Chefia do Departamento), são normalmente os Coordenadores dos cursos, a Chefia e, às vezes, alguns Professores que representam as nossas Câmaras, a gente se reúne e decide junto. Então essa é uma estratégia, mas é uma estratégia que não está fundamentada em nenhuma regra, é uma prática que a gente vem adotando, porque assim a gente distribui um pouco as responsabilidades, a percepção do que está acontecendo e qual seria a melhor forma de agir naquela questão. **Então essa integração, essa participação de todos, a professora vê como uma maneira de fazer com que assumam a estratégia, com que todos “abracem a causa”?** Exatamente. E também que a decisão tomada seja mais adequada à necessidade do grupo, porque às vezes, se um só toma, ele tem uma percepção da realidade, do que está acontecendo, mas não necessariamente aquela percepção é a percepção correta. Às vezes, outros pontos de vista de quem está lá lidando mais diretamente com o estudante ou mais diretamente com a administração central integra e dá uma ideia melhor do que se deveria fazer.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia para o Departamento? Normalmente, são os assuntos mais emergenciais. A nossa cultura é quase sempre a que está “apagando fogo”, então as coisas têm que ser resolvidas. O planejamento fica de lado por causa dessa questão, surgem muitas questões do dia-a-dia, em relação a problemas de espaço físico, de estudante, de disciplinas, de contratação de professores. E isso, vamos dizer, absorve e acaba o planejamento estratégico ficando um pouco de lado. Mas, de uma maneira geral, a gente tenta ver as questões mais prioritárias e o objetivo, onde a gente quer chegar, qual é a questão mais relevante nesse momento que a gente tem que considerar e que dela não podemos abrir mão. **Ainda nesse momento de concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência, da UFSC como um todo, ou é focada mais a realidade do Departamento?** Os planos institucionais, a gente consulta, mas a realidade do Departamento é mais viva. Sempre que é possível, a gente usa o PDI [*Plano de Desenvolvimento Institucional*], pensa nas estratégias também de avaliação, tanto dos cursos de Graduação como da própria Universidade, de Pós-Graduação mais ainda, porque a avaliação da Pós-Graduação é muito mais complexa. Então esse direcionamento para se atingir os índices, a produtividade exigida, as metas, isso move bastante as nossas ações. **Então seria uma orientação mais institucional?** Sim, mas acaba se confundindo, porque, por exemplo, quando a gente pensa em melhorar a qualidade das publicações na Pós-Graduação, tem a nossa realidade de quem vai fazer, onde se vai publicar, mas também tem a realidade institucional, que a instituição será mais bem avaliada.

E no momento da execução, como é a questão de priorização? Depende muito da cabeça de quem está coordenando o processo. Mas normalmente se tem uma ideia dos prazos que se tem que cumprir, o nível que tem que ser atingido, e tenta-se envolver as pessoas. Claro, depende muito de quem está liderando. Quando eu estava como Chefe, eu costumava fazer assim: dava uma certa liberdade, colocava pessoas com determinadas atividades, sempre propondo, e depois ficava perguntando se deu certo, se não deu. Se eu percebia alguma dificuldade, atuava mais em conjunto. Na medida em que a coisa estivesse andando, eu podia ficar um pouco mais tranquila e dar atenção a outras coisas, mas se precisasse, daí “vamos junto, vamos tentar resolver, conversar”. **Ainda nessa questão de execução, as estratégias voltadas ao Departamento têm prioridade em relação às institucionais?** O Departamento é a instituição,

então dificilmente tem uma questão que seja só nossa. Vamos pensar assim: relacionamento dos professores com os estudantes. Vamos resolver sobre estudantes de graduação, por exemplo, dos cursos de Sistemas de Informação e Ciências da Computação. Mas isso é instituição. Estamos em uma fatia pequena da instituição. Então é difícil a gente pensar em uma decisão só nossa. À medida que o Departamento melhora e se aperfeiçoa, a Universidade também esta fazendo isso, então a nossa autonomia em relação à Universidade não é uma coisa à parte, estamos juntos.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias? O Colegiado do Departamento é o órgão máximo, mas para tornar um pouco mais operacional (até porque o pessoal aqui do CTC não gosta muito de fazer reunião e ficar discutindo e, às vezes, as coisas se atropelam um pouco), o Departamento tem uma forma de operar que possui três Câmaras. O Departamento tem 60 professores, responsáveis por quase 10 mil horas de ensino de graduação e acho que umas 200-300 horas de ensino de pós-graduação por semestre, então é uma carga bastante elevada. Temos três Câmaras: uma Câmara de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, em que todos os processos relativos a consultorias ou atividades de pesquisa dos professores são registrados, analisados. Agora a Universidade exige uma documentação bem rígida, até mesmo para justificar a carga horária dos professores, que vai ser usada no PAD [*Plano de Atividades Departamentais*], tem uma Câmara que lida só com isso. Há épocas que eles têm muita coisa para analisar, é um grupo que avalia. Nesse grupo, há o presidente, mais alguns três ou quatro professores e o Coordenador da Pós-Graduação, que tem muito a ver com isso. A prática é essa: tem uma pauta, essa pauta vai a uma reunião, reunião e pauta são divulgadas, todos os professores são convidados e os membros das Câmaras são convocados. Então tem que ter unanimidade nas decisões e depois a ata é divulgada. Se alguém tiver uma questão contrária, pode pedir uma reunião no Colegiado Pleno para discutir. É um órgão que tenta agilizar, mas não tira a participação do Colegiado Pleno. Alguém, por exemplo, não concordou com determinada decisão, pode recorrer e tem uma reunião no Pleno para discutir. Da mesma forma, a Câmara de Ensino. A Câmara de Ensino vai trabalhar com a ideia do PAD para a organização das disciplinas dos professores, a parte de melhoria didático-pedagógica, de propor novos planos de ensino, de atualizar os planos de ensino. Nosso sistema de planos de ensino é todo online, então os professores a cada semestre atualizam, os cronogramas, etc. Os alunos os têm disponível. A Câmara de Ensino e os Colegiados podem acessar esses planos e ver se estão de acordo, aprovar ou pedir para alterar o que for necessário. Também é uma carga de trabalho bem grande, também divulgam uma pauta de reunião com todos os professores sendo convidados e os membros, convocados. Divulga-se a ata e, se alguém tiver alguma coisa, vai para o Colegiado Pleno. Há também a Câmara de Administração, composta pelo Chefe do Departamento, Coordenadores dos três cursos e os Presidentes das três Câmaras, mais o Chefe de Expediente, umas seis, sete pessoas. Ali, são tratadas mais questões estratégicas, por exemplo, vamos supor: a gente fez um concurso, não passou ninguém, então nós vamos pedir uma nova vaga. Há decisões que são do Colegiado Pleno: vagas para concurso, quais as áreas, questão de contratação, porque, em alguma situações, a gente não preenche uma vaga, mas tem pessoal que passou no outro [concurso] e tem perfil interessante para a gente. Então tudo isso é discutido em Colegiado Pleno. Questões que podem ser polêmicas ou parecer que alguém está querendo conduzir o processo por interesse próprio, essas questões vão para o Pleno. Questões mais burocráticas, triviais, são resolvidas nas próprias Câmaras. Essa é nossa prática e muito da estratégia vai nessas reuniões da Câmara de Administração, os Coordenadores, cada um toma uma ação para agir: chamar reunião, pedir plano de ensino dos professores. Tudo que é demanda da parte de ensino fica com o presidente da Câmara de Ensino. **E há atores externos nesse momento da concepção das estratégias e dos planos? Por exemplo, participantes do CTC ou de outros Departamentos aqui do CTC ou da própria Reitoria...** Não é frequente, mas pode existir. Às vezes, a gente chama alguns colegas de outros Departamentos para ajudar nas nossas decisões. Pode ter vários tipos de participação. Normalmente é ao nível de Câmara.

Mas sempre que é possível, a gente [...] por exemplo, cinco professores nossos saíram do nosso Departamento e foram compor o EGC [*Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento*]. Apesar de estarem formalmente em outro Departamento, em termos emocionais estão aqui presentes, então a gente interage muito com eles. Estávamos propondo um programa de Pós-Graduação e eles participaram ativamente da discussão, de como fazer. O Diretor do Centro, Professor Edison, o Eugenio, que é o Chefe de Expediente dele, eles também trabalham muito em conjunto com a gente, principalmente com as questões relativas (que a gente não tem uma Câmara específica para isso, e fica com o Chefe de Expediente e Chefia) a espaço físico, problemas [...] Por exemplo, estamos com um problema seríssimo agora, uma invasão de pombos, e isso pode trazer problemas de saúde, então a gente está fazendo uma ação conjunta, porque o Departamento não tem um recurso para poder resolver esse problema e uma das dificuldades é que não tem uma estratégia, na cidade não tem uma empresa especializada para isso. Eles têm sido muito parceiros nesse sentido [...] Essa troca [...] E com os outros setores da Universidade, mas em primeiro momento é o CTC, que estão sempre tentando resolver essa parte de infraestrutura física. E de pessoal também, só que esse é um pouco mais difícil, mas à medida que a gente tem uma demanda, uma dificuldade, o pessoal também fica disponível. **E como ocorre o planejamento? Todas as pessoas se envolvem, todas as sugestões são aceitas?** Sim. Eu diria assim: quando é ao nível de Câmara, como são menos pessoas, há mais comprometimento. Quando é ao nível de Departamento, a condução da reunião é mais polêmica, porque são mais discussões, opiniões das mais diversas. Mas quando é tomada ao nível de Departamento (e é votação) a legitimação ocorre. Foi levada para votação, todos tiveram direito de se expressar e, por maioria ou por unanimidade, se conclui que é de tal forma, então a gente segue. A adesão normalmente ocorre no sentido de, os que não ficaram satisfeitos, a minoria que não foi atendida [...] foi votado, a cultura é democrática, é a vontade da maioria. Então à medida que se faz essa discussão, fica mais fácil. Tem sempre alguém que não ficou satisfeito, que leva questões pessoais, mas isso faz parte. Depende muito de quem estiver coordenando não dar ênfase demais a essas questões, pensar mais em termos institucionais e tentar entender que divergência faz parte do processo. **Como são divulgadas essas estratégias às pessoas que não participam do processo?** Eu diria que não são divulgadas não porque se esconda, é porque isso já está tão embutido na cultura organizacional que a gente não explicita. Então, vamos supor, um professor se aposentou e temos uma vaga disponível, vamos abrir concurso. Alguém faz uma proposta (normalmente os Coordenadores de Curso, que sabem demanda de pesquisa) e leva para o Colegiado. Então a estratégia seria “tem uma vaga, vamos contratar alguém”, mas essa parte ninguém questiona, porque normalmente é assim, e se leva para o Colegiado Pleno. Discute-se: “a minha área é mais prioritária, está faltando gente, já estou pedindo há tanto tempo” [...] Então ali é que se decide. A decisão do que se vai fazer para preencher aquela vaga, quando se vai chamar o concurso, quem vai ser a banca, qual a área, essa forma nunca se explicitou detalhadamente, mas as pessoas já esperam que seja dessa forma.

No momento da execução, como acontece a atribuição de responsabilidades? Depende da questão. Quando está no Colegiado Pleno, ou indica-se alguém e a pessoa, na hora, aceita [...] algumas coisas são feitas por votação, quando há mais interessados. A maior parte é por voluntários, a pessoa se voluntaria. Esse é o critério. Algumas vezes, a Chefia convida algumas pessoas, depende muito do Chefe. O que às vezes dificulta um pouco é que normalmente as pessoas que fazem e estão dispostas a colaborar é um conjunto de pessoas. Há outros, não que não possam colaborar, mas as pessoas estão envolvidas em outras questões, de suas pesquisas [...] então às vezes a gente sobrecarrega um grupo que faz, em quem a gente tem mais confiança. Não dá para distribuir muito [...] Não é um grupo estanque, mas é o grupo que participa mais. **E essas estratégias tornam-se responsabilidade de indivíduos específicos ou de grupos?** Depende da situação, pode ser de grupos ou de indivíduos. Por exemplo, algumas podem ser da Câmara de Ensino, que é um grupo. A Chefia vai estar sempre presente, porque ela não faz parte diretamente mas é interessada. Então eu participei de várias reuniões para

decidir junto, porque eu sabia que muitas coisas o Chefe tinha que saber para depois fazer as atribuições. **E qual a sistemática de acompanhamento dessa execução? Essas pessoas/equipes têm um cronograma?** Não. Eu diria que isso a gente tem que aperfeiçoar. O que acontece normalmente é assim: o calendário acadêmico move muito a nossa forma de atuação, muitas demandas que vêm da Administração Central, que a gente é até pego de surpresa, em termos de dinâmica do Departamento, ensino de Graduação e Pós-Graduação, é o que mais move a nossa atividade. Então, no início do semestre e no final do semestre [...] no início do semestre a gente está ajustando ainda várias coisas, porque faz parte. Há turma em que não foram preenchidas as vagas, que tem gente em excesso, tem que criar turma nova. Então isso toma, em termos de Chefia, nem tanto em termos de professores. Poucos professores vão perceber essas situações de ajuste, a maior parte já pegou a disciplina, sai e dá aula, 98% dos casos. Mas sempre tem aqueles 2% que, como o processo está no final e é só ajuste fino, é mais difícil de fazer, porque não tem tanta flexibilidade de horário, não tem tanta disponibilidade de professor. Há decisões assim: tem até professor que poderia dar tal disciplina, mas essa disciplina é no horário que ele já está ocupado, então temos que chamar um substituto, pois não dá para ficar em dois lugares ao mesmo tempo. Então essas questões são resolvidas, a maior parte, *ad hoc*. Os cronogramas, a gente respeita: o da Universidade, esses planejamentos que às vezes vêm meio inesperadamente, demandas de dados, informações, posicionamentos, reuniões. Vai muito do cronograma da Universidade.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

E agora, voltando ao momento da concepção, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões ou o processo é mais tenso, formal e os participantes preferem não se manifestar tanto? Eu diria que depende do assunto, da época do ano, porque, como eu disse: aqui, nós somos em 60 professores. Se a gente põe os 60 para conversar, o que vai acontecer? É muita opinião diferente, às vezes, as pessoas estão meio dispersas até entrar no assunto. É característica nossa, aqui do Tecnológico. O pessoal vai ficando desanimado. Às vezes, é difícil de conduzir o processo nesse nível de discussão e refinar a discussão. À medida que as coisas vão surgindo, muitas das nossas discussões são feitas por email. Temos uma lista interna, então algumas coisas são estabelecidas via email, as pessoas se comunicando, ou divulgando a opinião sobre determinado assunto, e então já vamos para uma reunião com as ideias mais formadas. Mas (vou dar um exemplo de planejamento estratégico que a gente fez há um tempo atrás) é claro que isso depende de quem está conduzindo. Há aquela ideia: na visão, onde queremos estar daqui a dez anos. Há ideias razoáveis, boas, ideias mais ousadas, mas tem aquelas viagens, e fica-se discutindo “queremos ser o melhor Departamento de Informática do mundo”, “queremos ser daqui da UFSC”, é uma discussão que às vezes não avança. Trava muito no início, talvez até por dificuldade de condução.

E no momento da execução, as pessoas se interessam sobre o andamento das ações, sugerem melhorias? Eu diria que alguns sim, mas uma boa parte sugere melhoria dentro de onde eles estão envolvidos [...] então eles sugerem ali. Normalmente, o pessoal está mais envolvido na sua ação. Em um pensamento mais geral, que seria inteiro para o Departamento, mais generalizado, são poucos que se envolvem. **E essas melhorias são adotadas?** Sim, sim. São pertinentes. Por exemplo, das Câmaras, agora outros Departamentos estão adotando, mas nós fomos os primeiros a usar. [...] Há um tempo atrás, quando entrei no Departamento, a gente tinha reunião inteira, do Colegiado Pleno, praticamente toda segunda-feira. Tinha um lado bom, que talvez a gente tenha que resgatar, que as pessoas conviviam um pouco mais. Mas boa parte dessas reuniões era “lavando roupa suja”, brigando e ficava uma coisa vazia, entediante, apesar de ser também uma forma de as pessoas conviverem. Mas, com o passar do tempo, as pessoas foram se envolvendo mais com pesquisa, extensão, mesmo com uma carga maior de ensino. Aquele tempo é um tempo precioso, que não dá para ficar com uma discussão que não seja produtiva ou necessária.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Agora sobre o tipo das reuniões. Quando essas estratégias estão sendo formuladas, as reuniões costumam ser rápidas e objetivas ou demoradas e ineficientes? Depende muito do assunto, mas percebo (pessoalmente) que, quando eu conseguia bem claro o que queria e já tinha uma ideia sobre a posição, tendo conversado anteriormente com as pessoas sobre posições divergentes, a forma de conduzir a reunião era melhor, porque eu sabia que determinadas ideias precisavam ser refletidas. Mas eu já filtrava aquela ideia, já trazia algumas possibilidades. Às vezes, eu não conseguia fazer isso, e também, na hora, surgem outras coisas que a gente não espera, uma outra ideia, posição, e até coisas que dispersam. Depende muito da habilidade que a gente tem e eu diria até (vem a questão da liderança de novo) da confiança que se tem no líder de que o que a gente está colocando é realmente algo claro, transparente, que não tem uma questão subliminar, que alguém será prejudicado ou favorecido. Então acho que a grande questão que percebo é sempre essa: deixar claro e estar sempre sendo verdadeiro, para estabelecer a confiança. **As reuniões são transparentes, ou seja, as estratégias são claras e racionais ou são ambíguas?** Sim, eu digo que depende muito de quem conduz e da habilidade de comunicação que se tem, porque muitas vezes a pessoa é transparente mas não tem muita habilidade de comunicação, então não é bem entendida. Eu procuro deixar sempre claro, agora como Subchefe também, toda a decisão que eu tomo, primeiro converso com o Chefe. Deixar o mais claro, conversar com as pessoas, abrir bem o jogo, “é assim que está acontecendo, se a gente fizer assim, pode acontecer isso, estou pensando em tomar essa decisão, o que acham”, tentar envolver as pessoas. Nem sempre a gente consegue estabelecer a confiança. Muitas vezes, o excesso de informação pode parecer que a gente está querendo conduzir para um lado, então tem que ter uma habilidade.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de análise? Metas, prazos, responsáveis? Não, bem estruturado não. A gente sabe que tem que entregar tal dia, vê se o trabalho está pronto, o Chefe ou o Chefe de Expediente pergunta, telefona [...] **O Chefe de Expediente que costuma fazer, então? Como é cobrado o andamento?** Muitas vezes, é o Chefe de Expediente. Agora menos, mas se trabalha muito em parceria com o Chefe de Expediente, até porque ele tem uma característica, no nosso Departamento, muito peculiar, que é estar há 25 anos aqui. Então ele conhece a vida, a forma de operar de todos os professores, dos funcionários, e ele tem muita proximidade com eles. Às vezes ele tem uma visão do Departamento diferente até da minha, porque eu estava como professora, era outra posição. Essa parceria é muito boa. **Ocorrem mudanças nessas estratégias “durante o percurso” pelos responsáveis? E como essas mudanças são legitimadas?** Pode haver mudanças. Eu vou dar um exemplo. Nós tivemos concurso no ano passado, alguns não tiveram nenhum aprovado, um deles teve dois aprovados, mas só tinha uma vaga para aquela área. O segundo colocado era um excelente candidato. Eu não o conhecia, mas havia a referência da própria banca e também do perfil que ele tinha, pelo Currículo Lattes, mas ele ainda não tinha terminado o doutorado. Ele terminou o doutorado no final do ano, demonstrou interesse e tinha uma vaga em outra área. Essa vaga era de estatística e esse concurso ia demorar. E nós não tínhamos professor de estatística, e esse rapaz tinha condições de dar aula de estatística. Supriria um semestre e, depois, uma outra professora iria se aposentar e seria possível passar a vaga para a estatística. Então veja só, a gente tem que ter uma visão de curto e médio prazo. A proposta foi chamá-lo para vir, mas para chamar um professor (qualquer coisa que você vá fazer para preencher uma vaga de professor), sempre é algo polêmico. Então foi explicado a todos, chamou-se uma reunião de Departamento, justificou-se, várias pessoas não concordaram, votou-se e a maioria foi favorável. Ele foi chamado e começou o semestre dessa forma. Agora vai ter outra professora que se aposenta e abre-se a vaga que ele ocupou temporariamente.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: aquelas pessoas que já têm alguma experiência no assunto ou aquelas que detêm cargos aqui no Departamento? Normalmente, é o Chefe, mas quem detém mais são as pessoas que mais se envolvem. Eu sempre tive vontade de fazer um planejamento estratégico, [...] até convidei alguns professores para organizarem, para ver como a gente ia fazer, mas não se envolveram. E eu, muito envolvida no dia-a-dia do Departamento, e também tenho minhas atividades acadêmicas, também dou aula. Então, para pensar, para organizar, para fazer algo que fizesse sentido para os professores [...] acho que não dá para ficar três horas discutindo missão e visão, você tem que definir, mesmo que depois precise refazer. Então eu queria pensar em algo que não fosse tão entediante como ficou da outra vez. Acabou não acontecendo. Mas se tivesse alguém que dissesse “pode deixar que o planejamento estratégico eu assumo”, a pessoa iria fazer uma proposta, seria discutida, se fosse razoável, iria atrás de uma verba, fazer uma reunião. Por isso, eu digo: muito disso vai da adesão e do envolvimento das pessoas. Recentemente, um curso que a gente propôs, se não tivesse adesão de um grupo para fazer o projeto do curso, não iria sair. Por mais que a Chefia determinasse, [...] é a forma da Universidade operar [...] então tem que ter envolvimento.

O acompanhamento e a execução também são feitos por pessoas que têm mais conhecimento sobre aquela estratégia ou por pessoas detentoras de cargo? Acho que pelos dois. Normalmente, quem está no cargo sabe que vai ter que consultar aquela pessoa. **E o acompanhamento da execução é realizado de uma maneira sistemática, independentemente de quem os realiza, ou seja, se forem pessoas detentoras de cargo, elas se atêm aos critérios de acompanhamento?** Não. Depende da pessoa, depende da situação. Não é algo que está bem definido, “você tem meta até tal data, tem que conseguir atingir tanto”, não existe. **E a senhora percebe desvios no momento da execução de alguma estratégia?** Olha, pode ocorrer. Pode ser por falta de entendimento da proposta ou porque ela estava ineficiente e a possibilidade de execução foi outra. Agora, o desvio pode ser intencional? Esse eu acho que não existe, pelo menos quero crer que não exista. Ou não se entendeu bem o processo e se conduziu de um jeito, ou as pessoas envolvidas não se motivaram e tal, ou outra pessoa teve que assumir e deu uma característica pessoal, valorizando mais um aspecto do que outro.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

No momento da concepção das estratégias, elas são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial? Paralelamente. E eu até diria que precisa de mais sistematização, mais sincronização. Depende muito de quem está liderando. **E até do assunto, não é?** Sim, por exemplo, extensão e ensino. São coisas que, em certos momentos podem trabalhar juntas, mas dá para trabalhar totalmente separados. **E há alguma ação com característica sequencial?** Sim, vou dar um exemplo: aqui no Departamento, a gente preza muito, no calendário acadêmico, por disponibilizar o Plano de Ensino para análise nos Colegiados, antes de o semestre letivo. Então tem datas para isso. Isso é feito online. Professor, se estiver viajando, pode fazer. Primeiro se propõe o Plano de Ensino, depois passa pelos órgãos de aprovação, que é o Departamento, no caso, representado pela Câmara, e os Colegiados dos cursos. Isso é sequencial. E depois é apresentado para o estudante. E depois, se tiver algum problema, vem a sequência: o plano foi cumprido? Se o aluno tem alguma discordância com o professor, então se analisa o plano para fazer algum julgamento.

Certo. E a execução se assemelha? Isso, ações executadas simultaneamente e também ações sequenciais.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

As estratégias são concebidas considerando apenas diretrizes institucionais? E elas restringem-se aos limites de atuação do Departamento? Eu acho que sempre as diretrizes institucionais. Não dá para ser diferente. Então o que a gente vai ter [...] nossas atividades são ensino, pesquisa e extensão. **A próxima questão é se as estratégias são formuladas com um foco externo, ou seja, consideram as necessidades percebidas na sociedade ou na comunidade, ultrapassando as diretrizes institucionais?** As diretrizes institucionais já preveem que a gente preste atenção na comunidade por meio da extensão. Então as atividades de extensão atendem às demandas dos órgãos de pesquisa, fomento, mas também da comunidade. Aqui, particularmente, a nossa comunidade vai ser sempre uma comunidade muito voltada para a realidade empresarial, organizacional. Dificilmente, vai ser como em outros Centros, em comunidades carentes. Não que não possa ter atuação, até pode ter inclusão digital, mas não é uma característica nossa. E também a nossa visão do mundo exterior é [...] por exemplo, se a gente vai propor um curso, se vai propor algum tipo de atividade, normalmente é um curso ao nível de graduação, pós-graduação, ou uma atividade de extensão. Então ela vai se voltar para fora nessas duas questões. Por exemplo, quando foi proposto o curso de Sistemas de Informação, curso criado em 2000, ele visava justamente atender a uma demanda externa. Falta muito profissional na área de informática. E o curso de Sistemas de Informação é um curso muito voltado para a parte de gerenciamento, baseado na informática. Nesse momento, há necessidade de um outro curso, mas a gente não tem infraestrutura.

E a execução das estratégias prevê a interação de pessoas apenas do Departamento ou envolve outras pessoas da instituição? Envolve outras pessoas da instituição. O Departamento, aqui no CTC, é um dos que tem uma característica, [...] a gente tem dois cursos de graduação, mas a gente tem um curso oculto, só de algumas disciplinas que são dadas para vários Departamentos na Universidade, de Estatística, Cálculo Numérico e Introdução à Ciência da Computação. Então a gente tem um conjunto (deve ser umas 2.500 horas) que vai para o pessoal do Sócio-Econômico, da Biologia, da Psicologia, Ciências Agrárias, todas as Engenharias. Então é algo disperso, que a gente tem em relação a toda Universidade. E nessa nossa atuação, a gente está em contato com esses Departamentos, com essas demandas, com o cronograma e (um outro problema) a logística que eles fizeram. Eles vêm com uma disciplina para aquele horário e, às vezes, a dificuldade é o seguinte: se talvez fosse em outro horário, a gente não precisaria contratar outro professor substituto, por exemplo. Essa forma ainda precisa ser aperfeiçoada, essa questão da logística, não sei se seria a palavra mais certa, mas a alocação para aquele horário, daquele professor, distribuir de forma que otimizasse em termos de número de pessoas envolvidas na questão. **E pessoas da comunidade, no momento da execução. Por exemplo, interação com empresários ou outros setores da comunidade, existe?** É mais restrito e fica ao nível de extensão ou pesquisa. Por exemplo, os dois maiores projetos que a gente tem aqui: um que é de tele-medicina, que tem um professor especializado em computação gráfica e, com a computação gráfica, ele trabalha com imagens que são capturadas no interior do estado e traz para cá imagens médicas que são analisadas aqui. O trabalho dele é com o Governo do Estado, com o HU, um grupo de especialistas do HU e um pessoal altamente técnico aqui do Departamento. Há essa interação. Esse projeto, em particular, ganhou um prêmio da Assembléia Legislativa por causa da relevância social. Chegaram a fazer um milhão de consultas desse tipo no ano passado.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Professora, três questões para fechamento. Qual etapa a senhora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução das estratégias? Eu diria que o ideal seria concepção e execução, mas muitas vezes, ousaria dizer que a maioria das vezes, a execução e a concepção vão meio que em paralelo, [...] vamos supor, tem que planejar um novo curso de graduação (isso é uma demanda que existe), então vou passar uma ideia inicial: talvez mais um curso de Sistemas de Informação diurno, que é uma demanda que eu sei que existe de fato. Convido um grupo de professores para pensar nisso e vejo que não estão

motivados ou vêm com uma outra proposta, diferente dessa, “não vale a pena fazer outro curso de Sistemas de Informação, vale a pena fazer um curso, por exemplo, de Engenharia de Software”, entendeu [...] Então, dependendo do assunto e de como vai ter que envolver as pessoas para resolver, ele pode ir sendo flexibilizado. Às vezes, vem um pacote pronto, que não está errado. Por exemplo, esse curso que a gente está aprovando era uma demanda que existia do Ministério da Educação de instrumentalizar mais profissionais para ter critérios estatísticos para poder fazer avaliação de cursos. Então já veio uma demanda pronta, conseguimos que alguns professores se motivassem com aquele projeto e aconteceu. Quando você me pergunta a concepção ou a execução, muitas vezes elas ficam entremeadas. Você concebe e executa um pouco, e verifica se tem que ajustar a concepção de novo. Poderia ser diferente? Poderia. Poderia ser mais sistematizado? Poderia. **Quais os obstáculos ou alavancagens que a Professora percebe quando as estratégias são concebidas e executadas aqui no Departamento?** O que dificulta, às vezes, é a adesão das pessoas. De uma maneira geral, eu diria que tem aquele grupo de professores que está sobrecarregado e a gente não consegue chamar um outro para trabalhar, às vezes não se motiva. O que motivaria um professor? Vamos pensar em termos de empresa privada, o que seria? Ou você dá uma gratificação, ou você tem algum tipo de benefício que ele vai ter (financeiro, pessoal) e vai motivá-lo a fazer algo mais, além do que ele está fazendo. E a gente não tem [...] o Chefe não tem esse tipo de recurso para lidar com a motivação do professor. Então, às vezes, a motivação é “isso vai ser bom para ti”, é um discurso sem muita força de ação, porque vai ser muito da personalidade da pessoa e de ela dizer “eu vou fazer de boa vontade”. Nesse sentido, [...] mas eu também não saberia dizer o que a Universidade precisa dispor, não tem como a gente gratificar o professor que está trabalhando mais. Então se ele trabalhar mais ou não, dá no mesmo. Se ele for mais pró-ativo ou não, não tem muita diferença na avaliação, enquanto que em uma empresa privada, se ele for mais pró-ativo, tem mais recompensas, seja lá quais forem. Pode ser financeira, pode, mas às vezes ele tem um plano de saúde melhor, um dia de folga. A gente não tem como trabalhar isso. **Como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento de estratégias, tanto para a Universidade quanto para o Departamento?** Acho que é fundamental, porque, como eu falei, as pessoas que a gente está liderando, principalmente em uma empresa pública, precisam confiar no que você está fazendo, confiar em você. Então, se você toma determinada decisão que prejudica um grupo e favorece outros, mas isso está dentro do planejamento, fica muito mais legítimo. Esse grupo está insatisfeito, mas sabe que foi decidido que iria ser feito assim, porque a estratégia, a ação era mais prioritária naquele momento. E quanto você não tem isso, você sempre tem que estar refletindo no momento e lidando com esses conflitos de interesses. Então o planejamento tem essa questão, mas além de tudo ele permite fazer uma construção a longo prazo. Se você quiser fazer um prédio, por exemplo, e se você não se organiza (o prédio pode representar qualquer tipo de construção social, qualquer empreendimento aqui na Universidade, criar um curso, avaliar os alunos, coisas tangíveis e intangíveis), se você tem a estratégia, tem o plano, pensando em termos bem práticos, contratar a empresa, fazer o projeto, [...] se você não faz isso, o prédio não vai sair, vai sair todo desestruturado. Então, para o que é intangível também. Assim, você vai lidar melhor com os interesses, construir algo de forma sistemática, que as pessoas sintam-se incluídas naquele processo. **Encerramos. Obrigada, Professora.**

Transcrição - Entrevista n° 03	
CHEFE 02 Chefe do Departamento de Direito - DIR Data da entrevista: 29/07/2011, às 14:00h Duração: 34min59s	Legenda: [...] - construção de raciocínio [texto <i>italico</i>] - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

O senhor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? O histórico é breve, pois estou aqui como Chefe desde maio desse ano. Pouco tempo. E quando

o senhor entrou na Universidade? Na Universidade, em 1991. **Qual sua experiência aqui dentro, ocupou algum outro cargo?** Não ocupei outro cargo, me dediquei apenas a aula. Na verdade, antes, quando o Professor Cancellier era Chefe, eu era Subcheefe. Nesse caso, sugiro [...] Você está fazendo uma entrevista comigo, que sou Chefe há pouco tempo. O Professor Cancellier pode ajudar mais, como o Direito só tem um Departamento, você poderia entrevistá-lo. **O senhor tem algum tipo de curso, especialização, capacitação na área de Administração?** Tenho. Há muito tempo, eu trabalhava na área de fiscalização da Fazenda Estadual e estava em Mafra. Fiz um curso em Curitiba de Administração Financeira e Planejamento Estratégico. **E qual o interesse do Professor em ocupar o cargo de Chefe do Departamento?** Nesse momento, fui porque, depois de muito tempo sem ter uma atividade administrativa [...] na verdade, eu já tinha atuado na área de administração da Fazenda Estadual, no setor tributário, e aqui nada. Então agora decidi ter uma experiência para mudar um pouco.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O senhor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Com o Planejamento Estratégico da Universidade, eu tenho contato. Estou aqui com o Plano de Desenvolvimento Institucional, mas não tive tempo de me dedicar a conhecer mesmo esse Plano Estratégico. Não posso dizer qual o plano, como que é. **O que o senhor entende por Estratégia?** Estratégia é [...] você tem que ver a longo prazo, verificar tudo aquilo que está nos manuais de Planejamento Estratégico, mais ou menos, a gente conhece. A missão, aquilo que a instituição tem uma previsão, eficiência. Isso seria o Planejamento Estratégico, procurar utilizar todos os recursos e prever. Para fazer realmente o Planejamento Estratégico, aqui a gente não faz, teria que ter uma reunião para ver missão [...] Pensamos em fazer aqui uma vez. **O senhor considera importante ter uma estratégia?** Com certeza. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Nesse pouco tempo, não, ainda não. Só coisas de curto prazo. **O que o senhor entende por Cultura Organizacional?** Cultura organizacional, aqui no Direito, por exemplo, seria [...] na parte administrativa, seria a atuação dentro das normas. Vamos atuar sempre dentro das normas aqui da Universidade. Nós temos aqui o projeto pedagógico, temos uma visão de ter esse Público do Direito, não só Privado. E isso repercute, mas isso não é a cultura organizacional, isso repercute na visão das pessoas, procuramos todos manter isso. As pessoas que estão aqui, 800-900 alunos, vão atuar na sociedade de forma importante. Juizes, advogados, políticos, etc. Então a ética aqui tem que ser um exemplo a todos esses alunos. **E o senhor considera que a cultura organizacional de um lugar, no caso aqui no Departamento, contribui para atingir os resultados do Departamento?** Contribui, com certeza. Toda compreensão das questões que surgem tem esse enfoque de resultado. **No Departamento, o senhor vê a cultura como uma aliada ou como uma inimiga da estratégia? Ou seja, a cultura é favorável para que as decisões sejam implantadas e executadas?** Isso é difícil dizer agora, nós não temos um planejamento. Evidente que vai ter sempre barreira. Mas se não tiver o planejamento, sempre tem barreira. Aí entra a mudança, se tiver alguma mudança, sempre vai ter dificuldade. Mas não posso te responder agora... Aliás, o número de pessoas que está trabalhando aqui é muito pequeno, nós estamos tendo capacitação agora, aumentou muito a oferta de cursos de capacitação. Está todo mundo fazendo diversos cursos. Estamos em greve, os funcionários [...] alguns funcionários continuam trabalhando, dentro dessa visão de contribuir. Mas vejo que esses funcionários, se percebem que tudo está sendo encaminhado num sentido de interesse dos alunos, da Universidade, todos têm sempre uma visão de contribuir. Mas agora com a greve [...] também tem que ter os salários e compensações. Isso atrapalha muito.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Já que o senhor comentou que o Departamento não tem um Planejamento Estratégico formal por enquanto, vamos pensar no sentido de tomadas de decisão. Por exemplo, reuniões de Colegiado, coordenadores de Pesquisa, de Extensão, o senhor como Chefe...

O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia ou uma postura de atuação? Tivemos, nos dois anos anteriores (a Chefia dura dois anos), que fazer uma mudança, uma adaptação de acordo com a legislação do currículo. Projeto pedagógico, tinha que ter mais aulas teóricas, mais aulas práticas, foi montada a comissão de professores para discutir, os alunos participaram. Há um interesse sempre em democratizar bastante, senão não funciona e não interessa. E depois se adotou uma solução compatível com o tempo da necessidade, com a urgência. E agora temos que fazer uns aperfeiçoamentos, esse projeto vai ser implementado aos poucos. Nesse semestre, queríamos começar a ter uma percepção de como melhorar esse novo currículo com mais horas na prática jurídica, teremos que começar a planejar logo, agora. São esses aspectos, mais imediatistas. Quais professores estão faltando, que áreas, às vezes tem que pensar um pouco a frente, mas não é muito. **No momento da elaboração de estratégias, decisões, vocês utilizam estratégias institucionais como referência ou as decisões tomadas são mais focadas aqui na realidade do Departamento?** Sempre se tem que tomar como referência a visão da Universidade, sempre tem essa referência.

E na hora de executar os planos, como é dada a ordem de prioridade? É a questão de urgência, pois aqui é Chefia de Departamento. Há Chefia de Departamento e Coordenação. Você vê que tem essa diferença. A Chefia cuida dos professores, PAD. Coordenação cuida dos alunos. O interessante é que essa separação aqui às vezes faz [...] vou pensar em alguma coisa e não é bem minha função, teria que ter uma discussão a respeito. Ideias precisam ser trazidas. Na verdade, precisaria haver mais discussões entre os professores, maior tempo para isso. É difícil de fazer durante as atividades... **Esse debate não acontece nas reuniões de Colegiado?** Acontece um pouco. As questões muitas vezes são administrativas. Comissões e tal, pessoas que vão trabalhar em vista disso. Como vamos melhorar, adaptar, compatibilizar a prática jurídica, por exemplo.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quando se concebe alguma decisão, alguma estratégia para o Departamento, quem participa desse processo? Fica mais restrito ao senhor como Chefe ou há envolvimento de outros professores, servidores? Acho que um dos assuntos que vão influir na decisão é esse de definir [...] tem poucas decisões aqui [...] Seriam decisões relativas ao PAD... **Projetos de pesquisa?** Projetos de pesquisa e extensão, na verdade, cada professor organiza o seu e apresenta. Aqui é curso de Graduação, então em um curso de Pós-Graduação, a gente tem as linhas de pesquisa. Aqui não, projetos de extensão, eles apresentam projetos compatíveis. Têm liberdade total. Então, na Chefia, o que nós vamos ter [...] essa tua pergunta, seria em relação ao PAD. Na verdade, eu devo dizer que aqui no nosso caso, no momento, o PAD é feito assim: eu vou vendo as necessidades de professor, eu mesmo vou vendo, com o auxílio de pessoas mais próximas, como o Subchefe de Departamento e conversando com outros. Não temos uma comissão que fique o tempo todo participando. Depois é ela que verifica, confere tudo isso. Mas no início, montagem dos horários, a gente faz com Coordenação, Chefia, Subchefia e contato com os professores. Mas não há muita reunião de grupos. Só depois é que se tem uma para legitimar a decisão.

Na hora de atribuir responsabilidades, a tendência é criar comissões ou indivíduos específicos cuidam dessas ações? Na Chefia, não tem tantas atividades assim. Chefia de Departamento [...] Se você falar com a Professora Olga [*Diretora do CCJ*], ela tem como ver as necessidades de construir alguma coisa, ampliar ou não, novo prédio. Nós aqui não, a gente só atende essa área. Então como falei, comissão para estudar projeto pedagógico, comissão para ver como vai ficar o EMAJ, a questão das práticas jurídicas. Isso seria questão de grupos. Tomar decisão sozinho não convém, porque é um grupo pequeno e todos têm que concordar, dar uma legitimação.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Quando acontecem as reuniões de Colegiado, quando algum assunto está sendo discutido, há bastante debate, as pessoas sugerem bastante coisa, ou as reuniões são mais formais, mais tensas? Quando há um assunto importante, por mim, eu posso falar que há interesse sobre debates. Tem participação dos alunos. **O professor percebe um envolvimento das pessoas?** Sim, certo.

E no momento da execução, as pessoas têm interesse em acompanhar as decisões tomadas? E há sugestões de melhoria? Sim. Aqui no nosso caso, seria relacionado com currículo, e isso aí sempre vai ter interesse, sempre tem.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as decisões são tomadas, há prazos, metas? Como é feita a parte de controle? Quando você pergunta, estou sempre pensando nas reuniões relativas a rever e adaptar o currículo, daí a gente tem certos prazos. Mas não é fácil, porque é uma discussão de assuntos [...] não é como em uma empresa, que você vai, tem que concluir aquilo para colocar na produção, etc. Aqui, tem que ver outros aspectos mais subjetivos e, às vezes, não dá para concluir naquele momento porque surgem dúvidas que merecem um aprofundamento, e então se aguarda mais um tempo, até quando não é mais possível. **Um outro exemplo possível de se pensar em uma situação de planejamento seria a necessidade de professor, contratação, como é feita a distribuição de cargas de ensino, pesquisa, extensão, requisitar vagas de concurso...** Sim, tem que ter uma previsão, mas digamos que até um ano antes. **Talvez porque o Direito seja um curso só, então vocês teriam mais controle?** Sim, talvez seja isso. Aqui nós temos que cuidar dos professores que vão sair para doutorado, pós-graduação, vê-se quem pode dar aquele curso [*disciplina*], quando vão voltar, quando vão pegar aquela disciplina, como vai ficar a situação, então a gente prevê para o prazo de um ano. **Então existe essa previsão para um ano, ao menos?** Sim, você não pode não pensar em nada, que depois pode ficar complicado. Sobre concursos, que você comentou, só se prevê concurso em certos casos, como aposentadoria, e aí sim. Temos que pedir aquela vaga até para não perder. **As vagas do REUNI...** Não, o curso não aderiu ao REUNI. Não sei se no futuro vai se ter, um caso que precisaria pensar, organizar e planejar. Realmente, o REUNI seria um caso para planejar, mas nós não temos.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quando se planeja alguma decisão, quem mais participa desse processo: a pessoa que tem mais conhecimento do assunto ou aquela que tem um cargo aqui no DIR? Aqui, é mais quem conhece o assunto. Cargos são poucos: Chefia, Subchefia e Coordenação. Em certos casos, claro, se tiver a ver com a Coordenação, vai ser o Coordenador. Por exemplo, Coordenador de monografias, a discussão de aperfeiçoamento seria com ele.

E no momento da execução, é da mesma forma? As pessoas que entendem mais sobre o assunto costumam ficar com aquela atividade? Aqui, geralmente execução [...] a execução aqui acaba sendo Chefia [...] se for uma execução que dependa dos funcionários, vai ser ali, se for uma execução que dependa dos professores [...] no fim acaba [...] se for projeto de pesquisa, não tem como outro professor fazer, é aquele professor mesmo. Na verdade, essa atuação, resultado da monografia, por exemplo, acaba que ele simplesmente decide que a monografia terá aquela configuração e todos vão aplicar aquilo.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As decisões concebidas são pensadas de maneira dinâmica ou sequencial? Ou seja, são decisões que podem começar concomitantemente, ou há decisões sequenciais? Não consigo ver bem aqui no contexto do Departamento, porque acho meio restrito para toda essa tua análise administrativa. Voltando para essa questão de currículo, que é uma coisa que a gente

tem que pensar a longo prazo, não dá para dizer que é sequencial. Tem uma parte sequencial, que é decidir as matérias que vão ser aperfeiçoadas, se vamos modificar o projeto, a ideia, as disciplinas. Há decisões sequenciais, mas ao mesmo tempo tem que haver esse sincronismo de várias questões. Não dá para separar, pois ao mesmo tempo já estão surgindo outras coisas, por causa da complexidade da área organizacional.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – **Questões 29 a 31**

As decisões são concebidas considerando as diretrizes institucionais, que o senhor comentou. E elas restringem-se aos limites de atuação do Departamento? Ou amplia, ou seja, envolve as necessidades que o Departamento percebe na comunidade? A própria Universidade já dá essa linha da extensão, que seria nesse sentido. Então nós temos alguns projetos de extensão. Na verdade, o curso de Direito tem pouco projeto de extensão. A prática jurídica, que dá, digamos assim, uma assistência jurídica às pessoas que necessitam, mas não é no sentido de assistência mesmo, é no sentido de prática jurídica, os alunos que estão aprendendo. Não é uma extensão, mas tem o efeito de contribuir para a sociedade em geral, também, mas o objetivo ali é prática dos alunos. E extensão, nós temos aqui, por exemplo, ano passado, a Professora Danielle Annoni organizou um seminário sobre Direitos Humanos, permitindo a participação de pessoas da proximidade, em relação aos Direitos Humanos. Esse é um caso, mas não temos [...] no Direito Ambiental, temos aqui pesquisa bem grande e houve já alguma atividade de Direito Ambiental no sentido de apoio a alguma ação popular relativa a “isso”, essas questões, mas não é muito também. Então, na verdade, aqui poderia ter mais extensão. Aqui é muito aula mesmo, graduação e pós-graduação e pesquisas. Extensão, tem menos.

E vocês contam com o auxílio de outros Departamentos, Direção do Centro ou de alguns setores da Reitoria para auxiliar vocês em algum tipo de decisão? A interação é aquela normal, obrigatória pela estrutura da Universidade. Vamos debater aquele assunto, entra-se em contato com o pessoal da Reitoria, discute-se aquilo, busca-se opinião. Por exemplo, essa questão do currículo, novamente, estávamos discutindo com a Reitoria como seria o andamento de prazos. E assim por diante, várias questões, concursos. Mas geralmente não há necessidade de pessoas da Reitoria participarem aqui. Isso não acontece porque a estrutura da Universidade não leva a isso, mas há a busca dessas informações necessárias junto à Reitoria. Algumas vezes, a própria Reitoria, quando quer estimular algo, pede alguma reunião.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o senhor considera mais importante: a etapa de concepção da estratégia ou a parte de execução? Difícil dizer. É evidente que as duas são importantes, mas se você pensar a concepção, é claro que o momento da concepção é fundamental, acho que é mais importante. Mas aí eu acho, porque não adianta pensar pouco e depois executar. Eu acho que você tem que ter uma concepção, debater bem, principalmente na educação. Não adianta você pensar pouco ou mal ou insuficiente. O problema é o seguinte: “aqui no Direito agora o que se precisa fazer é nos preocupar mais com a atividade profissional dos alunos, com a atividade privada deles, se vão ganhar dinheiro, se não vão. Então nós temos que dar cursinhos rápidos para eles ganharem dinheiro, isso é muito bom, mas o que vocês acham, alunos”, aí começa, mas não é isso. Isso é num prazo muito curto. Então seria uma concepção inicial errada e não adianta executar isso. **E o senhor vê algum obstáculo ou alguma alavancagem para colocar as decisões em execução? Principalmente, pensando na cultura organizacional, muda alguma coisa e as pessoas bloqueiam? Ou elas incentivam?** As decisões aqui seriam de currículo, então nós temos que ver que professores temos. Se vamos desenvolver tal matéria, mas não tem professor para aquela matéria especializado. **É uma questão mais racional?** Sim, você não pode pensar [...] Nossa linha tem sido mais no Direito Público, mas agora vamos transformar para Direito Privado, Empresarial, mas daí não tem professores para isso. E assim

por diante. Vamos pesquisar muito determinado assunto, se não tem professor para fazer aquela pesquisa? Vamos dizer para mudar isso completamente? Em empresas, é até possível, mas na educação, não. O professor tem tudo na cabeça dele, todo o conhecimento que ele tem desenvolvido durante 20 anos, de repente vai dizer para fazer outra coisa? Na área empresarial, pode ser, mas aqui, não. Tem aquela linha [...] Você não pode mudar a linha de conhecimento, de pesquisa, de jeito nenhum. Até porque, no caso do Direito, a linha de pesquisa tem fama nacional, nós aqui. Então não teria porque. Ao mesmo tempo, se você vai pensar em alguma coisa, isso já direciona. A linha é essa. Então poucas mudanças, e essas mudanças, precisa ver se há professores. Então, para terminar, há mais extensão, vamos fazer mais contato, mas quem vai fazer isso, quais os professores, quais os temas? Então teria que ver isso. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento de estratégias, tanto para o Departamento como para a Universidade?** O planejamento estratégico em relação a um curso de Direito, por exemplo, é nós pensarmos em, daqui a uns anos, em SC ou no Brasil, que campo do Direito (principalmente as grandes linhas - Público e Privado), o que mais seria necessário, ou mais importante ou mais conveniente sobre diversos pontos de vista. Nessa linha que estamos ou modificar? Então, a longo prazo, teria que começar a pensar nisso. Nós estamos nessa linha que eu falei, mas será que isso tem que mudar daqui a dez anos? Aí começaríamos a mudar. Isso tem que pensar, é muito difícil, é uma estratégia de longo prazo. De qualquer maneira, nós estamos sempre, as linhas vão se atualizando. Por exemplo, uma linha muito importante é de Direito Ambiental. É Direito Público, mas é Direito Ambiental. Propriedade intelectual também, questão de marcas, patentes. Então isso, acabou que nós estamos aprofundando bastante. E de Direitos Humanos, nós continuamos. Direito Constitucional é importante, Administrativo, a questão do Estado. Acho que continua essa linha [...] Enfim, tem que estar sempre debatendo, é importante estar prevendo isso.

Muito obrigada, professor.

Transcrição - Entrevista nº 04	
<p>CHEFE 03 Chefe do Departamento de Expressão Gráfica - EGR Data da entrevista: 01/08/2011, às 17:00h Duração: 29min19s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O senhor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Estou na UFSC desde 2006, entrei aqui em um momento difícil, momento de greve, e não tinha o que fazer. Entrei como professor, mas não tinha atividade, não tinha aula, era aquele esquema de acertar calendário, então não tinha aula. Daí, nesse momento, perguntei o que eu poderia fazer, porque eu estava assumindo um posto. Foi me dada uma atividade administrativa, que era construir o programa de Mestrado do Design. Só tinham três Departamentos da Universidade que tinham um curso mas não tinha um programa de Mestrado: Jornalismo, Design e mais um outro que eu não lembro. Naquele momento, passaram para os três e, por acaso, caiu na minha mão fazer isso, e aí comecei a entender esse processo administrativo da UFSC, logo já no começo, porque eu tinha vindo da administração de uma outra Universidade, trabalhei na Reitoria de outras Universidades, então eu conhecia um pouquinho do processo administrativo e daí aqui. E o que me deixou mais preocupado e mais confuso nesse processo foi que, como entrei na Universidade, então “ah, você faz isso”, mas como é que faz? Não houve nenhuma preocupação em dizer “você tem que fazer isso dessa maneira, aquilo da outra maneira”, de que forma isso pode ser feito. Então, meu histórico na Universidade para a parte administrativa, principalmente, que é o que te interessa, foi basicamente assim, “se vira, nós não temos nenhum tipo de programa, cronograma, organização para isso, você faz do jeito que acha que tem que fazer”, e isso levou a fazer um programa de Mestrado que a história também é interessante. Nós fizemos um programa de Mestrado em [...] eu recebi um documento, isso

foi no dia primeiro de março, o Chefe de Departamento, Professor Fialho, disse assim: “quer montar um Mestrado?”, quero, “a gente entrega isso em junho” (era dia primeiro de março), daí entrei no site da Capes e a entrega era no dia quinze de abril. Tinha 45 dias para montar todo o processo. Então eu fiz todo o processo, só que eu não sabia os trâmites. Fui fazendo, convidei uma pessoa para dar uma consultoria e tal, mas fui fazendo os trâmites para ir passando. Passando no Departamento e, como os trâmites não estavam bem montados, eu enviei para a Câmara de Pós-Graduação antes de passar por um outro lugar. E, por acaso, esse projeto foi reprovado, eles leram o projeto errado. Estava tão desorganizado que eu postei um projeto, uma prévia, eles baixaram o projeto e o projeto oficial não foi lido, foi reprovado. Daí, na época, nós fomos lá (eu e o Professor Milton), na Pró-Reitoria, e perguntamos para o assessor de pós-graduação: “nosso projeto foi recusado, como faz?”. Daí ele explicou (isso era meio-dia e o acesso aos projetos era até as nove horas da manhã): “se não fosse recusado, eu dava um clique aqui e ele iria”. Então ele foi e clicou, eles tinham ampliado o prazo até as quatro da tarde. E o projeto foi. Então nosso projeto foi aprovado na Capes sem ser aprovado na UFSC. Houve uma confusão generalizada nisso. Quando eu saí da Universidade para fazer Pós-Doutorado, também passei por um processo administrativo complicado, porque não havia uma gestão adequada, ninguém sabia se eu podia, se eu não podia. Se, por estar em estágio probatório, eu podia sair ou não. Nunca se teve documento nenhum, eu nunca li nada disso. Daí eu entro em uma situação de Coordenador de Mestrado, saio da Subcoordenação, tudo bem isso acontece. Entro na Chefia do Departamento, também foi uma situação delicada, porque entrei quando Professor Milton saiu. **Foi em maio?** Oficialmente sim. Antes eu fiquei um ano fora. Voltei, em outubro assumi a Subchefia, e em janeiro, a Chefia [*extraoficialmente*], para o Professor Milton assumir a Secretaria do Estado. Na época, quem estava secretariando, a Chefe de Expediente do Departamento era a Mônica [*eu*] e vou no que a Mônica conhecia do processo. Não tem um manual, “para você ser Chefe do Departamento, você tem essa, essa e essa atribuição”. Como que a Universidade pode montar uma estratégia organizacional, uma estrutura, se ninguém sabe o que é para fazer? Quanto nós batemos a cabeça para descobrir [...] um dia eu perguntei, ligamos para um, para outro, para descobrir qual a atribuição do Chefe de Departamento. Daí fico batendo cabeça com a Professora Marília [*Coordenadora do Curso de Design*] para saber o que um faz, o que outro faz. Porque eu falo uma coisa, ela vai lá e fala outra. Então não há essa estrutura, eu não sei qual é a função do Coordenador, do Diretor, do Chefe do Departamento, nem do Reitor. Ninguém sabe nada disso. **O professor já realizou algum curso de capacitação ou especialização referente à área de Administração?** O meu Mestrado foi em Engenharia de Produção, então a gente tinha várias disciplinas de Gestão. **Qual o interesse do professor em ocupar o cargo de Chefia do Departamento?** Eu sou Chefe do Departamento, mas assim [...] eu gosto disso. Sinceramente, eu gosto de ser Chefe do Departamento porque consigo fazer algumas coisas que vejo que estavam paradas ou não saíam. Então consigo fazer. O cargo de Chefia me é interessante porque é uma coisa que eu gosto, lidando com situações...

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Eu recebi uma cópia do Planejamento Estratégico para fazer uma avaliação, mas daí, pela minha não formação em Administração, muitos daqueles gráficos eu não entendia o que significavam, qual era o objetivo. **O que o professor acha dele?** Eu acho que a UFSC é pé no chão demais, não tem ousadia nenhuma. Fala “vou fazer isso, porque isso, isso e isso” para não se comprometer, porque daqui a pouco vai vir outra Administração, não sei se isso vai chegar lá. **O que o professor entende por Estratégia?** Na verdade, dou mais ou menos aula sobre isso, quando falo de marca. Estratégia é uma previsão do que vai acontecer, o que eu estou prevendo que vai acontecer, dentro das minhas capacidades, das minhas habilidades e competências. **E o professor considera importante ter uma estratégia?** Sim, é a minha praia. Eu faço estratégia de marca. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Eu gostaria de utilizar mais, mas os problemas são os melindres que acontecem. O Departamento é muito melindroso. Tivemos hoje uma

reunião delicadíssima no Departamento, mas assim, eu gostaria de usar mais. Eu tenho uma estratégia. Eu e o Professor Henrique [*Subchefe do EGR*] sentamos e decidimos uma estratégia: o que queremos para o Departamento em 2014. Isso está claro para nós, mas não está no papel, e deveria estar. **E o que o professor entende por Cultura Organizacional?** Não sei se eu tenho um bom entendimento disso. [...] A cultura depende da história. Então cultura organizacional tem a ver com a história da organização. Como essa organização vai construir sua história, não só o passado. O passado, o presente e o futuro. Isso é construir uma cultura. Cultura de organização é: eu preciso saber quem era a UFSC, onde ela está e onde quer chegar. Daí eu consigo construir a cultura da UFSC. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a empresa atinja seus resultados?** Qualquer cultura contribui, se ela organiza, mais ainda. **E o professor vê a relação entre a cultura existente no Departamento e o processo de estratégia?** Não vejo isso. Há uma estratégia pensada, mas a cultura é diferente. É uma coisa [...] eu estava falando hoje, estamos com 50 professores no Departamento. É muita gente. Acho que é o maior Departamento da UFSC. Se não é o maior, um dos maiores. E desses 50 professores, 13 já estão com tempo para se aposentar. Eles mesmos dizem, são dinossauros aqui. Então eles não têm uma história, a cultura deles [...] não vou conseguir mudar a cabeça deles, então tenho que mudar a dos novos. **O senhor acredita que a cultura molda a estratégia, e vice-versa?** Eu acho que a cultura molda a estratégia, mas a estratégia não consegue moldar a cultura não. Porque assim, a estratégia pode até construir uma nova cultura, mas ela não vai moldar porque, [...] O Righi, por exemplo, está sem aula esse semestre, não quis pegar nenhuma disciplina. O que vou fazer? **No Departamento, a cultura é aliada ou inimiga da concepção e execução estratégica?** É minha aliada e inimiga. Acho que é aliada porque vou conseguir dar uma resposta, mas ela vai se transformando numa inimiga porque as pessoas vão me odiar. Eu vou fazer, e não tenho medo disso (que me odeiem e tal), porque na Universidade tem muito disso “eu sou teu Chefe mas amanhã você pode ser meu Chefe”, mas eu não tenho disso não. Se tiver que mexer, eu vou mexer.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia para o Departamento? Quais os critérios? Depende. Na minha opinião, é o tripé da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. E não a opinião do João, do Pedro... **E no momento dessa elaboração de estratégias, como elas são formuladas e escolhidas?** É tudo muito empírico, vamos fazendo conforme o andar da carruagem. Preciso fazer isso, vou lá e faço. A gente não tem muito tempo de planejamento. Fazer uma reunião pedagógica, reunião de planejamento estratégico, mas não tem tempo. Não tem estrutura, não tem gente. **Ainda nesse momento de concepção, são utilizadas estratégias institucionais como referência ou foca-se mais na realidade do Departamento?** Do Departamento. Não conheço as institucionais, não está muito claro para mim. Vejo as necessidades que o Departamento tem, se precisar pintar uma sala, mudar professor, contratar. Não consigo ver as institucionais, infelizmente.

E no momento da execução, como é estabelecida a ordem de priorização? Ainda é “incêndio”. Eu preciso ter aula amanhã, então preciso dar um jeito. Agora a gente está conseguindo, com essa mudança de grade curricular, de estrutura, a gente está tendo salas mais estruturadas, mas era muito de imediatismo. **As estratégias voltadas ao Departamento, então, têm prioridade no momento da execução, em relação às mais institucionais?** Sim, sim. É dada essa prioridade porque eu desconheço as outras.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem do Departamento participa do processo de concepção das estratégias? O Chefe, o Subchefe e a Coordenação do Curso. **Há atores externos, de outros Centros, Departamentos, da Reitoria, alunos?** Nesse momento, não. A gente gostaria, mas não há. **E quando acontece o planejamento, todas as pessoas se envolvem, são dadas bastantes sugestões?** Essas pessoas que estão envolvidas realmente se envolvem. Mas só essas. Mas o

legal você sabe o que é: por exemplo, na reunião passada, eu e Henrique pensamos em acabar com essa sala de Monitoria, com aquela papelada [*folhas A3 de desenho geométrico*] e colocamos que tínhamos um pensamento para, em 2011, tirar tudo e colocar em pdf, e em 2012, colocar uma impressora A3 para fazer isso. Na quarta-feira, o Speck veio e falou que já fez os pdfs, que achou uma boa ideia diminuir aquela papelada. Então assim, depois que as estratégias são colocadas, as pessoas se envolvem. Alguns, não todos. Mas aqueles que a gente menos esperava [...] Eu imaginava que o Speck e o Julio iriam dar pulos dessa altura por acabar com aquela papelada, e o Speck que veio aqui e falou que era possível. Então, se a estratégia estiver bem montada, bem justificada, eles se envolvem. **Como são divulgadas as estratégias às pessoas que não participaram de sua elaboração?** Por reuniões de Departamento.

E no momento da execução, como ocorre a atribuição de responsabilidades? Em que critério é baseada? Não tem distribuição. Quem faz é Chefe, Subchefe e Coordenação. Não tem muito critério, faz quem está disponível na hora. Por exemplo, tem uma estratégia de montar o laboratório de Macs [*computadores da Apple*], pedi para o Professor Luiz Fernando, ele aceitou, então vai ser ele. É quem tiver disponível. **Então costumam ser indivíduos, e não equipes?** Não, são indivíduos. Se esse indivíduo vai montar a equipe dele, tudo bem, mas eu convido as pessoas. **E existe alguma sistemática de acompanhamento?** Não, nenhuma.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Voltando um pouco ao momento de concepção da estratégia, quando vocês estão tomando alguma decisão, como é a interação das pessoas? Elas ficam à vontade para dar sugestões, há debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Já foi mais tenso, mais formal. Mas agora, nas reuniões de Departamento, quando vamos apresentar as ideias, a gente vai com a estratégia [...] não vai com a estratégia pronta, mas dizemos “queremos fazer isso, o que vocês acham?” A discussão está acontecendo cada vez mais, as pessoas pedem a palavra, estão falando, colocando sua opinião, e isso está sendo mais criativo, mais desenvolvido. Não sei se porque tem mais designers envolvidos no processo, com percepção criativa melhor...

E, da mesma forma, na execução, as pessoas costumam ter interesse sobre o andamento, dão sugestões de melhoria durante o processo? Sim. E essas sugestões costumam ser incorporadas? Na medida do possível. O que é um problema sério e burocrático é a Universidade, porque às vezes [...] por exemplo, voltando ao laboratório dos Macs, pedimos vinte tomadas, mandamos para Joice [*coordenadoria de apoio administrativo do CCE*] e ela liga perguntando “para que você quer vinte tomadas?” Eu disse que era para colocar no laboratório. “E por que você precisa urgente?”, “porque preciso dar aula”. Ela tem que ter confiança em mim. Se eu sou o Chefe e pedi vinte tomadas, não vou pedir vinte e cinco. Eu tenho vinte computadores, preciso de vinte tomadas porque tenho aula semana que vem. Então não há confiança. Talvez por causa da história, não há confiança. Todo mundo pede demais. Eu peço exatamente o que preciso, para não onerar demais a Universidade, mas dá a burocracia pega.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou demoradas e ineficientes? Almoço das quintas. Toda quinta-feira, eu e o Henrique almoçamos juntos para conversar e depois cada um volta para sua sala. **Então são rápidas e objetivas...** Sim. Quinta-feira, das 11:30h às 14:00h está marcado sempre. **E essas reuniões são transparentes? Ou seja, o resultado delas, as estratégias são claras e racionais ou ambíguas?** Como é um grupo pequeno que se envolve, é tudo muito claro.

E a execução tem um método definido de acompanhamento? Não. **Prazos, metas...** A gente até queria fazer isso, mas daí a gente cai nessas questões de “para que as tomadas”. Esse problema de cultura organizacional. Pedi vinte tomadas, ela pergunta para que as tomadas, para

os computadores, daí ela manda só dez. Por quê? Porque ela sabe que eu pedi vinte... Daí da próxima vez, eu vou pedir trinta, porque ela dá menos. Fica assim... O Merino pediu tinta, toner para a impressora dele. Pediu uma vez, não veio. Na segunda vez, pediu o dobro para ver se vinha. Chegaram vinte! Chegou um monte! **E ocorre algum tipo de cobrança dos resultados?** De que parte? **Sua, como Chefe...** Quem cobra são sempre os alunos. Eles não sabem nem o que está se fazendo, mas gostam de [...] “por que, nessa sala aqui, vai ser laboratório, se era para ser a sala do *stop motion* da Mônica [*professora*]?” Porque a Mônica ficou seis meses sem usar a sala [...] A cobrança vem não da Chefia, mas da comunidade. **Ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho, ou seja, os responsáveis, mudam-nas? E como é legitimada essa decisão?** É incêndio. Muda por quê? Porque estávamos fazendo isso, mas agora precisamos disso. Outro exemplo: nós fizemos aquela sala 125 para ser sala do Mestrado, para ser um auditório. Esse semestre, deixou de ser auditório, porque ia ficar pronto aquele bloco de sala de aula e não ficou pronto. Então colocamos sala de aula ali. Era para ser uma sala para o Mestrado, mas tem aula ali. Tivemos que tirar o Mestrado.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção da estratégia: as pessoas que já têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargo no Departamento? No meu caso, procuro sempre buscar a experiência. Não faço nada sem chegar e perguntar “Julio, o que você acha, Merino, o que você acha.”

E da mesma forma, o acompanhamento da execução é realizado por pessoas que têm conhecimento sobre certo tema ou por pessoas que têm posição hierárquica formal? Por conhecimento, sempre conhecimento. **O acompanhamento e a execução são realizados de maneira sistemática independentemente de quem os realiza?** Não tem um acompanhamento sistemático. **São percebidos desvios no momento da execução? De que tipo?** Desvio por falta de apoio. Precisa-se fazer outra coisa agora, surgiu outra oportunidade [...] Isso acontece muito na Universidade. Por exemplo, estava tudo planejado para haver uma discussão sobre o uso do prédio novo no Sapiens [*Sapiens Parque*]. Eu recebi um telefonema hoje de manhã dizendo “fechamos o Sapiens, estamos fazendo a licitação hoje”. Não dá para discutir mais nada, porque não nos deram tempo. Então às vezes muda por causa disso.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são concebidas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, são elaboradas em diversas frentes ou uma depende da outra para ter continuidade? Depende do assunto.

E quando são executadas, acontece da mesma maneira, em diversas frentes e algumas, etapa por etapa... A gente tenta. A minha ideia e do Henrique era de organizar. A gente está propondo que já se saiba quem é o próximo Chefe, para que ele saiba das atividades e tal. Mas tem incêndio para apagar o tempo todo.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

As estratégias são concebidas considerando apenas as diretrizes institucionais? Não... E elas restringem-se ao limite de atuação do Departamento? Às vezes, não. Há uma integração externa, ou seja, são elaboradas considerando as necessidades da comunidade, ultrapassando as diretrizes da UFSC? A gente tem tentado. Há muito projeto de extensão. A gente fez agora um “projeto” de extensão que todo Departamento [...] Todo Departamento vai ter um projeto de extensão. Pode dar cursos, treinamentos, tudo em um projeto de extensão.

E a execução das estratégias prevê interação das pessoas apenas do Departamento, envolvendo no máximo atores de outros setores da instituição? Não... Envolvem parceiros

da comunidade? Sim, sim. Alunos, ex-alunos, órgãos de fomento, a Universidade, fornecedores... Pelo menos agora, que estou administrando, a gente está conseguindo cada vez mais esse envolvimento. A gente está conseguindo recursos, máquinas, equipamentos, estratégias. Totalmente externo, para a comunidade.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa o professor considera mais importante: concepção ou execução de estratégias?

Concepção. Mas a gente não faz. Acho que concepção é importante porque sou designer, e designer é projeto. Se não tenho projeto, não tenho resultado. Então preciso ter um projeto. A concepção é tudo isso. Se eu tiver uma concepção bem feita [...] Qualquer teoria de gestão diz assim: cada dólar investido em concepção economiza seis dólares no produto final. Cada dólar investido em execução, economiza cinquenta centavos no final. Então se eu gastar mais tempo e dinheiro na concepção, eu vou economizar mais lá na frente. Só que a Universidade não faz isso. Não sabe nem o que vai gastar. Como o boato que ouvi no ano passado, que devolveram não sei quantos milhões para o Estado porque não houve concepção no processo. Não se sentou e pensou “não vamos gastar nada esse ano, vamos fazer uma concepção do que gastar em 2012, 2013, 2014”. **Quais os obstáculos e quais as alavancagens que o professor percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** É o mesmo: as pessoas. As pessoas são obstáculos e alavancagens. Às vezes, você não imagina que uma pessoa vai ser um obstáculo e ela vai ser. Às vezes, você imagina que ela vai ser uma alavancagem, e ela vai ser um obstáculo. O Departamento precisava que os alunos tivessem um manual de cor, que é importante para eles entenderem, e esse manual de cor tem um custo, uma dificuldade. Falei que nós precisávamos ter isso aqui, é um documento que os alunos precisam ter, professores precisam ter, para entender de impressão e tal. E aí “onde vou conseguir isso, quem vai me arrumar isso”. Daqui a pouco, surge isso aqui [*professor pega o manual de cores*], manual feito no Departamento, pelo Righi. A última pessoa que eu imaginava que poderia proporcionar ao Departamento fez e distribuiu para todo mundo. Então assim, às vezes, aquela coisa que eu falei do Speck que veio aqui e falou a solução [...] às vezes, as pessoas são “turronas”, mas elas pensam no bem comum, resolvem os problemas. Os mesmo que atrapalham são os mesmos que ajudam. **Por fim, como o professor analisa de maneira geral a importância do planejamento de estratégias, tanto para o Departamento como para a Universidade?** Economia. Economia de recurso, de tempo, de dinheiro. Se você tem, economiza dinheiro para o Estado, economiza tempo das pessoas. Estratégia serve para economizar tempo e dinheiro.

Fechou. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 05	
<p>CHEFE 04 Chefe do Departamento de Ciências Morfológicas - MOR Data da entrevista: 02/08/2011, às 13:30h Duração: 50min42s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [texto <i>italico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O senhor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Eu fui admitido aqui na Universidade como professor substituto em 2004. Entrei como substituto e não saí mais, porque a gente passou de dois anos de contrato, já existia muita gente nessa situação no Brasil. O presidente Sarney fez um decreto de que essas pessoas tinham que passar por um concurso, aberto com um número de vagas para aqueles professores. A gente fez o concurso e permanecemos desde dois mil e... Não, desde 94, não, 84. Desde 1984. Então são vinte e oito anos. Vinte e sete anos. Em 2014, faz trinta. Fui Chefe de Departamento de 93 até 94. Em 94, tive que sair em decorrência de um pré-infarto, daí me afastei. Depois, em 95, fui Diretor da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Roraima. Na verdade, no Centro de Ciências Médicas da Universidade de Roraima, a convite do Ministério. Fiquei lá por quatro

meses. **Há quanto tempo o professor ocupa o cargo de Chefe de Departamento?** Chefe de Departamento, neste mandato, há um mês. **O senhor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não, nenhum curso. **E qual o interesse do professor em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Na verdade, eu não tinha interesse. O interesse foi de um grupo, que precisava mudar um estado de dezesseis anos aqui no Departamento. O Departamento, hoje, não tem uma especialização, não tem uma Pós-Graduação, não tem um histórico de pesquisa, a única extensão produtiva no Departamento sou eu e, mesmo assim, o Departamento não toma conhecimento do que ela é. Então precisava mudar esse status, a ponto de a gente ter pessoas que colocam manutenção de um site como projeto de pesquisa. Isso era deixado. **Então tem um desafio...** Muito grande. Na verdade, se tu me perguntar se estou contente, não. Foi uma situação assim o grupo queria mudar e precisava que alguém assumisse [...] na verdade, precisava ser um rei do cangaço. Se tivesse alguém que assumisse hoje, eu permitiria com todo o prazer, porque na verdade o Chefe de Departamento é um administrador de um condomínio falido.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O senhor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Sim. **O que o professor acha dele?** O problema todo é que, na verdade, a Universidade [...] a dita autonomia Universitária não existe. No momento que a Universidade precisa de duodécimos do Governo Federal, ela não tem autonomia. Autonomia ela teria se ela tivesse a possibilidade de gerar os recursos e gerenciar os recursos. A gente tem uma sobrecarga muito grande de Ministério Público, TCU [Tribunal de Contas da União], em que impede a Universidade de efetivamente [...] ela vive amarrada. A Universidade é um vulcão, com pessoas altamente capazes, mas contidas, que não podem ter a liberdade de vender seus produtos, inclusive para enriquecer a Universidade. **O que o senhor entende por Estratégia?** Eu fui militar, oficial do exército. Estratégia, no meu pensamento, é todo o planejamento visando um resultado. **O senhor considera importante ter uma estratégia?** Sim. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Sim, nós estamos tentando modificar o histórico do Departamento, que tinha um lema, pseudo-lema, de que era um Departamento voltado para o ensino e que, dado ao ensino, ele não tinha tempo de fazer pesquisa. Na verdade, é uma farsa, porque nem em ensino nós somos bons. Quanto a gente tem salas de aula que não têm iluminação adequada, posição do quadro que os alunos não veem, bom, não existe mais ensino. **Quantos professores tem o Departamento?** Nós somos em 21. **O que o senhor entende por Cultura Organizacional?** Bom, vou dar um conceito próprio que não necessariamente vai bater com os conceitos de administração. Cultura organizacional é a ideia intrínseca, a ideia atávica de um grupo em termos de aceitação e desprendimento no sentido de um objetivo comum que precisa ter um grupo, com critério hierárquico, critério de patamares a serem tomados, e que isso seja uma coisa automática, a cultura da organização. Não existe, a gente está tentando aqui, estamos esbarrando em muitas coisas por esta falta de cultura. Até porque pessoas estiveram muito tempo ocupando cargos sem preparo para esses cargos (Coordenador de Pesquisa que não tem pesquisa, Coordenador de Extensão que nunca fez uma extensão, nunca administrou [...] nunca gerenciou um recurso vindo de extensão). **Então o senhor quer moldar essa cultura para uma cultura de acordo com os objetivos pretendidos para o Departamento?** Na verdade, colocar o Departamento num mesmo trilho que a Universidade hoje transita. O tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, nós não temos interesse de que o professor [...] pelo contrário, o professor que faz pesquisa está na sala de aula sim. O aluno da graduação tem que ter o orgulho de estar em uma Universidade em que fulano de tal, que é um super nome, entra na sala para dar aula para ele. Claro que esse indivíduo não pode estar na sala de aula como um professor primário, se desgastando um curso

inteiro, mas ele tem que entrar sim, até para ser um modelo a ser seguido pelos alunos. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Sim, claro, porque senão fica uma anarquia. **E o senhor vê a relação existente entre a cultura aqui do Departamento e o processo de estratégia?** Ainda não. A gente ainda precisa utilizar o processo do voto. Enquanto a Universidade precisar do voto em todas as instâncias, seja eleger Reitor quanto a uma decisão em Colegiados, ela não tem essa cultura organizacional, porque, na verdade, tudo que em tese se preconiza para a Universidade visa a melhoria dos seus três segmentos (Ensino-Pesquisa-Extensão). Na verdade, os três dizem respeito a comunidade em geral. Mas quando ideias são rechaçadas por votos não existe a cultura organizacional, na minha opinião. Existe uma subordinação organizacional, não uma cultura. **O senhor não percebe isso como um tipo de manifestação da cultura?** Eu diria que isso é uma ferramenta para se manter uma cultura organizacional. **E no Departamento, o senhor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Seria importantíssimo que todos tivessem a mesma cultura. **O senhor percebe ela como heterogênea?** É porque na verdade entra aquilo que Maquiavel disse: a nova ideia vai contar com a oposição ferrenha de quem se beneficiava com a antiga e um apoio muito delgado de quem vai se beneficiar da nova. O que acontece é que a ideologia antiga do Departamento era muito conveniente. Tu tinhas, dentro de um projeto, 20 horas para 4-5 professores, projeto que não era projeto. O Departamento aprovava em maioria. Esse é o grande problema. O grande problema do voto é que a democracia [...] a Universidade eu entendo como uma meritocracia, não entendo com democracia. Vejo a eleição na Universidade como uma coisa extremamente danosa e a Universidade acabou adotando o dano maior que é a reeleição. E daí eu parabenizo muito o atual Reitor por não ter usado desse artifício, ou seja, cumpriu seu mandato, vai voltar para o seu laboratório, fez a sua contribuição. Então, infelizmente a gente tem que ainda trabalhar com voto e, dentro do Departamento especificamente, é uma margem muito curta. Ainda é uma maioria muito pequena o grupo que quer mudar. Na verdade, não é mudar, é entrar naquilo que a Universidade preconiza.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? A importância dela para o Departamento como um todo. E como ela é formulada e escolhida? Primeiro, levando em consideração aquilo que dá certo para os demais Departamentos. A ideia do “nada se cria, tudo se copia”, algumas coisas são muito válidas. E nesse caso sim. Departamentos que têm uma grande produtividade científica, uma grande produtividade de extensão, que traz recursos para o Departamento, enriquece o Departamento de todas as formas, direta e indiretamente, a gente tem que copiar exatamente esses Departamentos. **E ainda nesse momento da concepção, o professor utiliza estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** Atualmente, nós estamos inclusive utilizando aspectos institucionais, porque o Departamento utilizou durante muito tempo essa questão da particularidade do Departamento para servir de bandeira para a estagnação onde ele estava. Então a gente tem que utilizar hoje as questões institucionais.

Certo. E quanto chega o momento de colocá-las em prática, como é estabelecida a priorização? Essa priorização se torna automática em um Departamento que hoje - é lamentável dizer isso - em 2011, é um Departamento que não tem produtividade praticamente nenhuma. As pessoas que produzem são destaques internacionais, mas são pequenas ilhas dentro do Departamento. Então o que acontece: a prioridade é automática, é tornar o

Departamento um centro de pesquisa na nossa área, ter um quarto nível aqui de especialização - especialização para depois ter aspectos críticos o suficiente para transformar em um mestrado -, a prioridade é automática. Melhoria das condições de ensino. **E as estratégias voltadas para o Departamento têm prioridade no momento da execução em relação às institucionais?** Na verdade, as necessidades do Departamento estão dentro da fronteira da própria Universidade. O Departamento não entra em nenhum momento contra [...] em marcha contrária àquilo que é prioridade na Universidade. O que meu Departamento precisa hoje? Precisa que meus professores produzam cientificamente, precisa ter um quarto grau e precisa que isso, esse nível, esse trabalho traga, juntamente com a extensão, melhorias para o Departamento para que ele não necessite da Universidade, como os grandes Departamentos hoje. Eles trabalham [...] são corpos paralelos à Universidade. Pelo contrário, eles fornecem mais para a Universidade do que a Universidade para eles.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? Na verdade, atualmente, como é uma situação meio que revolucionária até, o grupo que efetivamente quis mudar. O grupo, quando se reuniu para mudar... **O grupo que o senhor diz é o Colegiado?** Não, o grupo que fez a mudança, que ganhou a eleição. O que o grupo quer: nada diferente do que a Universidade quer. Isso significa dizer que o outro grupo não queria. Mas o que acontece: no momento que a gente começa a mostrar que isso é bom, que mostra que isso traz resolutividade, que as pessoas começam a ver, deixa de ser uma disputa de grupo e passa a ser uma doutrina de Departamento. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centro, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Nós tivemos que chamar o Centro para pedir inclusive voto de confiança, porque era um Departamento desacreditado do Centro. O Departamento era o patinho feio do Centro, efetivamente desacreditado, e a gente, no momento em que mudou, a primeira coisa a fazer foi procurar o Centro e dizer “nós somos subordinados ao Centro, nós precisamos agora de um voto de confiança, de um apoio para que esse patinho feio se torne um cisne”. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Atualmente a gente está [...] não, atualmente a gente está contando efetivamente com um grupo, metade do Colegiado mais um - uma maioria muito curta nesse momento - em que as estratégias, as necessidades tomadas como bandeira para campanha são as que a gente precisa efetivamente nesse primeiro momento atender. É claro que, a partir dali, as coisas ficam mais fáceis até de elaborar, porque exige discussão de um grande grupo. Mas tenho necessidades estruturais fortíssimas que precisam ser resolvidas agora e que foram bandeira de campanha, de mudança. Então está saindo desse grupo. Umas coisas óbvias, que a gente não entende porque não eram pensadas. Exemplo: bancos para os alunos sentarem no pátio enquanto estão aguardando aula. Bom, isso é nada perante o que é uma Universidade. Em uma Universidade pública do nível da UFSC, isso é nada. Banco, o Departamento pensa em um banquinho para o aluno sentar? É, mas o aluno senta no chão, em uma água que escorre direto de cuba de cadáver. **Dessas pessoas que se envolvem no processo, as sugestões costumam ser aceitas?** Sim, porque na verdade as pessoas que compõem hoje a administração do Departamento são do grupo que quis mudar e foram colocados não por confiabilidade no nome, mas sim por critério acadêmico, legitimidade, aquilo que efetivamente fazem e dominam. Um exemplo disso é a Coordenadora de Pesquisa. Nós temos uma pessoa hoje aqui que é premiada duas vezes internacionalmente, consultora de três revistas internacionais, os níveis de impacto dela de 3 e pouco. Então essa pessoa legitimamente tem que ser a Coordenadora de Pesquisa porque ela tem autoridade para dizer “isso é bom, isso não é bom”. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Dentro de Colegiado. Nesse primeiro momento, tem que ser uma coisa meio empurrada goela abaixo, porque senão a gente não consegue implementar, as pessoas não querem. Infelizmente a gente não pode negar que a Universidade é funcionalismo público. Funcionando ou não funcionando bem as coisas, as pessoas continuam

ganhando seus salários, então para que vão se incomodar a criar novos horizontes que têm que aumentar o seu trabalho?

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? O critério foi o seguinte: a ideia de quando a gente se reuniu para tentar pegar a administração do Departamento - e que eu queria todos, menos eu, efetivamente a Chefia do Departamento me atrapalha muito e faltam dois anos para minha aposentadoria - e quando o grupo indicou que eu deveria pegar, só peguei em uma condição: de que a Chefia e Subchefia do Departamento só exista sob o ponto de vista burocrático da Universidade, que todos que estão ocupando seus lugares funcionem como Chefe de Departamento, resolvendo e tendo autonomia para buscar a melhoria de seus setores. Exemplo: o Coordenador de Laboratório atual quer um espaço ocupado como almoxarifado do meu núcleo. Ele não quer porque quer, ele quer porque quer transformar em um laboratório de estudos de pequenos grupos. Isso é extremamente útil porque faz falta no Departamento, então nós vamos fazer um outro [...] pedimos material para a Universidade para podermos acumular meu material aqui dentro de outro espaço, um espaço que nós estamos criando, porque efetivamente aquilo é útil. Então, no momento que o Coordenador de Laboratório propõe alguma coisa que é boa para o Departamento e é um [...] a Chefia do Departamento, que, para efeitos hierárquicos, é o Chefe que tem que dar apoio, nós temos um Departamento composto por vários Chefes, trabalhando em prol do Departamento. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Indivíduos específicos, no sentido de que os setores são dirigidos por um indivíduo. Mas essa pessoa escuta os anseios de cada grupo, quem usa os laboratórios são metade dos professores que estão lotados na Anatomia, o Coordenador do Laboratório de Histologia ouve todos os professores que estão lá. Então, inclusive, pode ter anseio do grupo que estava, e que seja bom, e cabe ao Coordenador do Laboratório trazer. Essa foi uma ideia nossa. Para o bem do Departamento perante a Universidade, perante aquilo que a Universidade espera do Departamento, todas as ideias, se são boas para o Departamento, serão bem vindas e aceitas.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Neste momento [...] em um mês, a gente não teve nem tempo de colocar coisas ainda em termos de reunião de Colegiado. Ainda existe, de muita gente, os interesses particulares acima do coletivo. Ainda existe. Mas quando a gente propõe coisas de reformas estruturais, nós instituímos aqui a Reunião Administrativa do Departamento, que não é de Colegiado, é com todo o grupo que dirige o Departamento: Coordenador de Laboratório, Coordenador de Ensino, Coordenador de Pesquisa, de Extensão, Chefe e Subchefe. Inclusive, a gente assina todos os documentos do Departamento como Chefe e Subchefe, a qualquer momento que um não esteja, o outro assume e toca o Departamento, como deve ser a Universidade. Se sai o Reitor, entra o Vice-Reitor e a Universidade continua andando. Departamento tem que ser assim.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Sim, pelo menos em termos [...] a gente não pode ver ainda modificações substanciais. Vai ter uma agora no dia nove de agosto, que é o PAD [*Plano de Atividades Departamentais*], que vai mexer em alguns interesses. O grupo que tomou o Departamento sabe que essas modificações são importantes, o grupo que não tomou está rebelado porque vão perder coisas que se aprovavam, por exemplo, vinte horas de pesquisa para quem coloca como pesquisa manutenção do site do Departamento. Mas o Departamento aceitava porque era maioria na época. Aquilo que o Departamento aceita, o resto da Universidade não contesta. Mas nós estamos contestando, então isso vai ter impacto. Mas no próprio grupo, tem gente que não pode mais arrolar vinte horas de pesquisa, porque essa

pesquisa não tem justificativa para isso, e aceita que não vai poder arrolar e pronto. Quando começam os exemplos em cima, é mais fácil a gente fazer com que o pessoal que esteja contra essas mudanças tente se conformar. E aí vira o que tu chamas “doutrina”, consciência de [...] uma expressão que tu usaste bem no começo. Doutrina de hierarquia. **E quando essas sugestões são apresentadas, como são incorporadas? Passam por uma legitimação novamente?** Algumas coisas não têm necessidade de passar por Colegiado, outras têm. Então aquelas que vão [...] nós não fizemos algumas modificações com necessidade de Colegiado, vão ser apresentadas agora no dia nove. Vai ser nosso primeiro desafio, quando nós mostrarmos algumas coisas [...] Outras, nós estamos respeitando, porque não vai alterar muito mudar ou não mudar neste momento. A gente está até aceitando algumas coisas [...] Tem determinadas situações que a inércia é tão grande que é dar murro em ponta de faca. Num primeiro momento [...] tem coisas que nós vamos ainda tolerar um pouquinho nesse semestre para, no outro, 2012, mudar. Mas isso é altamente discutido entre o grupo e com cada setor.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Ainda são demoradas e ineficientes porque o que acontece é que, como não era uma prática, as pessoas misturam um pouco o momento de falar. Ainda entram em um pouco de sonhos, subjetividade, mas que num primeiro momento a gente tem que permitir, porque foi muita gente, por muito tempo, sem poder dar ideia. Então a gente tem que deixar agora extravasar. Daqui a pouco as pessoas aprendem de novo que têm que ser objetivos nos seus pedidos [...] quanto mais complexo o objetivo, mais difícil de ser atendido. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** São bem claras. Quando tende a ser ambígua, a gente começa a corrigir para ficar transparente e clara.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Tem, a gente pede para que cada setor fique vendo o andamento e nos cobrando. **Tem metas, prazos?** A gente até traça prazos, mas a gente sabe que os prazos não são passíveis de serem colocados em prática porque a gente depende [...] entra no problema “falta de autonomia da Universidade”. E nós estamos com um problema sério agora de colocar em prática muitas coisas, por causa da greve dos servidores. **Como é cobrado o acompanhamento desses resultados?** Por meio de reuniões administrativas e conforme os resultados, se são positivos, a gente coloca em Colegiado. Se, por um acaso, o resultado não é bom, a gente tenta corrigir antes que o Colegiado nos diga que algo não está funcionando. Esse é o objetivo, manter assim, mas como eu te disse, está difícil em decorrência da greve dos funcionários. Essa greve está fazendo com que a gente tenha, inclusive, desvio de função. Abrir secretaria, escrever ofícios, buscar... **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Ainda não foi [...] a gente não teve grandes situações assim porque estamos muito recentes. Mas tem situações em que aparecem emergências e que tem que parar. Por exemplo, nós decidimos que vamos tentar diminuir a quantidade de formol aqui dentro, e, para isso, as peças teriam que passar por um outro processo. Os funcionários trabalharam, nós temos quatro técnicos em estágio probatório, então não estão em greve. Prepararam todas as peças e, quando foram colocar no novo processo, quem nos colocou a cuba fez um serviço que não foi fiscalizado e colocou a cuba sem saída de produto. Estamos com tudo desmontado e, inclusive, com o problema de que um dos laboratórios está ocupado para começar as aulas. Cria uma situação de emergência. Levamos essa emergência [...] o Coordenador de Laboratório foi comigo ao CCB, pois o fato é que ele tem maior visão do problema do que o administrador do Departamento, eu o levei junto ao Diretor, mas tem todo um processo hierárquico da Universidade, as coisas demoram, e, somado a isso, a tem a greve, que está atrapalhando. Por exemplo, o Chefe do Departamento teve que, esses dias, resolver um problema de falta de papel higiênico. É difícil imaginar como

um Chefe de Departamento pode se preocupar em como anda o nível da pesquisa do Departamento quando tem que se preocupar com papel higiênico.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Aqueles que têm mais experiência. Então o que acontece: aqueles que detêm cargos escutam aquelas pessoas que [...] por exemplo, nossos técnicos de anatomia são altamente audíveis porque eles são altamente técnicos. Mas nós temos setores que não dá para escutar pois as pessoas são altamente “nada”.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Sim, sim. Por exemplo, precisávamos fazer uma lista de licitação para materiais de uso dos técnicos. O que nós fizemos: pedimos que os técnicos elaborassem a lista, fizessem todo o levantamento de custos, com os três orçamentos, de acordo com aquilo que é melhor para o trabalho deles. Até porque esse é um problema também: a gente pede um material e corre o risco de a Universidade mandar um similar que não nos é bom. **Acompanhamento e execução são realizados de uma maneira sistemática independentemente de quem os realiza?** Quem conhece o assunto acompanha de perto e, em qualquer problema, aciona a direção local, que seria o Coordenador daquela área, e, se precisar, o Coordenador vem até o Departamento para que a gente possa ir diretamente ao setor superior buscar. O ideal seria até que houvesse autonomia das pessoas irem diretamente à organização central para buscar as coisas, mas a gente quis exatamente impedir uma coisa que o Departamento fazia. O Departamento, ao invés de pedir para o Centro - era brigado com o Centro -, ia direto na Reitoria, então isso atrapalhava o Centro nos seus planejamentos e, de uma certa forma, trazia um pouco de [...] porque o que é o Departamento, é gente. Não existe uma estrutura física, somos nós. E gente tem comportamentos mais variados: inveja, raiva, competitividade. Então isso também ajudava um Departamento que não produzia nada aos outros a olhar como um Departamento inclusive não ético no sentido de ter amizades na Reitoria e trazer as coisas indiretamente, sem que a Direção soubesse. Nós fomos pedir o apoio da Direção nesse sentido, não pediremos mais nada diretamente a Reitoria, pediremos pela Direção do Centro. **São percebidos desvios no momento da execução? Que tipos de desvios?** Não. No momento, só emergenciais.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Nós estamos hoje com diversas frentes, inclusive algumas de braços com outras e outras independentes. Por exemplo, uma das frentes importantíssimas, que [...] como nós temos professores em férias nesse período e voltam somente na segunda-feira que vem, nós já estávamos hoje, eu, Subchefe e a Coordenadora de Pesquisa, tratando desse assunto. Na segunda-feira, eu quero cobrar da comissão que foi nomeada para criar a especialização em Ciências Morfológicas para colocar em prática. Aí a gente tem que traçar datas, prazos.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim, diversas frentes das coisas urgentes. Tem coisas muito urgentes. **Por que é realizado dessa maneira?** Porque, na verdade, é como eu disse. Não dá para traçar uma estratégia sequencial, porque quando tu trata alguma coisa sequencial, tens data de início de término de um, início de outro e assim por diante. A Universidade entende, administrativamente, de uma forma muito heterogênea em relação a prazos. Então, de repente, estás pleiteando determinada coisa e te chega algo que foi solicitado há dez anos atrás, na administração passada. Daí tens que parar tudo para atender aquilo, porque muitas coisas não vieram de acordo com a necessidade de hoje e tal.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

As estratégias são concebidas considerando apenas diretrizes institucionais? Ou ultrapassam um pouco esse limite, percebendo as necessidades existentes na comunidade, por exemplo? Nesse momento, tem que ficar restrita. A gente observa as coisas em volta, por exemplo, essa questão da especialização, o público-alvo nosso são professores de ensino secundário. Para que ele possa, inicialmente, ter alguma coisa em quarto grau de uma área básica, de uma ciência da saúde, e que ele possa, daqui a pouco, ter um mestrado e doutorado para tocar uma vida acadêmica. **Então há essa preocupação em mapear o ambiente?** Há. Essa extensão que funciona aqui nesta sala é, hoje, um centro de referência nacional em atendimentos hospitalares, socorrismo. Isso diz respeito a comunidade inteira. Em se tratando de comunidade acadêmica, o nosso aluno chega aqui um pouco diferenciado de todas as áreas profissionalizantes. Eu recebo aqui um adolescente que chega, às vezes, com dezesseis anos de idade, que sai de uma escola secundária, às vezes do interior, escola ainda rígida, e chega aqui e encontra uma liberdade extremamente ampla, mas ao mesmo tempo esse aluno tem uma série de cuidados legais, estatuto do adolescente, mas ele não tem um cuidado mais próximo, como eu te disse, ele ficava sentado no chão esperando a hora para a aula começar. Nós não temos onde sentar aqui. Outro pensamento [...] a Universidade comete esse erro. Eu vejo na Pró-Reitoria de Ensino uma falha muito grande em relação ao ensino da Universidade. Se eu fosse Pró-Reitor de ensino, ia entrar de sala em sala para ver aula do professor. E conforme estivesse ensinando, eu chamaria aquele professor para passar um treinamento didático. Até porque a Universidade, dentro da sua característica, nós são somos professores. Somos profissionais de algumas áreas que fomos dar aula. Só que o aluno vem para ter aula, ele não vem para pegar a experiência de um grande profissional, ele vem para ter aula. Se fosse assim, não precisaria ter créditos, disciplinas, notas. Bastaria vir aqui, “quero esse professor”, e agora passa a seguir como nas épocas de Hipócrates. Bom, a realidade desse olhar de lado que a Universidade faz para a graduação é tão grande que nós não estamos percebendo que nós não somos mais interessantes para a nossa geração de alunos. O fato de dar aula, mesmo que use multimídia, mesmo que use recursos, os recursos mais modernos que nós temos não são para a nossa geração, nós não sabemos utilizá-los. Nosso aluno, o que acontece, enquanto a gente passa uma hora e meia dando uma informação para ele no quadro, no multimídia, ele acessa uma página na internet e na página de rosto tem mais de duzentas informações. O nosso aluno não retém mais conhecimento. Não é uma geração de reter conhecimento, é uma geração de saber procurar o conhecimento. Nós continuamos usando uma técnica de reter conhecimento. Então esse é um problema que a gente não tem como [...] a Universidade, a gente observa isso, nós estamos este problema nesta disciplina, ter que dissecar o corpo fedendo a formol se ele vai na internet e diseca com visão tridimensional.

Em no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? No momento, a gente está introspectivo. Varendo a casa. **Então, por enquanto não há envolvimento de parceiros da comunidade?** Apenas pelos projetos de extensão, que, apesar deste núcleo aqui, ainda são incipientes.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o senhor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Os dois, porque uma coisa mal elaborada vai ser uma perda de tempo na elaboração e um produto sem utilidade, ou pelo menos de utilidade duvidosa. O planejamento é importantíssimo. A elaboração, idealização do projeto é fundamental. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** As alavancagens eu vejo débeis, difíceis, trancadas. A Universidade é amarrada. **São mais obstáculos que alavancagens?** Exatamente, esbarra-se em muitos obstáculos. Burocracia e dificuldade de compra, aquisição. Exemplo: troquei a sala da Chefia. A sala da Chefia não vai ser uma sala com uma mesa que o Chefe recebe. Não estou te

recebendo na sala da Chefia. Não estou te recebendo lá porque está sem um móvel adequado. Tu não vais encontrar um Chefe atrás da mesa. Vais encontrar uma mesa redonda em que, cada vez que tu vieres falar com o Chefe de Departamento, estarás em uma reunião. Quem tem que ter computador com dados é a secretaria do Departamento, não o Chefe. Chefe é uma pessoa que tem que estar ali para receber pessoas. São recebidas como eu estou te recebendo aqui. Não pode ter essa ideia do Chefe em uma super cadeira e a pessoa sentada do outro lado como uma reles visitante que está pedindo alguma coisa. A ideia é que sempre que se entra na sala da Chefia, senta-se para conversar. **O senhor vê as pessoas como obstáculo?** Também. A eleição na Universidade trouxe um problema sério, trouxe a inimizade política. “Não atendo aquele porque aquele não votou em nós”. Te que ser meritocracia. E isso dificulta, as pessoas. Eu diria que nessa administração, o Reitor é brilhante mas eu vejo o staff do Reitor muito ruim. **Encerrando, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** O planejamento estratégico é algo que envolve a opinião do grande grupo. Nessa opinião do grande grupo, pode-se discutir aquilo que é prioritário, aquilo que é bom, aquilo que é útil e aquilo que é agradável. Isso discutido desde as pequenas células até o tecido gigante, que é a própria Universidade, vai mostrar que a Universidade tem metas a cumprir para atender aquilo que a sua comunidade coloca como metas do planejamento. O grande problema que eu vejo é que nós não somos preparados para isso. Quando se fala em planejamento estratégico, todo mundo diz “ai, eu participar disso?”, e até me coloco nisso também. Coloco-me numa descrença da viabilidade de alguma coisa através do planejamento estratégico [...] não, desculpa, da viabilidade daquilo que foi discutido no planejamento estratégico, mas isso é uma questão [...] já se ouviu várias coisas nesse sentido e não ver a coisa fluir. Mas, ao mesmo tempo, estou dizendo bobagem, porque nós estamos fazendo aqui no Departamento, quando a gente reúne nosso pessoal, um planejamento estratégico. Então eu penso que as coisas deveriam ser feitas, de repente, ao contrário: faz o planejamento estratégico das disciplinas e vamos colocar em prática aquilo que cada disciplina pensou da sua estratégia para tantos anos. Muito bem, agora que as disciplinas conseguiram fazer o mínimo necessário para estar fluindo bem, baseado naquilo que foi planejado estrategicamente, vamos fazer o dos Departamentos, que passa a não ter grandes coisas a fazer, já que a célula de cada Departamento já fez a sua. Os Departamentos concluíram os seus, estão em andamento, vamos fazer o do Centro. E aí vai sobrar pouca coisa para o Centro fazer. Os Centros, executando seus planejamentos, vamos fazer o da Universidade. Mas normalmente se faz o contrário, aí os Departamentos nem sabem o que é isso. Até porque são palavras técnicas de dentro de algumas áreas que outras não têm. Se tu pensar [...] se tu for agora correndo no Hospital Regional e disser “nós vamos fazer um planejamento estratégico”, a maioria dos médicos vai olhar e perguntar “O que tu queres que a gente faça? Emergência tem uma entrada que fica o pessoal...”, já está falando em mudança estratégica, mas não tem ideia do que é o processo e o que a palavra requer.

Ótimo, professor. Fechamos. Obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 06	
<p>DIRETOR B Diretor do Centro de Ciências da Educação - CED Data da entrevista: 02/08/2011, às 15:00h Duração: 26min04s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O senhor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Iniciamos aqui em 91, fizemos o concurso, e eu sou Professor do EED - Estudos Especializados em Educação. Trabalhamos como Professor e em projeto de extensão. **E o senhor ocupou, antes da Direção do Centro, algum outro cargo administrativo?** Eu ocupei a Vice-Direção logo depois que assumi. Na gestão da Professora Leda Scheibe. **Há quanto**

tempo o professor ocupa o cargo de Diretor do Centro? Estou há dois anos. **O senhor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Na Administração propriamente, não. Eu aprendi exercendo funções de gestão na Educação. Na Secretaria Municipal e na Secretaria Estadual. **E qual o interesse do professor em ocupar o cargo de Diretor do Centro?** O interesse meu não é muito grande. A gestão hoje é encarada como quase que um rodízio, então é ocupado inerente à função do Professor e eu recebi um convite e a nossa chapa, minha e do Ademir Donizeti, foi chapa única. Houve eleição, mas não houve disputa.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O senhor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Sim. **O que o professor acha dele?** Eu acho fundamental na gestão pública o planejamento. Tem obviamente limites, a Universidade tem uma demanda social muito forte que nem sempre é percebida por quem trabalha aqui dentro. Então isso torna difícil, parece uma consulta aos que executam sem se consultar os que exigem. **O que o senhor entende por Estratégia?** Estratégia é uma forma articulada de executar uma política. **O senhor considera importante ter uma estratégia?** Sim. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Sim. **O que o senhor entende por Cultura Organizacional?** Cultura organizacional eu entendo que é um conjunto de conhecimentos, de técnicas que ajudam a trabalhar a questão da gestão. Então é toda uma dinâmica articulada de funcionamento de uma instituição. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Sim, certamente. **E o senhor vê a relação existente entre a cultura aqui do Centro e o processo de estratégia?** Nós temos uma cultura que eu chamaria de histórica, a tradição, e a outra que é uma dinâmica que a Universidade como um todo tenta adotar. Isso nós temos dificuldades. **O senhor acredita que a cultura molda a estratégia?** Sim. **E o contrário?** Deveria ser o contrário. A estratégia deveria estar alterando a cultura. Uma cultura já instalada que precisa ser alterada. **E no Departamento, o senhor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Ela é conservadora e, nesse sentido, é reacionária à aplicação de uma estratégia. Ela não se [...] nós temos momentos, como agora, que nós temos maiores facilidades de implementar uma estratégia. Quando nós renovamos os quadros de professores em grande número e quando nós renovamos os servidores técnico-administrativos. Isso permite a aplicação de uma nova estratégia.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? É a participação das pessoas, das lideranças, dos interessados e, principalmente, da área fim. E isso é delicado, porque são os alunos a área fim. E muitas vezes ela é definida pelos STAs [*servidores técnico-administrativos*] e pelos servidores docentes. **E como ela é formulada e escolhida?** No planejamento estratégico, todos são convidados e obviamente existe a participação dos três setores, agora os setores que eu citei - servidores e docentes - são mais articulados. Pela tradição. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** É focada mais a realidade do Centro. Seria muito bom que houvesse comparações com outras realidades, mas a tradição aqui é forte no sentido de definir a partir daquilo que acontece aqui.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias?

Vem das pressões, nós temos uma construção democrática dos Colegiados. Os Colegiados atuam, nas Coordenações de Curso, nos Departamentos, e tem o Conselho da Unidade. Isso opera uma dinâmica. Talvez seja para além do planejamento, seja a principal, que cria as demandas e obriga obviamente a execução a partir dessa pressão, que é democrática, participativa.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? Por estarem mais assentados, mais presentes no dia-a-dia e não serem temporários, serem efetivos, são os servidores e os professores. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Exercem influências e seria muito importante que atuassem mais, porque o entendimento é que nós somos Universidade e a Universidade não pode se fragmentar. Então as Unidades de Ensino são importantes, mas elas precisam estar muito articuladas com as Pró-Reitorias e com todo o serviço de apoio. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Sim. Bem rico. Normalmente, no planejamento, a gente se afasta da atividade normal, vai para um ambiente adequado. E também nas reuniões dos Colegiados é um horário regular, mensal, onde a pauta da reunião já é discutida anteriormente, então é rica a discussão. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Elas são informadas na medida em que se aplicam. E é um processo rico, porque na medida em que haja um momento de algum estranhamento, é remetido para o fórum competente para apelação, para possível modificação.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Normalmente, no momento da discussão, do debate, que seguem depois escolhas do que é prioritário, as pessoas que se destacam nesse papel já são, em seguida, eleitas e nomeadas coordenadoras desses projetos. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Pessoas e grupos. Grupos de trabalho, comissões têm esse caráter: tem um coordenador e tem um grupo que atua e ele produz um estudo e esse estudo é submetido depois ao respectivo Colegiado.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Eu diria que tem momentos de tensão, que faz parte do processo democrático, que disputas de interesses de grupos aparecem, e tem momentos de mais consenso, de mais clareza quanto aos objetivos comuns. Quando acontece isso nos objetivos comuns, obviamente o engajamento, a participação tem uma característica muito mais leve, mais de satisfação. E quando é tensa, ela tem um primeiro momento bastante difícil, que, a partir da disputa e depois da eleição, é que tende a normalizar no sentido de ter uma compreensão de que teve uma escolha e que foi democrática.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Sim. E mesmo os momentos tensos são interessantes no sentido da participação. Quem contrapõe também se compromete. Então a participação é rica nesse sentido. As críticas que advêm dali trazem luz para o processo como um todo.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Demoradas, na nossa área. Muitas discussões, compreensões distintas e com dificuldades de objetividade. **O senhor saberia, aproximadamente, quantos encontros são necessários para fechar esse planejamento estratégico?** Nós temos dois grandes encontros. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Tem algumas que são transparentes e objetivas. Grupos que se colocam de forma transparente porque não têm nada a esconder, perseguem a administração pública, e tem grupos que têm interesses não tão públicos assim e esses então utilizam de subterfúgios, escondem obviamente a estratégia principal.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Indicadores que possam estar [...] quantitativos. **Tem metas, prazos?** Temos. Isso nós estamos perseguindo. **Como é cobrado o acompanhamento desses resultados?** Os indicadores quantitativos, a administração da UFSC coloca, por exemplo os índices de evasão. Então coloca [...] cada curso tem uma nota “X” pelo seu desempenho, cruzando investimentos feitos com recursos financeiros, traduzidos em recursos humanos e a resposta dada em relação aos alunos. Quanto de evasão, quanto de aprovação. **Seriam dados do Centro, mas mais institucionais então.** Isso. **E as estratégias mais voltadas para o Centro, como são acompanhadas?** O próprio Centro tem dificuldade de estabelecer isso. Eu diria que normalmente aparecem os índices externos, que fazer parte da mesma Universidade ou da política do MEC e a Pós-Graduação, por exemplo, é muitas vezes atropelada. Recebe uma nota e tenta reagir sobre esses indicadores. E esses indicadores não são devidamente acompanhados internamente. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** São difíceis. Eu diria que os objetivos mais institucionais da política pública exigem um engajamento de rotina muito forte, enquanto que aqueles que são estimulados [...] Eu vou dar um exemplo: na própria Pós-Graduação, um curso de Pós-Graduação exige um engajamento dos professores, quando trata do doutorado e do mestrado, e um curso de especialização é uma demanda social mais momentânea. No curso de especialização, tem um estímulo mais direto, ele é remunerado para além do salário que o Professor já recebe. Então há uma dedicação a isso e isso aparece no desempenho daquilo que é mais importante. Então o curso regular de Graduação em Pós-Graduação deveria merecer maior participação e nem sempre isso acontece porque acontecem outros estímulos.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Na Educação, a experiência conta muito. Tempo de experiência e como, nos Colegiados, há um processo regular de discussão, têm muita influência as pessoas experientes. Eu diria que, na decisão, quem exerce o cargo tem uma função não de primeira importância. A importância maior está naqueles que têm experiência, que têm conhecimento. Liderança natural.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Sim. Nas comissões, nos grupos de trabalho, aparecem muito essas pessoas. **São percebidos desvios no momento da execução? Que tipos de desvios?** Quando é prioridade e quando é cobrado pelo coletivo, dificilmente as pessoas conseguem se desviar. Quando tentam, são cobrados pelo Colegiado e têm que dar conta da tarefa, prazos.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Aqui, atacam várias frentes simultaneamente.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Também em várias frentes. **Por que é realizado dessa maneira?** Porque é uma realidade. Você, o professor, o servidor, atuam em muitas frentes. **Só os pilares já são três...** E são indissociáveis. Precisam de uma articulação. A atuação acontece simultaneamente.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

As estratégias são concebidas considerando apenas diretrizes institucionais? Ou ultrapassam um pouco esse limite, percebendo as necessidades existentes na comunidade, por exemplo? Comunidade interna ou externa? **Comunidade local, não acadêmica.** Eu diria

que a comunidade local tem uma ressonância forte, no sentido de atender aquilo que é prioritário na política pública, formar professores para a rede pública.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Envolve outros setores. Tem muitos Centros que atuam na formação de professores, é uma tarefa comum, e também os atores externos, quem contrata. É uma mão dupla. A valorização do professor é fundamental para formar o professor. Então depende da valorização social que esse profissional tem e eu diria mesmo até a questão do bibliotecário, do arquivista, são as diferentes situações onde o sujeito está inserido na sociedade e que determinam a dinâmica aqui dentro. **Então, há parceiros na comunidade?** Sim, agora tornam-se mais explícitos. Tem momentos em que isso está implícito, mas não aparece. Agora aparece mais a demanda social.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o senhor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Eu diria que eles são interligados. Quando você tem uma concepção clara, isso facilita a execução. Se essa concepção não é clara, a execução fica prejudicada. Nesse sentido, a clareza das ideias é pré-condição no planejamento, então ela ganha grande importância, o debate se faz em torno do que se pretende, quais são os objetivos da instituição. Ela permite, na execução, ver um foco maior em um conjunto de esforços concentrados num objetivo e consegue, com isso, melhores resultados. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Os obstáculos estão na inércia, eu diria, no serviço público há muita inércia. Quando não se mobiliza, não se tem clareza do papel, as pessoas ficam atendendo as múltiplas atividades sem que estejam mobilizadas para atingir determinados objetivos. Isso é uma situação ruim, eu diria, e um obstáculo obviamente, no sentido de que a instituição esteja cumprindo seu papel. **E algumas alavancagens...** As alavancagens dependem de uma mobilização que também tem que ser pessoal, de solidariedade, de contatos, de muitas conversas. E isso é uma cultura ainda não instalada, a de determinação para conversar com as pessoas e envolvê-las em torno de um objetivo. **O senhor percebe as pessoas como obstáculos ou como possibilidade para alavancar?** Num tempo de inércia, elas seriam obstáculos, agora em um momento de envolvimento, de diálogo, de debate, essas pessoas se transformam em alavancagens. **E esses momentos acontecem?** Sim, acontecem. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** Eu entendo como fundamental, porque ele é a referência. Assim como o Regimento pode estar disciplinando determinadas atividades, o Planejamento mobiliza naquilo que é fundamental, naquilo que é mais importante. Então permite que as pessoas se entendam facilmente no sentido daquilo que deve ser feito.

Ótimo, professor. Fechamos. Obrigada.

Transcrição - Entrevista n° 07	
<p>CHEFE 05 Chefe do Departamento de Metodologia de Ensino - MEN Data da entrevista: 03/08/2011, às 16:30h Duração: 46min47s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [texto <i>italico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Como professor, eu trabalho na UFSC desde, considerando o período de professor substituto que eu peguei em vários momentos no curso de Filosofia, no curso de Letras Português, Literatura, e agora efetivo no Centro de Ciências da Educação, então essa parte ligada à docência vem desde o ano de 1982, claro, com as interrupções dos concursos, e como efetivo

desde 1996, no Departamento de Metodologia de Ensino. **E há quanto tempo o professor ocupa o cargo de Chefe de Departamento?** Vai completar um ano em setembro. Foi em setembro do ano passado. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Nenhum. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Bom, na verdade eu nunca tive interesse, é um cargo que eu nunca quis ter e não quero ter mais, não por uma razão ligada a questão de administração, mas uma compreensão de que o meu papel não tem a ver com essa instância de poder, passa por outra forma de relacionamento na instituição, que é muito mais relacionada à formação mesmo dos alunos, Graduação, Pós, Pesquisa, enfim, tudo que é parte administrativa.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Em parte, sim. **O que o senhor acha dele?** Acho que, como todo Planejamento Estratégico, ele é interessante desde que tenha flexibilidade para acompanhar as mudanças da própria instituição, e em geral eles são um pouco duros. Na verdade, a sociedade de hoje tem uma dinâmica muito mais ágil do que os Planejamentos Estratégicos conseguem captar dela. Às vezes, eles limitam a própria ação institucional. Eles facilitam por um lado, que conseguem prever o desenvolvimento da instituição, mas por outro lado eles limitam as inovações no decorrer desse tempo em que o planejamento está sendo executado. **O que o professor entende por Estratégia?** Se a gente for usar o conceito de estratégia, ele está ligado a todo um processo de compreensão de uma dinâmica que você tem que implementar em função de um fim a ser alcançado. Esse conceito, na verdade, vem do campo militar. Não deveríamos nem usar na Administração, porque não se deve pensar a instituição com a questão militar. **E o senhor considera importante ter estratégias?** Olha, eu considero importante ter um planejamento, eu não diria uma estratégia, porque, mesmo dentro de um planejamento, você pode ter muitas estratégias. Quando você pensa tudo do ponto de vista de uma unidade comum, uma estratégia, você acaba dando uma única dimensão a todo o processo da instituição e é isso que eu acho que endurece um pouco. Nós deveríamos pensar muito mais em uma forma de planejamento que tivesse possibilidade de usarmos, no conceito de estratégia, estratégias diferenciadas, porque a instituição não é única, por isso ela é uma Universidade. Comporta um universo, então imagine uma estratégia para dar conta de um universo, mesmo que esse universo seja o universo de uma instituição. É difícil, então é complicado você imaginar que uma mesma estratégia pode ser aplicada na área das tecnologias, por exemplo, no caso das áreas das Engenharias, nos mesmos moldes que você aplicaria ao Centro de Educação ou no Centro de Filosofia. Não pode ser a mesma. Então, na medida em que a instituição tenta pensar uma única possibilidade, é evidente que certas coisas não poderão ser comportadas, ou do ponto de vista das Engenharias ou do ponto de vista, por exemplo, do Centro de Educação. Há incompatibilidades, por isso que teríamos que ter, no mínimo, várias estratégias, e isso é difícil fazer. Isso que também causa endurecimento. **O senhor utiliza estratégias na sua gestão?** Eu te diria que tenho um conjunto de procedimentos operacionais, eu não chamo de estratégia, que eu vejo que são necessários para que a instituição possa cumprir suas funções e é isso que a gente tenta fazer na gestão, que ações são necessárias para que a instituição cumpra suas funções. E a gente determina essas ações, estipula orientações, prazos para que se cumpram essas ações, para que elas possam ter uma funcionalidade mais eficiente. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Sobre Cultura Organizacional, não sei te falar nada, a não ser de como aquilo que se chama organização funciona nessa instituição. A cultura dessa instituição, eu te diria assim, essa cultura seria traduzida como uma cultura extremamente burocrática, ineficiente, diria até em um certo sentido burra. Burra em um sentido que muitas coisas são óbvias do ponto de vista dos procedimentos dentro da instituição que facilitariam o próprio desenvolvimento da instituição, e elas não são aplicadas. Todos sabem que não se faz dessa outra maneira, e nesse sentido, você detecta um problema, pois você sabe a solução mais eficiente para resolver e, se você não faz, ou há uma instância de poder que não quer que aquilo se realize ou as pessoas são burras em não perceberem aquilo. Alguns percebem, outros não. Penso que tem um

problema sério nessa chamada cultura. **E o senhor vê a relação existente entre a cultura do Departamento e o processo de estratégia? A cultura molda as estratégias ou o contrário? Como o senhor percebe essa relação?** É bastante complexo isso, primeiramente por uma razão bastante óbvia, que os Departamentos têm uma dinâmica muito mais ampla e ágil, especialmente o Departamento de Metodologia, que é um Departamento multidisciplinar, portanto não tem a mesma característica de um Departamento disciplinar, onde as coisas são mais homogêneas, do que a própria dinâmica da instituição, digamos assim, as instâncias superiores. Elas têm que responder para os vários setores, nós temos que responder objetivamente para alguns setores, não respondemos para todos. Então é óbvio que a dinâmica é diferente, e esse cotidiano dos Departamentos ou dos vários setores da Universidade, eles têm uma relativa autonomia em relação à grande organização, à instância central da instituição. Então eu penso que, por essa razão, nem sempre tudo aquilo que está pensado como uma estratégia ou que a gente pode até conceber como uma cultura da instituição, que estaria marcada por esse estilo fundamentalmente burocrático, ele não consegue funcionar completamente nos Departamentos. O cotidiano altera um pouco o funcionamento burocrático, embora a gente tenha que dar muita resposta burocrática, isso também mexe com o cotidiano, endurece o cotidiano, e creio que esse talvez seja o maior impasse. Como a gente pensaria uma cultura, se você quer chamar organizacional, que fosse um pouco mais dinâmica do que essa que fica registrada nos documentos, nos procedimentos, e fazem com que a vida do Departamento adquira uma certa rotina, mas faz com que essa rotina seja dura demais. Não permite incorporar, por exemplo, o lado criativo no processo. Esse é o maior déficit da Universidade, ela está cheia de criação, mas a criação não tem espaço. **E no Departamento, o professor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Bom, isso é difícil de dizer, porque tem uma série de coisas da [...] estou chamando essa cultura, vamos traduzir bem, como a parte burocrática. **E a vontade das pessoas, em um sentido coletivo...** A vontade não consegue se traduzir em administração diretamente, isso é um problema. Administração é quase aquilo que regula a vontade, é o controle da vontade, então o que você tem concretamente é que, em geral, a vontade é barrada pela administração. O sistema administrativo, em qualquer procedimento administrativo de qualquer instituição, ela controla as vontades, ela dá ordem, então há vontade, por exemplo, no Departamento, de fazer uma série de inovações que ele não consegue fazer por conta da forma como a coisa tem que ser administrada pelo Regimento da própria instituição. Há um limite, do ponto de vista, para aproveitar a capacidade criativa das pessoas, porque se elas tiverem capacidade para criar, quiserem criar, o próprio Regimento regula essa criação, então não pode. Então, desse ponto de vista, há uma incompatibilidade muito grande entre o desejo, a capacidade de fazer aquilo que se deseja, e aquilo que a administração permite ou possibilita pela forma como ela está regulada. A gente vê em vários procedimentos, conversando com os colegas, por exemplo, como é avaliado hoje o que fazemos na Universidade. O que vale são os papéis, efetivamente os produtos não valem mais. Se você deu uma boa aula ou se sua aula foi ruim, não importa mais. Agora tem os sistemas de avaliação, mas o que conta no final do semestre é se você deu aula ou se você não deu aula.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? O primeiro grande critério, aliás, são dois critérios inseparáveis, que é a transparência das decisões e a justeza dessas decisões, daí eu traduziria como a forma de gerir democraticamente uma instituição. Você só pode decidir com clareza e com justiça, aliás, com justiça, se as coisas estiverem muito claras para todos, então a transparência é necessária. Sobre cada ato do gestor, é necessário dizer por que foi tomada essa decisão, em função de que critérios. Todos devem saber. Se eu omito os critérios e tomo a decisão, as decisões podem ser vistas como decisões puramente pessoais, porque as pessoas não sabem a partir de onde foi decidido. Então, muitas vezes a gente tenta manter aqui, a administração está sendo gerida

nessa direção de tornar transparente tudo o que se faz no Departamento, disponibilizando em páginas de internet para que cada um possa acessar e perceber, pelo menos naquilo que é mais genérico de atividades, o que pode ser feito, o que foi feito, por que razões foi feito dessa maneira. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Em geral, quando são decisões que dizem respeito à vida do próprio Departamento, são todas tomadas em Colegiado. Sempre nas reuniões departamentais. Quando são coisas muito operacionais, que não cabem a um fórum tão amplo, que não implica em mutação na vida das pessoas, na vida do Departamento, daí se toma isso em um quorum mas íntimo, de decisão pessoal ou decisão de grupos. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** Olha, eu creio que o Planejamento Estratégico dificilmente traduz o que nós queremos. Do mesmo modo, ele fica um pouco distante do cotidiano, exatamente porque, como ele tem um prazo muito distinto do prazo real, a gente não pode ficar aguardando que as coisas todas que estejam em planejamento se realizem para que o Departamento funcione. Então muitas coisas você tem que fazer sem consultar, porque o plano que se prevê é para daqui a dois anos, por exemplo, novas máquinas. Aí você não vai trabalhar porque não tem novas máquinas? Vai ter que inventar uma estratégia para lidar com o dia a dia do Departamento sem essas condições, então hoje, na situação de precariedade da Universidade, o Planejamento Estratégico aponta uma Universidade de amanhã, do dia seguinte, mas você tem o dia de hoje para resolver e você vai ter que resolver com as situações concretas, que você enfrenta. Aí você vai ter que decidir de que maneira vai fazer isso, se isso envolve recursos, de onde esses recursos virão, vamos pedir ao Reitor, nas Pró-Reitorias, ou se isso pode ser resolvido no âmbito do Departamento ou no âmbito do Centro, bom, é essa diferença entre um planejamento que tu prevês a longo prazo e as necessidades imediatas do Departamento, já que nunca tem recurso sobrando, há falta, você sempre administra a Universidade na escassez e na falta, nunca tem o que deseja. Então é difícil, na verdade é quase que [...] é como se, mesmo havendo um planejamento, ele não pode ser executado porque o que ele prevê está sempre além daquilo que é a demanda atual. Você tem que resolver a demanda atual, você não pode esperar que as condições cheguem. **Então o senhor diria que as decisões são focadas mais na realidade do Departamento?** Sem dúvida, sem dúvida. Não só no Departamento, claro e evidente, porque isso leva em consideração que esse Departamento faz parte de uma Universidade, então ele responde pelas dinâmicas da Universidade, mas responde a partir do ponto em que aquilo toca necessariamente o Departamento, porque não pode responder por outra instância.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias?

Bom, depende do âmbito da ação. Se for uma ação [...] claro, evidentemente hoje o que é prioritário no Departamento de Metodologia é especialmente o atendimento das funções docentes, não ficar nenhuma classe sem professores, que as nossas aulas sejam boas, que os nossos alunos sejam bem formados. **Então é a parte de Ensino...** No Departamento, hoje, sem dúvida, é prioritário. Sem dúvida, é o atendimento ao aluno. Claro que isso envolve também o aluno da Pós, não quer dizer que não seria, mas o atendimento prioritário é o atendimento de formação. **O professor comentou que as estratégias mais voltadas ao Departamento têm prioridade em relação às mais institucionais. Por que é dada essa prioridade?** Pela necessidade mesmo do momento, a urgência. Você não pode [...] claro que isso não implica em, por exemplo, ter ações que sejam contrárias àquilo que a norma prevê, você não pode fazer isso. Por exemplo, não tem professores, está faltando, não posso colocar um professor em sala de aula sem que ele passe por um concurso. Então isso cria um problema, no sentido que amanhã, digamos, semana que vem começam as aulas, tem uns concursos sendo realizados. Se, por alguma razão, um desses concursos é paralisado, eu fico sem professor para colocar em sala de aula. Bom, eu não posso chamar um colega que eu conheço, que é um excelente professor, qualificado, com Doutorado, e colocá-lo em sala de aula para dar aula. Ele tem que passar por um concurso, então tem que esperar o prazo. Isso significa que nós ficaremos, por exemplo, talvez um mês sem aula. Não é o caso, estou dando um exemplo típico, como

aconteceu no semestre passado. Tínhamos professores que poderiam assumir, mas precisava dos concursos e os concursos não saíram, as aulas começaram atrasadas. Aí descobrimos um mecanismo que era do professor convidado, então um dos professores que está atuando hoje está atuando como professor convidado, não remunerado.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? O Departamento, no momento em que nós assumimos, nós colocamos uma condicionante para assumir a Chefia, que era a criação de uma comissão operacional do Departamento, consultiva e operacional. Então ela é constituída por cinco membros que atenderiam áreas de ações do Departamento, responderiam por essas áreas, estrategicamente pensando. Então essa comissão ainda não foi totalmente implantada, vai ser agora na próxima reunião para dar conta de facilitar a própria gestão do Departamento, porque achamos que esse é o maior Departamento da Universidade. **Quantos professores tem?** Considerando substitutos, estamos com em torno de 82 professores. Mas, efetivamente, são 62-63 professores. É muito grande e hoje nós temos apenas um técnico-administrativo. Temos Departamentos aí com 20 professores e com 03 técnicos, nós temos 80 e temos 01. Estamos trabalhando com bolsistas. Nessa situação, eu falo que gerir um Departamento como esse é gerir a precariedade o tempo inteiro. Nós precisaríamos hoje, efetivamente, de 04 técnicos para dar conta do funcionamento do Departamento. Temos um. Então, no momento em que a gente tem que pensar uma estratégia, a primeira instância, quando elas dizem respeito a coisas centrais da vida do Departamento, é o Colegiado de Curso, quando elas dizem respeito a uma rotina mais imediata, que tenha uma certa urgência, você não vai esperar por uma reunião do Departamento, então é esse conselho que se reúne, pensa, enfim. E quando é muito mais restrito, tendo a ordem da Chefia, a Chefia decide, porque tem critérios para decidir certas coisas que não precisam ir para Colegiado nem colocar nesse conselho. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centro, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Não. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Atualmente, o Departamento é bem produtivo nesse sentido. Cada vez que você propõe um tipo de ação que diz respeito à vida do Departamento, seja lá qual for, as pessoas se envolvem, se criam comissões para desenvolverem essas ações e, nesse sentido, ele tem funcionado bem. Há uma boa disposição, inclusive apoiem uma das comissões colocadas para que essa equipe permanecesse no cargo, porque [...] se a gestão não conseguisse contar com a colaboração dos professores do Departamento, ela não continuaria. Tanto que depois, em agosto, nós vamos fazer uma avaliação desse ano, se nós vamos ou não permanecer em função da avaliação. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Em geral, são todas divulgadas por rede. A gente tem uma lista de email e todas as decisões que são tomadas são comunicadas a todos os professores e todas as reuniões são comunicadas, quando elas dizem a rotina do Departamento.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Isso depende do setor. Se nós temos contratação de professores e temos que fazer concursos, evidentemente a gente define a responsabilidade, que seria, por exemplo, atribuída ao responsável como presidente do concurso, a gente usa exatamente o critério de conhecimento da área e também de antiguidade na casa. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Sempre equipes, mas sempre um indivíduo responde pela equipe.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Há momentos de tensão, porque uma vida administrativa não é só a burocrática, ela é política, então tem umas que envolvem

política no sentido mais amplo, de decisões de poder, nesse sentido que estou falando. Envolve poder e aí, como essas relações de poder são mexidas em certas [...] a partir de certas decisões, é evidente que ali há tensionamentos, há conflitos. E a questão toda de um gestor é como você lida com esse conflito, como você administra o conflito, como você administra o poder. Então ali há, mas há momentos em que isso não é tão tenso porque envolve que não envolve questões de poder tão fortes e a situação sempre é mais tranquila. De qualquer modo, tanto em uma quanto em outra, o Departamento tem uma cultura de muito debate sobre as questões. É um Departamento que toma muito tempo nas suas decisões porque, primeiro que é enorme, reunião de 60 pessoas quando está pleno, nem sempre ocorre, há uma oscilação de quorum, mas quando ocorre, com quorum mínimo, para você imaginar, teríamos trinta e poucas pessoas reunidas. Isso já é um grande número para tomar decisões, então aí as pessoas estão sempre debatendo cada tópico, cada problema, questão.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? De novo, depende muito do assunto. Tem uns que as pessoas se envolvem muito, participam, ficam acompanhando, cobrando se foi executado, se não foi, e outros, não. **E quando são sugeridas melhorias, elas passam por um novo processo de legitimação?** Em geral, sim.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Te diria que são demoradas, mas são eficientes. Não são ineficientes, elas conseguem [...] aqui tem [...] é exatamente a diferença de cultura. Se você for em um Departamento [...] por isso eu fiz essa primeira grande decisão, as estratégias não funcionam do mesmo modo em cada setor da Universidade. Eu conheço, por exemplo, trabalhei muitos anos na área da Engenharia, antes de ser professor, era estudante lá, e acompanhei aquela vida bem diferente. Então engenheiro tem uma lógica, eles têm uma objetividade maior, as decisões parecem muito técnicas para eles, não discutem muito as questões filosóficas de fundo sobre as decisões que tomam, então geralmente tudo é mais administrado no sentido mais objetivo. E aqui não, aqui exige um debate. Até, às vezes, uma palavra usada gera um debate, se esse é o termo correto para falar sobre isso ou não. **São demoradas mas não ineficientes?** Não, do meu modo de ver, diria que, do ponto de vista da administração, são mais maduras. Mais maduras porque são mais pensadas. O fato de debater mais sobre aquilo, levando mais tempo, elas se envolvem mais com aquilo, se jogam um pouco mais, por isso talvez mais tensas e tocam diretamente ao que elas pensam, ao que elas concebem. Se coloca só em uma coisa muito formal, você não se envolve tanto com aquilo, acho que é um pouco o que ocorre do outro lado. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Quando elas viram uma proposição de ação, elas são claras. São ditas claramente. Até chegar a essa ação, a proposição de uma ação, nem sempre tudo é claro, as pessoas estão discutindo, nem sempre todo mundo compreende como as coisas devem ser. Vão sendo modeladas, mas no momento que são definidas, se tem uma clareza sobre aquilo, esse fará daquele modo e de que modo se fará. Então isso se tem, pelo menos.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Metas, prazos? De novo, depende da ação. Tem ações que a gente não pode nem determinar prazo porque não dependem das nossas decisões, envolvem outras instâncias da Universidade. Então você vislumbra uma possibilidade, mas você não sabe se aquilo vai ocorrer, porque depende de outros atores. Aquilo que depende exatamente da força do Departamento, a gente consegue dar um prazo para que ele execute dentro do que se propõe, porque depende das nossas forças. Quando envolve outras forças externas que têm que compor [...] vou te dar um exemplo típico: agora tem que compor a possibilidade da criação de um curso de Pedagogia que não existe.

Aliás, de um Departamento. Existe um Curso mas não existe um Departamento. Isso envolve hoje dois Departamentos, são dois Departamentos responsáveis. Evidente que nós vamos ter que criar uma comissão interdepartamental. Eu não posso, como Chefia do Departamento, determinar a priori o ritmo de trabalho dessa comissão, porque envolve professores do outro Departamento e eu não sei da disponibilidade de tempo deles para participarem dessa comissão interdepartamental, então eu não posso, a priori, determinar que dentro de três meses teremos uma proposta do Departamento. Não posso dizer. Posso dizer que gostaria que até outubro estivéssemos com isso concluído. Isso eu posso te dizer. Se vai ou não, não depende. Se fosse no Departamento de Metodologia, eu poderia te dizer que buscaríamos os professores com tempo disponível para trabalhar naquilo e aí podemos contar. **Para as estratégias que envolvem pessoas apenas do Departamento, então, existem esses prazos?** Sim, sim. **E como acontece a cobrança do andamento dessas ações?** Em geral, é a Chefia que faz a cobrança, à medida que se determina um trabalho, por exemplo, comissão, grupo ou uma atividade, a Chefia que cobra isso, porque, claro, o Departamento vai cobrar da própria Chefia na reunião, então o andamento rotineiro a Chefia faz. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho? Os responsáveis alteram-nas?** Sempre alteram. Podem não alterar radicalmente, mas sempre há porque como as estratégias são vistas sempre como um processo, então é evidente que o coletivo que estiver atuando naquele processo singular ali vai dar uma certa moldura àquilo, que nem sempre é a moldura que se traçou inicialmente, se altera. **E acabam sendo legitimadas pelo grupo?** Depende, se isso passa sempre por uma instância de deliberação que é o Departamento. Sempre é o Colegiado do Departamento que decide sobre as alterações de cada procedimento que foi implementado.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Olha, acho que existem as duas coisas. A nossa cultura é uma cultura muito dependente de poder personificado, elas olham o poder do Chefe como se aquele fosse um poder que decidisse tudo. Na verdade, isso é uma ilusão. É evidente que, se você quiser administrar assim, você pode administrar, porque, como elas acreditam nisso, elas seguem. Se o Chefe diz “faça isso”, elas farão, agora, se o Chefe muda de postura e propõe que elas façam, elas começam a fazer isso de outra maneira, só que sempre ficam dependentes da resposta do Chefe sobre aquilo que estão fazendo, porque depende dessa cultura. Aqui, a gente tenta desconstruir um pouco essa ideia. **Remeter a responsabilidade para tem mais conhecimento?** Exatamente.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Não, no caso aqui, não é um privilégio isso. O privilégio é justamente quem tem mais conhecimento. **São percebidos desvios no momento da execução?** Em geral, muito pouco pelo tipo de controle que tem, da Chefia e do próprio Colegiado.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? O modo como funciona o Departamento hoje implica nas duas formas, porque tem ações que dependem da sequência. E tem outras ações que você tem que fazer simultaneamente, independente de sequência pela própria forma de funcionamento do Departamento.

E na execução, acontece da mesma forma? Dependendo do escopo, tanto sequencialmente como dinamicamente? Isso, dependendo do escopo. **Por que é realizado dessa maneira?** No caso do Departamento, porque ele responde a muitas demandas é um Departamento que atende todas as licenciaturas da Universidade, nós temos mais ou menos, sem considerar o EaD, em torno de 3.400 alunos. Atendemos isso. Então você imagina, um Departamento que tem todas essas áreas de licenciatura aqui, depois temos os cursos de Ensino à Distância, educação do

campo, Pedagogia, então responde com uma frente muito grande. Então, ao ter que atender essas demandas todas, dar respostas a elas, você tem uma série de ações que são feitas em função dessas respostas e isso não implica necessariamente em sequências. Entretanto, há um conjunto de operações que dependem de sequências, por exemplo, estamos refazendo agora a reformulação dos currículos da Universidade toda, a chamada revisão curricular. Como o MEN tem uma participação no âmbito das metodologias de ensino e dos estágios, nós temos que definir qual seria nossa forma de conceber estágio para que os cursos passem a adequar a forma de concepção de estágio dos seus programas. Então, para fazer isso, sou obrigado a ter uma série de debates internos até chegar à formulação de um documento final que os nossos professores irão levar nos seus Colegiados e eu vou levar na Filosofia, que eu sou da Filosofia, o outro levará na Matemática, outro na Física e assim por diante. Para isso, preciso uma sequência, mais para dar uma resposta objetiva ao que veio de uma demanda, ou seja, toda a reforma curricular. Então não pode ser improvisado, não é cada professor ir lá e pensar como discutir na sua área. O Departamento vai criar, está criando um documento que orienta a forma como nós compreendemos o estágio e isso deve ser respeitado tecnicamente, somos nós que determinamos como isso deve ser feito respeitando a legislação federal.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO –

Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida?

Sim, sim, sem dúvida, porque o Departamento de Metodologia, como ele atua com os estágios, e isso implica em ações rotineiras nas escolas, então a gente está envolvido com a comunidade diretamente, fomos em várias escolas da rede estadual, municipal, além de creches. **De que forma é essa atuação?** Em geral, como é formação de professores, eles fazem os estágios nas escolas, vão aprender a ser professores nas escolas. Além disso, nós temos vários projetos de extensão nas escolas, nos morros aqui na região mais próxima à UFSC, são projetos de extensão. Então isso envolve uma relação direta com a comunidade. Desde o projeto que entra diretamente na escola até aqueles que vão além da escola e têm ações mais comunitárias no âmbito da educação. **E essa inserção na comunidade ajuda vocês a perceberem necessidades, a moldarem as ações para melhorar o perfil da comunidade local?** Sem dúvida, sem dúvida. Aliás, é uma demanda muito grande, a gente não consegue dar respostas. A gente tem muita solicitação de atividades nas comunidades e até nas escolas e a gente não consegue responder porque a demanda de trabalho aqui é muito grande. A gente tem um número muito grande de aulas, só para você ter uma ideia, cada estágio toma doze créditos de um professor. Então doze créditos e você tem ainda as disciplinas de metodologias, tudo isso e você começa a olhar a demanda, pensa “gostaria de fazer aquele projeto na comunidade”, é interessante, mas de onde você vai tirar tempo para fazer isso? Então penso que, do ponto de vista estratégico, se a Universidade hoje olhasse o Centro de Educação com um pouco mais de cuidado, no sentido de criar condições para que o Centro de Educação pudesse atender as demandas que vêm da sociedade, nós poderíamos ampliar muito o trabalho educacional que se faz, que hoje fica quase restrito à formação. Mesmo esses projetos que a gente tem, considerando o total de ações do Departamento, é pequeno.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? Envolve. E envolve parceiros na comunidade?

Depende, por exemplo, no âmbito da extensão, a gente depende das escolas. Se a escola diz não, nós não podemos fazer estágio. Depende de diretores de escola, de professores, da própria Secretaria de Educação Municipal e Estadual. O Departamento também tem essa dependência do campo externo muito grande. Atualmente, estão dizendo, não chegou oficialmente essa comunicação ainda, que por conta da greve do estado, não haveria estágio esse semestre. E se não houver estágio nesse semestre, significa que um conjunto enorme de alunos não se

formará, porque eles não podem se formar sem fazer estágio. Então você vê o contexto. Isso, por exemplo, muda a estratégia. Não depende só da força do Departamento, eu estou aqui com os professores, com os alunos para fazer estágio, e a Secretaria diz “não, mas nesse semestre não aceitaremos estágio nas escolas”, como a Chefia resolve isso, como o Departamento resolve? Não tem como inventar, ou tem escola para fazer ou não tem.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Olha, eu acho que uma boa concepção facilita muito a ação. Prefiro conceber bem e depois executar do que conceber mal e depois ficar resolvendo a execução.

Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas? Eu te diria que os maiores obstáculos hoje para a execução das estratégias do Departamento, aquelas que a gente tem concebido, quando elas envolvem agentes externos, é justamente de lá que vem o problema. A gente nem sempre pode contar como gostaria com esses agentes externos, sejam lá quais forem, de outros Departamentos, da Secretaria de Educação, enfim, estou falando extra-Departamento de Metodologia. A outra grande dificuldade são recursos materiais. A gente tem precariedades enormes. Recursos humanos, temos um servidor para 82 professores. Isso é um absurdo, como eu posso carregar um técnico com todas aquelas funções que o Departamento tem que responder, não pode. Você sempre não conseguirá dar agilidade aquilo que tem que ser feito porque não tem pessoal para realizar isso, então esse é um dos maiores obstáculos da Universidade. Se você ainda transpõe esse âmbito aqui do Departamento, uma série de atividades que o Departamento imagina que poderia realizar na comunidade, por exemplo, tendo essa demanda, também depende de recursos materiais. Por isso te falei: se a Universidade olhasse de outra maneira o Centro de Educação, como responsável pela formação não só educacional no sentido restrito da escola, mas como uma educação social, que educa a sociedade em vários âmbitos, nós temos um quadro muito capaz de fazer isso e com vontade de fazer, mas as condições não são permitidas, por algumas razões técnicas às vezes, e quando são permitidas tecnicamente, as condições materiais não são condizentes com o que tem que ser feito. Esse é o grande problema. Se a Universidade começasse [...] não digo a Universidade, até acho que isso não está restrito só a questão de uma direção da Universidade enxergar ou não isso. Claro que ela pode enxergar isso e não conseguir dar conta de resolver esse impasse, mas o fato de perceber o papel agora estratégico de um Centro de Educação em uma Universidade, já que a Universidade é fundamentalmente um centro de educação - e isso deveria ser muito claro para todo mundo que dirige uma Universidade -, o Centro de Educação deveria ser olhado com muito mais cuidado, talvez, do que outros Centros. Ele deveria ser o Centro prioritário no sentido de que é o Centro que pensa aquilo que uma Universidade faz, que é a educação. Não é obrigação e um engenheiro pensar em educação. Ele tem que pensar nas questões técnicas que ele tem que resolver na Engenharia, agora a Universidade tem que pensar a Educação, ou seja, educação de um engenheiro e educação de um professor.

E algumas alavancagens? O senhor comenta que tem uma equipe comprometida em querer fazer as coisas, então a cultura organizacional do Departamento é colaborativa? Atualmente, há esse espírito. Isso não é uma regra que você pode fazer, digamos assim, ler na história desse Departamento nesse sentido. Há momentos em que isso é diferente, estou te colocando o quadro dessa gestão. A forma de gerir tem alterado a disposição das pessoas, isso muda. O perfil da liderança e até o próprio dinamismo que você implementa do ponto de vista de como se concebe uma gestão. Por isso eu coloquei que às vezes é muito mais importante uma concepção do que a ação, porque você deixa clara a concepção para as pessoas e elas conseguem ver, dentro daquela concepção, de que forma elas poderão funcionar, até no sentido de ampliarem as suas possibilidades de ação. Elas investem mais o seu desejo naquilo. Se elas não enxergam isso, isso é obscuro, elas não botam toda a sua força, então a clareza é fundamental, por isso te coloquei aquela ideia de que tem que ter muita clareza para que a questão possa ser decidida com justiça e isso implica em uma decisão que seria democrática.

Se isso não aparece para as pessoas, se é obscuro, se elas não sabem se o Chefe está sendo justo ou injusto, se o Chefe faz as coisas corretamente ou não, elas não colocam sua disposição naquilo, na medida em que elas percebem isso, elas jogam mais a sua força ali, porque elas sabem que há uma certa justiça. Não estou dizendo que isso é uma inovação ou peculiaridade, estou dizendo que a gente tem trabalhado nessa direção e isso tem facilitado a vida do Departamento nessa dimensão de haver mais colaboração no processo. **Então o professor percebe as pessoas como uma alavancagem...** Sem dúvida. **E há alguma outra alavancagem?** Olha, eu te diria que aquilo que o Departamento tem alavancado hoje tem vindo efetivamente das suas próprias forças. Não é de forças externas, acho que a gente está encontrando mais dificuldades externas. Acho, claro, até para não ser injusto também, que do ponto de vista da relação com outras instâncias da Universidade, o fato de o Departamento ter aparecido com uma força maior, no sentido que as pessoas começaram a colaborar e isso deu ao Departamento uma exposição maior das suas próprias forças, isso também foi sendo visualizado pelas ações que o Departamento vem fazendo. Nesse sentido, também, a dependência do Departamento em relação às forças externas, outros Departamentos, Pró-Reitorias, tem sido vista com mais cuidado. Não se trata hoje de dizer “não”, hoje se trata “vamos ver até que medida a gente pode atender”, antigamente era mais difícil esse tipo de relacionamento, era quase que “ah não, o Centro de Educação, o MEN já tem muitos professores”. Hoje não, “vamos olhar, vamos atender”, mudou até na relação com Reitoria, Pró-Reitoria nessa dimensão. Perceberam que o que se faz aqui não é nada incorreto, perceberam que o que se faz aqui tem uma clareza muito grande do ponto de vista da transparência, tudo que se faz é claro, se quiserem vir aqui ver se os professores estão dando aula, podem vir. Todos podem comprovar onde estão, o que estão fazendo, que projetos, tudo está disponível hoje na rede. Você pode acessar. Não está aberto no sistema, mas se você entra aqui no Departamento, você pode. Se a Reitoria quiser vir ver, tranquilo. Então isso eu estou chamando, o fato de ter uma transparência permite ao outro administrador ver melhor se essa administração está se seguindo corretamente aquilo que é melhor ou pertinente a essa Universidade. Dá mais tranquilidade para o gestor central decidir sobre a relação que vai ter com essa instância aqui. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** O planejamento, eu acho importante. Fazer planejamento, eu acho sem dúvida [...] eu não gosto muito do termo que ele é muito contaminado, as pessoas pensam que planejamento é uma coisa muito dura. Mas se a gente pensasse uma categoria mais dinâmica, talvez “programa”, programa de ação, vamos agir de tal maneira, programar as coisas, eu prefiro pensar com esse termo. Mas fazer um programa também significa pensar ações possíveis, concebê-las e decidir como se vai encaminhar. Então isso é fundamental, se você não faz, você fica respondendo só a aleatoriedade, aquilo que bate à tua porta. Aí não tem instituição que funcione. Instituição é um regime regulado, sem regulamentação ela não funciona, mas eu preciso saber que essa regulamentação tem princípios de auto-ajuste permanentemente. Então a concepção administrativa, acho, se não levar em consideração esse princípio de autorregulagem, de auto ajuste durante o programa, ela não funciona, se torna dura, acaba fazendo coisas que, por tradição, deveriam ser feitas, mas do ponto de vista do contexto atual, não funcionam mais. Aí não se muda a cultura, porque está presa à tradição.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 08	
<p>CHEFE 06 Chefe do Departamento de Ciência e Tec. dos Alimentos - CAL Data da entrevista: 04/08/2011, às 14:00h Duração: 34min05s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [texto <i>itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu fui contratada aqui em junho de 1989, vim de três anos de indústria mais cinco anos de Unisul e completo, então, 22 anos de casa. Sou química industrial, fiz meu Mestrado em Ciência e Tecnologia dos Alimentos e Doutorado na Engenharia. Fui contratada por concurso público para ministrar disciplinas de Bioquímica e Tecnologia de Alimentos. Atuei primeiro na Graduação, porque eu só tinha Mestrado quando fui contratada. Fiz Doutorado aqui dentro, na Engenharia de Produção, depois um sanduíche em Tóquio, e quando voltei comecei a atuar na Pós-Graduação também. Hoje, oriento tanto aqui no nosso Programa de Ciência dos Alimentos quanto no Programa da Engenharia de Alimentos. Como a Engenharia tem o Minter/Dinter, que é um Doutorado/Mestrado interiorizado no Brasil, nós também atuamos no Minter/Dinter, lá em Pernambuco. É assim, tem orientações de Mestrado, Doutorado, Iniciação Científica, temos os trabalhos de revisão de artigo de mais de vinte revistas internacionais. Nunca fui Chefe de Departamento, sempre fui Sub-Chefe, por três vezes já, nesses meus vinte anos de UFSC. E agora, no final, estou aqui na Chefia. **E há quanto tempo a senhora está como Chefe?** Desde janeiro. **A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** O meu Doutorado é em Engenharia de Produção. **Qual o tema?** É pesquisa operacional. **E qual o interesse da senhora em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Conseguir fazer alguma coisa que talvez tenha ficado [...] sempre digo que eu vou embora daqui deixando o Departamento em ordem, por isso que está em obras. Mesmo sem ter o apoio que a gente deveria ter, a gente está em obras. Botar a casa em dia.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? É, nós temos aqui no

CCA o Planejamento Estratégico do CCA e a gente segue. **E o que a senhora acha do Planejamento Estratégico da Universidade?** O da Universidade, vou ser franca que não conheço, mas o do Centro, sim. A nossa funcionária responsável, que é a Luciana, quando eu assumi a Chefia, a gente reconheceu isso, porque eu não conhecia, e a partir disso, estamos cumprindo metas. Dentro do planejamento. Inclusive, uma delas era a de adequação do espaço físico, da questão de segurança do Departamento, que ele está já há quase trinta anos com essa mesma estrutura. Inclusive, quando nós assumimos, procuramos a Prefeitura do Campus para fazerem um projeto de segurança aqui. Já faz, pelo menos, seis meses que eu procurei por eles. Como o projeto não saiu, a gente vai fazendo as coisas possíveis de serem feitas e, depois, vamos contratar empresas especializadas para fazer a parte do ar todo, questão de segurança atmosférica. O que já está previsto no nosso planejamento estratégico, com relação ao espaço físico, nós estamos tentando cumprir. **E o que a senhora acha desse planejamento, acha importante ter?** Acho, acho que a gente tem que ter um norte. É uma forma de nortear as ações. Acho importante. Até nós fazemos isso pessoalmente. O que vou fazer essa semana, faço uma lista de coisas, de como vou atingi-las. **O que a professora entende por Estratégia?** Estratégia é uma forma para atingir um objetivo, ou seja, eu vou modificar aqui e qual vai ser a estratégia que vou utilizar para essa modificação: primeiro, a questão de avisar no Colegiado que as coisas vão ser assim, ver se todo mundo concorda, depois como nós vamos atingir, com a Universidade, particular. **E a senhora considera importante ter uma estratégia?** Sim. **E utiliza estratégias aqui na sua gestão?** Não tão metodicamente, mas eu procuro utilizar. Não tão metodicamente, não sou tão padronizada assim. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** Creio que cultura organizacional deva ser algo que toda instituição deva ter. Por quê? A cultura é a marca da instituição. Se uma instituição não tem [...] não segue determinado padrão [...] eu sempre digo assim: a Universidade Federal de Santa Catarina, quando eu falo dela, ela sempre foi conhecida pelo tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, então [...] e a questão social, pelo que a gente atua. E isso é uma marca importante para a UFSC. É uma jovem, com cinquenta anos não é tão velha assim, é uma jovem que mantém esse perfil e, por isso, atingiu o nível que tem hoje. Eu penso assim. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Ele contribui sim, o problema é

que muitas vezes essa cultura não é muito bem permeada. Eu acho que falta essa permeabilidade, ou seja, por que a gente ama o Departamento e outros odeiam? Tem algum problema na permeação da cultura. Por que a gente faz tudo para ministrar todas as disciplinas possíveis e imagináveis para os alunos não ficarem sem aula enquanto tem professores que só querem ministrar oito créditos e estão bravos se eu solicitar “a tua área é esta”, não, “eu já tenho oito créditos, não quero saber”. Então é importante que todos joguem no mesmo time e façam a mesma força. Isso aí é uma cultura organizacional. É igual como ter a família que mãe e pai dizem uma coisa, que vai ser assim a família deles e um age de um jeito, outro de outro, que, no fim, não fica coerente com as próprias aspirações da instituição. **E a senhora percebe a relação entre a cultura existente aqui no Departamento e o processo de estratégia? Considera que a cultura molda as estratégias ou o contrário?** Eu creio que não. Eu creio que há uma eficiência menor do que 50% nisso. Uma prova disso é o seguinte: atuando na Pós-Graduação e na Graduação. Os Coordenadores da Pós-Graduação vão na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e trazem as informações para cá e nem todos os professores acreditam no que o Coordenador diz. A mesma coisa na Graduação. Eu concordo com a avaliação do professor. Tem professores que não concordam. Então eu acho que o comportamento individual e os doutores em excesso, as estrelas cadentes em excesso, comprometem essa interdependência que seria vital para que a Universidade realmente [...] existe a Reitoria, os Chefes de Departamento, Coordenadores de Curso, de Pós-Graduação e muitos professores que estão juntos conosco nessa história. E a gente vê que, muitas vezes, a gente leva para o Colegiado algumas informações que precisaria que todos estivessem colimados com aquele determinado comportamento e não é bem assim. Um deles é a frequência. Por que eu sou DE [*dedicação exclusiva*] e estou todos os dias aqui e outros são DE e não estão todos os dias aqui? Isso é uma prova de que há esse problema. **E no Departamento, a professora percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** A cultura, da forma como eu vejo cultura, que é cultura, que de acordo com a cultura sai a estratégia, eu acho que é uma sequência de comportamentos que a gente precisa ter na Universidade. **Mas a cultura das pessoas, a cultura do Departamento é colaborativa ou são criadas barreiras à estratégia?** Ah, isso é relativo para cada pessoa e cada assunto, que não comprometa o tempo deles. Vejo por uma comissão: quer formar uma comissão, quem são sempre os formadores de comissão, são três ou quatro. Sempre tem aquele que tem coragem de dizer não. Tem, por exemplo, você e mais outras três são professoras daqui. Você sempre diz não e as outras duas sempre têm que dizer sim. Isso aí é a cultura da pessoa, a falta de educação mesmo em não ver que ela precisa estar participando das comissões. Vou dar um processo para relatar, por exemplo, não dar para ela? Claro que eu vou dar para ela, porque ela precisa ver que o trabalho que ela exerce é igual ao meu. Eu também não tenho tempo. Por que eu sempre vou ter que relatar se ela também é professora daqui e é DE? Então, às vezes, a pessoas tem uma tradição que sim, que é barreira, mas isso não é a maioria. Neste momento, não é maioria. É um pouquinho abaixo da maioria, 60% colabora e uns 35-40%, não.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Principalmente, as pessoas estarem responsáveis por atingir aquela meta. Quem vai estar envolvido? Porque existem as metas e o plano de atingi-las. Então, por exemplo, PAD [*Plano de Atividades Departamentais*], plano de ensino, exemplos acadêmicos. Como se aprova nosso plano de atividades docentes: tem que ter uma comissão que aprova esse plano, trabalha no bastidor, para chegar na reunião e aprovar. Isso, para nós, depende das comissões que a gente estabelece. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Dependendo da atividade, a Universidade tem uma lei maior a ser seguida. Da Reitoria, da Pós-Graduação, Regimento de Pesquisa, primeiro regulamentações da UFSC dirigem nossas ações aqui. **Era essa a próxima questão. Nesse momento de concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca-se mais a realidade do Departamento para**

elaborá-las? Foca-se a realidade do Departamento, no entanto não se pode sair atirando para tudo quanto é lado. A gente tem que cumprir aquelas diretrizes institucionais, senão fica difícil.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? É emergencial mesmo. A exemplo das obras, nós estamos recebendo os alunos na segunda-feira, precisamos de dois vasos sanitários a mais e já estão prontos para segunda. Mas nós também precisamos, nós também temos os laboratórios acreditados pelo Ministério da Saúde e da Agricultura, então nós também prestamos serviços aqui. A maioria dos professores está envolvida com extensão, análise dos alimentos. Então esses laboratórios precisam ter toda a parte de segurança conforme as normas. Eles estão na lista, mas os alunos vieram primeiro. Primeiro o Ensino, depois a Extensão. E paralelo a Pesquisa, porque mestrando e doutorando, por exemplo, tem que sair em dois e quatro anos. Então cada orientador tem seu [...] mas a estratégia para orientação de Mestrado e Doutorado é com a Pós-Graduação. Então tudo segue. Agora, por exemplo, como se credencia um professor, tudo vem da Reitoria.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? Os Colegiados. **Por que a senhora fala em Colegiados?** Colegiado do Departamento, do curso de Graduação e da Pós. Por exemplo, as Chefias, Coordenações apresentam nos Colegiados, é debatido e começa a acontecer. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centro, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Quando é necessário, sim. Inclusive, o Diretor do Centro, às vezes, chama o menino da Seplan, o Alberton, para mostrar um dado estatístico. Quando a gente precisa uma força, a gente chama tanto na Graduação, quanto em nível de Centro, quanto na Pós, a gente sempre chama alguém que represente o que eu acabei de te falar. Represente o que nós seguimos. Por exemplo, na Pós, seria alguém de Brasília, da CAPES, traz ao Colegiado para fazer uma exposição. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Quando eu assumi, a gente fez a primeira reunião com, mais ou menos, quais eram as intenções da Chefia. Foi colocada uma forma de [...] no Colegiado, os professores trazem as suas demandas. Inclusive, essas obras todas estão como produto dessas demandas. E ali é nossa reunião de família. **E há participação intensiva, todos debatem?** Sim, há participação em termos de dar opinião sim. Mas as comissões estabelecidas ficam mais preocupadas. A atividade docente é muito polivalente, então não tem como abraçar tudo. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** A maioria das pessoas que está envolvida participa. Agora, eu vejo que há uma [...] no Colegiado do Departamento, tem representação discente, docente, mas não tem de funcionários. Eu vejo isso como uma falha. Não sei se isso, confesso que não tenho experiência da administração, agora que estou participando mais diretamente. Creio que a gente deva trazer funcionários para o Colegiado. Para não dizer que eu não fiz reunião, eu fiz um café da tarde com os funcionários. E cada final de semana que eu fico pensando nas minhas ações, eu coloco isso como problema, apesar de que nós temos poucos funcionários.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Em geral, a responsabilidade fica na mão do Chefe. Até viajei semana passada e o vice ficou cuidando. Inclusive porque estamos fazendo tudo isso para os nossos projetos na FAPEU. Então é compra de material de construção, contratação de pessoal, tudo isso é conosco. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** No geral, de equipes, comissões. Geralmente, são equipes. Essas equipes são formadas na reunião do Colegiado, se decide na reunião do Colegiado. **Por algum critério de afinidade?** Não, normalmente são aqueles que querem aceitar. A gente pergunta se aceita fazer parte de determinada comissão, entre dez, dois respondem que sim, o terceiro vai também. E depois tem que aprovar a comissão.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? É relativo com o assunto. Agora, por exemplo, não temos sala de aula. Eu transformei a sala de reuniões em uma sala de aula. Isso eu já tinha avisado na reunião do Colegiado, mas nem todos concordaram, porque a sala de reuniões vai ser na minha sala da Chefia. Então até que aceitem... **Questões de caráter mais genérico têm mais interação?** É, é... Por exemplo, agora nós estamos enfrentando uma tensão em uma disciplina que não tem professor. Acho que vou ter que pegar, estou com 14 créditos, vou pegar mais três... Porque não tem. Nós temos um curso novo aqui e, historicamente, nós ensinamos para a Farmácia, então Farmácia, Engenharia de Alimentos e Ciência e Tecnologia Agroalimentar, que é o nosso curso novo. Só que as pessoas ainda não conceberam bem isso aí. Tem que ser professor dos três cursos, todos valem igual. **Quantos professores há no Departamento?** São dezoito. É pouco. Nós estamos com uma carga média de 10,4. Com pesquisa, ensino e extensão e com pessoas participando de comitês internacionais, professores envolvidos com atendimento dos laboratórios para serviços de terceiros.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? As comissões, quando são escolhidas, atuam bem, e os demais, depende do interesse. **Quando sugestões de melhoria são dadas para a execução, o que se faz em relação a elas?** Quando sugestões de melhoria são dadas, a gente procura a alçada que compete. Se é melhoria de Ensino, tem a Coordenadora de Ensino, Pesquisa também... E passa pelo Colegiado. Alguma coisa, sempre que escapa para Coordenação e Chefia terem que tomar partido, mas se a gente toma partido sozinho, depois chega o momento que as pessoas vão chamar atenção, e é lá no Colegiado. **O Departamento mesmo tem um documento de Planejamento Estratégico?** Temos, temos. Não fui eu que fiz, foi o Professor Ernani, ano passado. **E vocês utilizam?** Eu não fico com ele na mão não, porque minha secretária que está substituindo a que tirou licença é a que controla as ações desse planejamento. Eu nem imprimir, está no meu computador, mas ela tem tudo. Essa pessoa é da Direção do Centro. **Não é no Departamento que fica esse acompanhamento?** A gente optou por isso, o Centro, porque se for deixar para o Departamento [...] então ela vem procurar pelos Chefes de Departamento. **Então as estratégias que vocês têm aqui são centralizadas na Direção do Centro?** Sim, sim. **E vocês absorveram elas no dia-a-dia?** Sim, sim. Ensino, Pesquisa, Extensão...

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Depende da condução. A objetividade da reunião depende também do que a gente limita. Tempo de fala, essas coisas... A gente tem reuniões [...] aqui no Departamento, não ocorrem reuniões como eu já vi, de um professor usar a palavra por sessenta minutos. Eu já vi isso. Agora, aqui não. As últimas têm sido rápidas. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Nós procuramos que sejam claras. Nós colocamos os itens de pauta, incluímos alguns tópicos desses e, depois, tudo que é da reunião é colocado em ata, as pessoas corrigem as atas, reclamam ou não. Essas reuniões ocorrem, no mínimo, de 45 em 45 dias.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Com metas, prazos... Não. Como eu falei, não temos esse padrão. **Então a senhora que exerce o papel de cobrar os resultados?** Não sou apenas eu. A gente tem cada professor [...] também assumi com a condição de que os professores colaborassem. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Sim, às vezes a gente lança uma meta diante de uma realidade e a realidade muda.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Em geral, aquelas que detêm cargos.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que detêm cargos? Sim. Mesmo que tenham comissões, a gente sempre está perto. **E são percebidos desvios no momento da execução?** Tem, mas o natural, diante do fato de ser dinâmico.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Em diversas frentes de atuação. É tudo engenharia simultânea.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Da mesma maneira. **Por que é realizado dessa maneira?** Eu creio que pela realidade da Universidade. A gente está envolvida em várias frentes, então não tem como avançar em uma e deixar as outras esperando.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Tem, porque é visibilidade. A visibilidade do Departamento, produção científica, formação do estudante, ida deles para o estágio. **Então há um mapeamento, uma observação do ambiente?** As cobranças são assim, não tem como fugir disso. Cada professor tem sua sessão funcional, a menos que tu seja titular. Mas a maioria aqui não é titular, então tem que ter isso. Agora, com relação ao Departamento em si, as pessoas estão indo embora, na sua vida acadêmica, e o Departamento como fica? As estratégias do Departamento... Como todos estão agindo em um ambiente, esse ambiente leva vantagem também. A gente tem feito para que o ambiente vá junto com as pessoas, pelo menos a Pós-Graduação.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? Do Centro e, da Reitoria, quando precisa, a gente vai lá. Quando precisa de alguma coisa, como eu não sabia praticamente quase nada de administração, fui na PREG aprofundar. Deu tudo certo. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Empresários sim. Em projetos [...] alguns projetos nossos, a gente tem algumas empresas, mas daí é 10% só dos professores que fazem isso. **E em outro sentido, na comunidade...** Na comunidade, aqui não se aplica.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Acho que tem que saber bem. A execução de alguma coisa mal concebida é um desastre. **Quais os obstáculos e alavancagens que a senhora percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** Obstáculos... Às vezes, a incompreensão de alguns parceiros aqui dentro mesmo, achando que eles não são atores, porque na verdade todos somos, todos temos responsabilidades aqui. Eu me vi responsável, mesmo que eu não fosse Chefe, eu usava o botom da UFSC em qualquer lugar. E é isso aí, acho que a gente tem que vestir a camisa. O principal problema é justamente esse, achar que aquele time não é dele. Aquele time é dele, então a responsabilidade é dele também. Não vou vir aqui na secretaria pedir uma coisa que eu mesma posso ir no Campus buscar. Para que vou ficar dependendo da Chefia? Às vezes, as pessoas dependem muito dos outros. É igual depender de Brasília, tem que fazer as próprias coisas. **E algumas alavancagens?** Eu creio que

aqui, como tem muitas pessoas bem experientes na área, acho que essa é uma grande vantagem do Departamento. Nós temos vários pesquisadores do CNPq, com bolsa de produtividade, a maioria dos professores tem mais experiência, mais idade, temos sete professores para se aposentar. Então a experiência é uma forma de [...] por exemplo, o meu vice, eu confio de olhos fechados, porque ele é decano. É uma grande vantagem isso. Às vezes, as pessoas ficam meio rebeldes, mas a gente chama a experiência para acalmar os ânimos, embora para alguns novos não seja importante. Eu acho isso importante. Eles sabem a quem procurar, sabem onde não ir, onde ir, por qual caminho é seguro, por qual não se deve seguir. A experiência é um grande [...] pena que a nossa secretária, que é bem experiente, está quase saindo. Mas o Departamento, se explorasse melhor sua experiência, creio que seria bem melhor. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** Eu creio que, vou fechar como comecei, se a gente não tem uma delimitação, um plano, a gente vai para qualquer lado. É como as linhas de pesquisa, o que eu vou abraçar nos próximos cinco anos? Produção de alimentos de fácil aquisição para famílias de baixa renda, baixo custo. O que vou fazer para chegar até lá? Então, de quatro em quatro anos, eu penso o que vai acontecer comigo. E a Universidade [...] imagina uma instituição não ter isso.

Fechamos, professora. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 09	
<p>DIRETOR C Diretor do Centro de Comunicação e Expressão - CCE Data da entrevista: 05/08/2011, às 14:00h Duração: 53min37s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu sou professor aqui há 31 anos. Comecei em março de 1980, atuo na área de Letras e, atualmente, na Pós-Graduação, faço pesquisa na área de dialetologia, mas ao longo desse tempo eu posso dizer que dois terços da minha vida acadêmica eu estive ocupando cargos administrativos, como Chefe de Departamento, quatro anos, Sub-Chefe, dois anos, Diretor de Centro, acho que já são quinze anos. É a terceira vez que sou Diretor de Centro. Não, não chega a quinze anos não. Onze anos. E fui Chefe de Gabinete do Reitor por quatro anos. Em cargo de Direção é que são quinze anos. Então faz vinte anos, mais ou menos, em cargos de administração. **E nessa gestão, há quanto tempo o professor está como Diretor do Centro?** Dois anos e meio, dois anos e sete meses. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Centro?** Eu diria que, do ponto de vista particular, há pouco interesse, são mais as circunstâncias, as contingências, porque na Universidade existe uma prática em que as pessoas que se apresentam ou que se dispõem a fazer alguma coisa acabam sendo, acho que pelo exercício da liderança, pelo modo de ser ou a capacidade de articular, enfim, lidar com as diferenças, talvez é que leve a isso. Na prática, o que nós presenciamos é que os docentes têm muita resistência em ocupar cargos administrativos. Na verdade, não se prepararam para isso, não fizeram concurso para isso, não têm isso como objetivo, mas são, digamos assim, induzidos ou convidados ou levados a ocupar esses cargos porque está previsto nas normas universitárias que determinados cargos sejam exclusivos dos docentes, como é o caso de Coordenação de Curso, Chefia do Departamento, Direção de Centro. E aí alguém tem que assumir.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Sim. O que o senhor acha dele? Eu vivi dois momentos do Planejamento Estratégico na Universidade: na década de

90, em que nós tínhamos uma dinâmica já implantada, depois, por alguma razão, esse planejamento foi abandonado, nós tivemos um espaço grande de tempo, eu diria, sem planejamento institucional; e, agora mais recentemente, a atual administração retomou os planejamentos. Mas eu vejo algumas dificuldades de ordem prática, porque planejamento faz sentido se ele estiver realmente vinculado a um compromisso da administração em cumprir o que se propõe no planejamento. Fazer planejamento para constar, para preencher papel, para preencher formulário e dizer que tem planejamento, e depois, na hora da execução das ações, o planejamento fica em segundo plano, como tem acontecido, então não faz sentido e as pessoas se frustram. Primeiro, é preciso convencer as pessoas, motivar as pessoas de que o planejamento é necessário. E quando esse planejamento não traz os resultados esperados, principalmente [...] há várias coisas que podem inviabilizar o planejamento. Uma delas são decisões políticas, são as políticas que se adotam em relação ao planejamento. A outra, nós sabemos que são questões principalmente de ordem orçamentária, porque o planejamento, digamos assim, não é feito a partir de uma determinada dotação orçamentária. Planejamento, embora nem sempre é uma questão vinculada a orçamento, quase sempre é vinculada a orçamento, que dizer, na maioria das vezes aquelas ações que exigem uma previsão orçamentária, elas, para ter sucesso, é preciso que, ao se fazer o orçamento, elas estejam contempladas. Claro que há outras razões externas, de ordem externa, políticas governamentais, no caso, de nós sermos uma Universidade pública, então mudanças de governo... Há muitas ameaças externas, mas a maior ameaça é interna mesmo, por parte dos administradores, que ignoram o planejamento. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia seria um conjunto de ações com o objetivo de alcançar uma meta estabelecida. Se estabelece uma meta, é preciso desenvolver um conjunto de ações que resultem nesse objetivo. **O senhor considera importante ter estratégia?** Sim, porque sem estratégia definida, o risco de alcançar o objetivo é grande, uma vez que vai ficar muito sujeito a acerto e erro. **E o senhor utiliza estratégias na sua gestão?** Sim, normalmente sim. Principalmente, naquelas questões que exigem envolvimento de mais pessoas, mais setores. Aí há um cuidado de se eleger estratégias que possam ter êxito. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Uma cultura organizacional é o modo como as pessoas veem a organização. Então existem algumas práticas dentro da organização que, mesmo não estando às vezes escritas, elas se perpetuam, acontecem, se realizam porque as pessoas se acostumaram a fazer daquele modo. E essa cultura, às vezes, é um empecilho para certas mudanças, porque a mudança, como sempre, é ótima para os outros. Quando nós vamos mudar as nossas práticas e nossas convicções, é bem mais complicado. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Eu diria que há certas práticas que, comprovadamente, são positivas e até é bom que se mantenham, digamos assim. Mas há outras que, às vezes, são negativas. Por exemplo, se nós pensarmos hoje [...] quisermos mudar o organograma de uma Unidade, simplificando o organograma, por exemplo, nós temos que juntar coisas que existem, atribuir, diminuir as atividades meio, otimizar as atividades meio, as pessoas resistem porque elas precisam mudar a sua cultura, sua prática, seu modo de fazer as coisas, então se acomodam e acham melhor não mudar nada. **O senhor acredita que a cultura molda a estratégia?** Em certa medida, sim, porque isso é uma questão até do ponto de vista da própria concepção, nós vemos as coisas a partir de um certo lugar. Então, como nós não temos outras experiências ou nós não nos dispomos a ter outras experiências, a abrir o nosso modo de ver, dar oportunidade para que possamos assegurar novos olhares, então esse lugar de onde nós vemos as coisas nos bitola um pouquinho, nos limita porque nós não temos as outras experiências, não temos as outras vivências. Quando nós queremos mudar alguma coisa, ou aqueles que se propõem a mudar alguma coisa, quando por exemplo falam em Universidade, o que se costuma fazer: se costuma pesquisar em outras instituições outros modelos, outras formas organizacionais para avaliar se existem alternativas mais eficientes, mais interessantes, mais produtivas. **E no Centro, o professor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Como inimiga. Todas as vezes que se propõe alguma coisa assim, de mudança mais radical, há fortes resistências.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Como nós existimos para fazer Ensino, Pesquisa e Extensão, tudo que nós fazemos - e é feito - é considerando os objetivos que temos ou a missão que nós temos, que é produzir Ensino de qualidade, Ensino que realmente corresponda aos anseios da sociedade, que traga respostas para os problemas da sociedade nas diferentes áreas em que atuamos. E para ter Ensino de qualidade, é preciso também fazer Pesquisa. Nós lidamos com essa ideia de que Ensino de qualidade está associado à Pesquisa e, ao mesmo tempo, podemos extrapolar os muros da Universidade e contribuir em ações de ensino e qualquer outro tipo de intervenção a partir desse conhecimento acumulado, desse conhecimento gerado pela Pesquisa. Então todo o nosso planejamento, digamos assim, ele é conduzido pelas áreas em que atuamos. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** No último planejamento que nós fizemos, que nós conduzimos, primeiro nós fizemos uma avaliação de cenário para termos maior clareza com relação às ameaças e às oportunidades. A partir dessa análise, então, nós definimos, examinamos nossos pontos fracos e pontos fortes e, obviamente, as estratégias foram pautadas por essa avaliação. Então, quais eram os nossos pontos fracos, pontos fortes, oportunidades, ameaças, e a partir disso foram estabelecidas estratégias ou de reafirmação dos pontos fortes ou de superação dos pontos fracos. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** Como não havia um planejamento institucional consolidado, a não ser um projeto de gestão que, na verdade, nem foi colocado de forma explícita para a comunidade do Centro, o que se sabe desse plano de gestão é de ouvir dizer, através de reuniões de Diretores, da administração central, isso não está escrito de forma clara, embora nesse planejamento a Universidade já tenha estabelecido, digamos, algumas estratégias para resolver algumas questões institucionais e, principalmente, para superar aquela questão que fragiliza a Universidade do ponto de vista dos avaliadores externos, quais são os pontos que a Universidade precisa melhorar para manter ou pleitear a condição de Universidade top, de Universidade de primeira linha. Então o nosso planejamento, apesar de existirem essas metas da atual gestão, ele não foi focado nisso. Foi focado numa realidade e nas demandas que o Centro já tinha e que estava percebendo em relação dessa avaliação de cenário.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? O próprio preenchimento, digamos assim, dos termos de referência já estabelece informações quanto ao cronograma, etapas e as prioridades, mas, como eu disse antes, às vezes a Direção, Chefias, Coordenadores estão muito sujeitos a umas decisões da administração da Universidade, principalmente decisões quanto a orçamento, que inviabilizam ou que frustram esse planejamento. Então há sempre atrasos, há sempre algum tipo de problema, problemas do setor de compras, nas licitações, problema de até perda de processo, problema na execução dos contratos, problema de falta de pessoal, então problema é o que não falta. E os problemas são usados como desculpa para justificar atrasos ou para justificar porque a prioridade foi esquecida, porque deixou de ser levada em conta.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? Nós temos convidado e feito o planejamento de forma aberta, não fazemos nenhum tipo de restrição à participação, mas, de forma mais objetiva, nós convidamos as chefias. O Conselho e mais as outras chefias que não fazem parte do Conselho, por exemplo, os próprios servidores que ocupam chefia de expediente, supervisores de laboratórios, coordenadores de núcleos, os próprios alunos, representação discente. Então, a rigor, não há restrição. Nós não fazemos o planejamento em forma de assembléia por uma questão de viabilidade, não é um ritual de assembléia. É um ritual que sai da Direção, que, digamos, há um convite mais direto para o

Conselho da Unidade com uma recomendação de que o convite pode ser estendido, pode-se ampliar a participação. A rigor, não há restrição, mas quem se envolve, normalmente, no planejamento, são as chefias. Conselho da Unidade e as demais chefias. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Na última, houve participação, colaboração, o planejamento foi conduzido por um ex-professor da Universidade, Professor Gonzaga, que atuava em planejamento. Num primeiro momento, quando assumimos, aliás, antes de assumir, houve uma palestra com um outro professor que preside a FEESC, professor Maurício... **Meu orientador...** Ah, é? Professor Maurício esteve aqui dando uma palestra sobre planejamento e, depois, nessa reunião, tivemos a presença do professor Gonzaga e também do Secretário de Planejamento e do professor Hans, que acompanharam. Depois, o acompanhamento, a consolidação do planejamento foi conduzida pelo Vice-Diretor, professor Arnoldo, que ficou interagindo com a Pró-Reitoria [*pausa para atender ligação*]. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Nós adotamos a estratégia de fazer fora da Universidade, levar as pessoas para um ambiente externo, durante dois períodos. Ficamos um dia só por causa da agenda, uma manhã e uma tarde, para que as pessoas realmente se concentrassem, não ficassem com aquela tentação de abrir um email, atender o telefone. E, enquanto as pessoas estavam lá, obviamente não tinham outra coisa e, por isso, se engajaram com entusiasmo. Eu diria que o envolvimento foi bastante positivo, de modo geral, e depois isso [...] nós definimos as ações estratégicas para Ensino, Pesquisa, Extensão, administração, pessoal, segmentamos por área, e os Departamentos, as Coordenadorias - nem todos fizeram -, uma parte dos setores fez o planejamento específico. A partir dessas estratégias definidas no planejamento geral, os setores fizeram seu planejamento. Alguns com atraso, uma certa demora e tal, mas eu diria que o resultado foi positivo. Então o nosso planejamento, se nós formos examinar em termos de qualidade, é muito claro em relação ao que se quer e onde se pretende chegar, a questão, na hora da execução, é que começa a dificuldade. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Eu diria que isso, hoje, é um assunto que não está plenamente resolvido. Nós, na ocasião, reproduzimos o planejamento do ano anterior, já tínhamos iniciado o planejamento do ano anterior, e distribuímos uma cópia em CD para todos os setores, para que todos os setores pudessem usar. Quando consolidamos esse planejamento e encaminhamos, nós também mandamos cópia digitalizada para os diversos setores. O que nós sugerimos, e o professor Arnoldo tem até ido a Seplan, a Seplan tem vindo aqui algumas vezes, é que tem se falado em uma possibilidade de ter uma página para acompanhamento e essa página teria, digamos assim, um credenciamento de acesso de certos níveis, com responsável pela ação, quem pode ceder a informação, o estágio que está aquela ação, o que foi feito, o que não foi feito. E, consequentemente, cada responsável pode ir atualizando, nessa página, aquelas informações. Isso tem sido pensado, tem sido trabalhado um pouco isso, mas eu diria que ainda não aconteceu de fato. Nós temos uma página de planejamento na Seplan, mas esse sistema, digamos assim, um sistema navegável, que permita acompanhamento, ainda não está feito.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes? Não, aí nós usamos, digamos assim, a estrutura já existente. Por exemplo, se a estratégia é reformular o currículo de um determinado curso, compete ao Colegiado fazer isso. Então tem um Coordenador dessa ação, normalmente o Coordenador do Curso, que preside o Colegiado, e cabe a ele gerenciar essa ação. **Então ele fica responsável por gerenciar essa estratégia?** Sim. **Então são mais indivíduos e não comissões?** Às vezes, dentro de cada uma, acabam-se criando comissões. Por exemplo, a Pós-Graduação em Linguística, no ano passado, no planejamento, decidiu comemorar os quarenta anos da Pós-Graduação esse ano. Então era uma decisão tomada no planejamento estratégico. A Coordenação do Curso, no primeiro semestre, levou o assunto ao Colegiado e se decidiu criar uma comissão. Aquilo que era uma comissão, hoje são dez, doze comissões envolvidas. O evento está a todo vapor e tem quarenta,

cinquenta, sessenta pessoas envolvidas. Então, digamos assim, lá no papel o responsável é o Coordenador da Pós-Graduação, mas na hora da execução, isso pode envolver muitas outras pessoas.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Não, ele é bem aberto, as pessoas se sentem à vontade, discutem, oferecem alternativas, há uma discussão produtiva. A gente, na Universidade, em geral, a gente tem um ambiente plural, então as pessoas são acostumadas a debater, colocar suas opiniões, contribuir.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Não, às vezes não. Às vezes, elas ignoram e até esquecem. Muitas vezes, autores de propostas esquecem completamente que têm aquele compromisso ou que têm a responsabilidade por aquela ação, aquela estratégia. **E ocorrem sugestões de melhoria?** Sim, normalmente ocorrem sugestões de melhoria. Melhoria de infraestrutura... **E melhoria das próprias estratégias que foram formuladas...** Aí nós trabalhamos com aquela ideia de que toda estratégia, por ser um planejamento, está sujeita a revisões. A questão é que as pessoas fazem planejamento e a própria administração - também tenho culpa nisso -, consolidamos e depois vamos cuidar da vida. Então o planejamento, a estratégia está lá, a gente às vezes esquece que ela está lá ou até reformula na prática, mas não faz isso no sistema ou no documento. Por exemplo, nós tínhamos decidido iniciar o prédio novo em 2010, não aconteceu, estamos lutando para que a licitação saia em 2011, então nós temos um ano, pelo menos de atraso, já temos um ano de atraso na licitação. Então a essa altura já deveríamos ter atualizado e justificado lá esse atraso, mas isso não foi feito. Já fizemos muitas outras reuniões sobre isso, já tratamos disso em vários momentos, mas a atualização, digamos, no documento não foi feita.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Eu diria que são um pouco demoradas, mas por conta, digamos, de uma falta de prática. As pessoas não estão muito habituadas, às vezes, precisam até se inteirar melhor para poder decidir e sempre que se decide coletivamente, de forma democrática, o processo é mais lento. **Mas isso não quer dizer que sejam ineficientes... O senhor acha que dão resultado?** Não, não, não é por isso. Ao contrário, o envolvimento das pessoas de fato compromete as pessoas com o planejamento. Fazer um planejamento a portas fechadas, sem o envolvimento, é um planejamento de quem decidiu e não das pessoas. E, na Universidade, como o poder é horizontal, e não vertical, decidir a portas fechadas e esperar que todos se engajem é difícil. Isso não acontece. Então só acontece se houver o envolvimento das pessoas e, mesmo assim, às vezes as pessoas se descomprometem, digamos assim, se aquele assunto não estiver sendo constantemente retomado, se alguém não exercer a liderança, porque acontecer ou não acontecer, ou acontecer de forma melhor, de forma mais eficiente, depende também da liderança, do convencimento, do envolvimento das pessoas, do engajamento das pessoas. E o engajamento tem muito a ver com liderança, com o clima, digamos, de cooperação, de respeito mútuo e tudo mais, mas tem que ter que faça à frente. Se não houver, cada um vai cuidar da sua vida. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Nem sempre são claras, não. Diria que nós temos feito um esforço, às vezes, para torná-las claras, racionais e exequíveis, eu diria, mas no planejamento é muito comum surgirem propostas que, do ponto de vista racional, são complexas ou inexecutáveis, genéricas, são muito amplas, envolvem outras questões, envolvem terceiros, não dependem do proponente... Uma ação que depende dos outros pode acontecer, mas você não tem controle sobre essa ação.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Metas, prazos? Nós não temos a sistemática e acho que é isso que está faltando. Essa necessidade de acompanhamento online, essa sistemática. **E como é feita a cobrança?** Existe a cobrança, mas ela não é uma cobrança sistemática, é uma cobrança eventual. De vez em quando, lembramos que precisamos fazer alguma coisa. Por exemplo, tem alguém encarregado de coordenar o processo da obra, que envolve diversos interesses. Então, nesse caso não é o Diretor, mas eu fico cutucando, fico puxando, sugerindo coisas, “vamos marcar uma reunião, quem sabe agenda com fulano, vamos resolver isso”, então a partir desses momentos, dessas cobranças, as coisas vão andando, mas não é sistemático. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Às vezes sim, porque os cenários vão mudando, as condições internas e externas também mudam. **Então são mudanças de adaptação?** De adaptação à nova realidade.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Quem detém cargos.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Não, execução é quem, digamos assim, é a habilidade de quem está no cargo em envolver as pessoas que tenham experiência. Então, dependendo do assunto, da ação, a gente seleciona ou tenta envolver quem tem mais experiência. Mas daí também tem aquela questão: às vezes, a pessoa que tem a experiência não se predispõe a fazer. Aí busca outras alternativas, mas eu diria que essa responsabilidade é de quem está na administração, de envolver as pessoas que tenham experiência.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Em diversas frentes. São coisas que ocorrem simultaneamente.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Em diversas frentes.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Tem uma avaliação do cenário externo também. **Os projetos de extensão fazem essa ligação?** Sim, nós temos, por exemplo, cursos à distância que foram concebidos tendo em vista uma realidade no estado, por exemplo, para capacitação de docentes. Cursos de licenciatura para capacitar docentes que já estão atuando. Então é claro que [...] por outro lado, essa ação surgiu em razão de uma política do governo de criar uma Universidade Aberta, disponibilizar recursos, ter um programa, colocar, enfim [...] Então são questões externas que, internamente, as pessoas buscam redirecionar suas ações em razão dessas oportunidades ou dessas demandas. **O extracurricular...** É, o curso extracurricular é resultado, digamos assim, de uma demanda social e, como nós temos as condições de oferecer isso em preços bem mais competitivos do que o que o mercado oferece, então nós atendemos uma demanda externa, mas, internamente, há isenção para servidores técnico-administrativos [...] não é isenção. A Universidade banca, de outra forma, também para os alunos que tenham vulnerabilidade. Quem é aluno da Universidade também tem, então é um projeto que vem sendo feito há muitos anos.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Há muitas ações que dependem de outros setores da Universidade. Nós, no Centro, de fato, fazemos Pesquisa, Ensino e Extensão. Tudo que

envolve compras, projetos, obras, reformas, decisões sobre política de pessoal, docentes, servidores técnico-administrativos, programas de bolsas, isso tudo envolve pessoas externas ao Centro. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Diria que a participação é pouca, a não ser realmente com os Projetos de Extensão. Outros, praticamente, nulo. Alguns projetos de Pesquisa interinstitucionais, envolvendo pessoas de outras instituições, mas eu diria que num nível baixo.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Para o administrador, o importante é a execução, não é? Eu sei que, para os teóricos, o planejamento é que é o importante, porque é ele que, digamos assim, vai determinar o rumo, o caminho a ser seguido. Mas para quem está no exercício, o ápice é cumprir, conseguir aquele objetivo. Então, resumindo, acho que o planejamento é importante, essencial, necessário, mas para quem está sentado, o bom mesmo é executar, ter aquilo realizado, porque senão fica uma frustração, planejou, pensou e não faz. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Eu diria que o maior obstáculo é a gente não ter clareza com relação à disponibilidade orçamentária, porque se nós tivéssemos clareza com relação aos recursos, nós planejaríamos em razão disso. Se nós tivéssemos clareza em relação ao número de docentes, nós vamos planejar em razão do número de docentes. Se nós tivermos clareza em relação ao número de servidores, vamos planejar em relação ao número ou à qualificação desses servidores e tudo mais. **Então seria o acesso às informações?** Seria, a gente não tem essas informações. Não tem essas informações e as decisões sobre isso não são tomadas pelo Centro. Por exemplo, o Centro não decide, para você ter uma ideia, embora a gente solicite, a decisão a respeito dos cargos a serem preenchidos. Quais os servidores que nós vamos contratar, que nós precisamos contratar. Se nós tivéssemos essa decisão, por exemplo, digamos que no orçamento haja previsão de contratar dez servidores e o CCE recebesse a lista de todos os cargos possíveis. Nós decidiríamos, então, “nós queremos dois desse aqui, um daquele”, isso seria o ideal, mas essa decisão não é nossa. Essa decisão acontece em outros lugares, no final nós recebemos o pacote pronto e perguntamos “sim, mas com base em quê foi tomada essa decisão?”, “ah, da disponibilidade de cargo, da transformação do cargo não sei da onde, da liberação daquilo, da vacância ali e tal”, mas nós não fomos envolvidos, fomos sequer consultados. Fomos apenas consultados com relação às nossas prioridades, então nós listamos prioridades e, às vezes, o atendimento é na oitava prioridade, décima quinta prioridade. **E algumas alavancagens que o senhor percebe? Pontos positivos nesse processo aqui no Centro?** Eu entendo que a parte em que o Centro tem autonomia para fazer é Ensino, Pesquisa e Extensão. No Ensino, na Pesquisa e Extensão, o Centro vai muito bem, obrigado. Os Departamentos, as Coordenadorias têm as normas claras, estabelecidas, ritos, planos de trabalho, como eles são feitos, tem a época de planejar as ações de cada semestre, a distribuição das atividades, a proposta de projetos de Pesquisa, de Extensão, o ritual de aprovação na Graduação, Pós-Graduação. Eu diria assim, você pode até dizer “não, pode ser com mais qualidade, nossa infraestrutura não é boa, nós poderíamos usar tecnologias, ter pessoas mais qualificadas, algumas áreas são carentes de pessoal mais qualificado”, mas [...] quer dizer, como as normas são claras, não há dependência de um orçamento, não há questões orçamentárias e nem as decisões dependem de agentes externos, então funciona. Aquilo que é infraestrutura, pessoal, obras, equipamentos, material e que depende de terceiros, então [...] quer dizer, qual a estratégia que a gente faz: é fazer *lobby*, pressionar, telefonar, passar lá, conversar com as pessoas, tentar resolver no grito. Nessa semana, nós estávamos aguardando um conjunto de computadores para iniciar o semestre, o laboratório de jornalismo totalmente defasado, no final do semestre a Chefe disse que tinha, de 20-25 computadores, três ou quatro funcionando e com muita dificuldade. Se não tivesse computador, não daria para iniciar o segundo semestre. Desde o ano passado esse pedido está lá, fizemos pregão, foram empenhados os computadores. Agora, chegaram 400 computadores e o CCE não está na lista. O CCE foi excluído, não aparece. Qual a razão? Por que isso

aconteceu? Não há clareza em relação a isso. Aí fomos lá e, na hora, no grito, conseguimos dezoito. Tiraram dos outros, que tinha uma planilha de distribuição, “tira cinco aqui, quatro ali” assim. É assim que funciona, ou seja, dá impressão que é quem grita mais, quem chora mais, quem pressiona mais. Então é muito amador isso, é mesquinho, nos humilha, porque, na verdade, nós cumprimos a nossa parte, nós entramos no programa de expansão do REUNI, nós temos cursos REUNI, nós temos uma participação efetiva nesse projeto e deveria, na minha opinião, haver clareza com relação aos recursos que viriam para o Centro em razão de ter aderido a esse programa, mas isso não existe. As decisões são absurdas. O RU, que tinha uma previsão de um milhão e trezentos mil reais, levou dez milhões desses recursos REUNI. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** Eu avalio positivamente. Entendo que o planejamento traz, sobretudo, transparência. Ele permite que se tenha uma visão geral da Universidade e, através do planejamento, a gente consegue enxergar a Universidade como um todo, não fica limitado à nossa Unidade. Ele pode, digamos, ser uma ferramenta muito importante nas tomadas de decisão, só que ele precisa ser respeitado, precisa ser considerado. Fazer um planejamento e depois, na hora da tomada de decisão, esquecer que existe o planejamento, então isso é ruim. Primeiro, porque foi um trabalho em vão, segundo, porque passa uma mensagem de que planejamento é um faz de conta. E aí motivar as pessoas para continuar a fazer planejamento é complicado. Eu vejo que é um caminho necessário e que certamente traz, se adotado em sua plenitude, certamente daria e pode dar à Universidade um novo formato, uma nova dinâmica. E, sobretudo, o planejamento vai além da gestão, porque a Universidade não pode estar sujeita à mudança do Reitor. Não é um projeto de gestão, é um projeto institucional. E eu acho que os gestores, ao fazerem seus programas, têm que fazer a partir do planejamento existente, porque o planejamento dá a diretriz. E não abandonar como se aquilo não tivesse importância.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 10	
CHEFE 07 Chefe do Departamento de Psicologia - PSI Data da entrevista: 09/08/2011, às 09:00h Duração: 42min32s	Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Como professora efetiva, estou aqui desde 1997, são 16 anos, é isso? Sempre trabalhei no Departamento de Psicologia, na área de Psicologia da Educação, questões administrativas entraram na minha vida há pouquíssimo tempo. Na verdade, agora fazendo um retrospecto, me lembrei. Eu fui Coordenadora de Ensino, que é uma figura que tem aqui no Departamento que você basicamente dá conta de validação de disciplinas, diplomas, etc e tal. E há três anos, assumi de novo essa função e, concomitantemente, um ano depois como Sub-Chefe. Então, fiquei dois anos como Sub-Chefe e agora estou na Chefia do Departamento. **Há quanto tempo a senhora está na Chefia do Departamento?** Acabei de assumir. Assumi no dia 25 de maio e a greve dos servidores começou no dia 06 de junho, então está muito difícil, muito atrapalhado.

A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?

Nenhum, nada. Inclusive, nesse sentido, a gente tem se deparado com coisas muito novas, que são novas até para os funcionários, como o tal do CPA - Controle de Processos Administrativos virtual. Tem sido muito difícil, de fato, a gente não tem nenhuma capacitação administrativa. **E qual o interesse da senhora em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Então, há anos, há décadas atrás, era um cargo político, as pessoas brigavam por conta de conseguir posicionamentos políticos dentro da Universidade. Hoje em dia, é assim, você é assediado, na verdade, uma boa parte do tempo, para assumir esses cargos. No caso do Departamento de Psicologia, eu não posso nem dizer que houve um assédio, houve

talvez uma conquista, uma sedução por parte dos colegas que estavam há muito tempo e que, bom, já não estavam vendo perspectivas de sair e começaram a olhar para as pessoas mais novas, aquelas que tinham entrado mais para o final, que têm menos tempo de serviço, e fazer todo um trabalho de “olha, vocês precisam começar a pensar nisso, assumir cargos e tal”. Então, no meu caso, eu não cogitava mesmo, achava que era uma coisa que não iria fazer, e fui “convencida”, ninguém me forçou a nada, de que seria importante começar a olhar para isso e, inclusive, a pessoa que conversava comigo na época me dizia que, além de olhar, abrir um espaço na carreira, “olha em que momento isso pode ser viável na tua carreira”. Então como eu, nesse sentido, avaliando, pensei em assumir e, como eu sabia que não havia capacitação nenhuma, e eu não sou uma pessoa da área administrativa, sou uma psicóloga que trabalha com educação [...] e a Chefe anterior, que era a professora Edite, tinha sido funcionária da Universidade, ela tinha todo um trânsito, tem um trânsito pelas esferas administrativas muito diferente do meu. E aí cogitei a possibilidade, me coloquei nesse sentido, a gente acabou compondo como Sub-Chefe, uma escola, vou continuar aprendendo. Mas, mesmo assim, é uma escola em que você aprende por observação, alguns aspectos, em alguns momentos, você está perto e em outros não, porque o Chefe tem trinta horas e o Sub-Chefe tem dez horas, ele faz outras coisas. E quando eu me vi com o cargo na mão em maio, que é um mês em que você fecha PAD [*Plano de atividades departamentais*], é um mês em que muitas coisas estão acontecendo, contrato de professor substituto acabando, quer dizer, você tem que dar conta de muitos processos que são densos. Eu fiquei muito assustada porque não sabia fazer, não sabia de fato. Mas como eu sabia os nomes das pessoas na Reitoria, ficou mais fácil, porque eu falava [...] antes era muito engraçado, eu falava “o que é CPPD, DDPP, eu não sei”, até hoje eu me confundo ainda, mas na época era muito pior, eu mandava coisas para um lugar que era para outro. Então eu sabia o nome das pessoas, ligava para falar com fulano, “é a professora ____, da Psicologia, de novo, estou com uma dúvida”. E as pessoas respondem, essas pessoas na Reitoria, pelo menos comigo, têm tido uma paciência de Jó. Mas eu imagino que deva ser muito desgastante para elas também, porque elas têm que responder a mesma pergunta, eu imagino, dez vezes por dia, ou mais. Toda hora, está mudando de Chefe ou de Coordenador. Não há um manual a seguir. Eles até têm tentado, que eu tenho percebido, agora, até com vergonha de ligar de novo, eu vou nas páginas e fico olhando e lendo. Eles têm tentado mesmo sistematizar, mas em alguns momentos eu leio aquilo e não me faz menor sentido, porque alguma coisa falta, como uma língua que você não conhece. Então você vai ler um texto, não sei, se falta 10% daquelas palavras no teu vocabulário, já fica prejudicado o entendimento. Acho que essa é uma falha gravíssima.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Tive que conhecer alguma coisa do Planejamento Estratégico porque sou membro do Conselho de Unidade do Centro e foi entregue lá uma cópia daquele relatório gigantesco, da Universidade inteira, e nós tínhamos como tarefa olhar, ler, estudar, tentar entender as informações referentes ao nosso Centro e a nossa Diretora pediu, inclusive, que nós fizéssemos considerações, observações sobre se aquilo era congruente, discrepante. Confesso, peguei o DVD e não fiz nada daquilo porque eu não sabia fazer, eram muitas planilhas e informações. Ela própria, em uma das reuniões, mostrou algumas leituras que ela tinha feito, mas ela tem oito anos de administração já, coisas a nível de Direção de Centro tem uma outra entrada, que eu percebo, que são níveis diferentes. Chefia até Reitorias. São níveis diferentes tanto de trânsito, de processos, quanto de complexidade mesmo na questão do manejo das relações que aquele fenômeno tem com outras esferas, Ministério do Planejamento e não sei o quê. Eu não ia conseguir chegar nem perto, mas ela conseguiu fazer essa tradução, eu percebi que todo mundo ficou meio constrangido, duas vezes perguntando o que, afinal de contas, era para a gente fazer, e eu não percebi, no andamento das reuniões, que houve de fato esse debruçar-se sobre esse planejamento e os resultados dele. É meio grego para todo mundo. **O que a professora entende por Estratégia?** É um meio que você define para alcançar um determinado fim. São instrumentos que você usa.

E a senhora considera importante ter estratégias? Com certeza, importantíssimo em vários sentidos, mas assim, importante porque você sabe para onde está indo, para onde quer ir e tal. Mas digamos também até em termos de conquista, em um sistema capitalista, onde o que regula mesmo é esse poder material das coisas, você não pode deixar de pensar estrategicamente nesse sentido, ocupar espaço, ter fatias de poder, material ou simbólico, é importantíssimo. **E a professora utiliza estratégias na sua gestão?** Olha, eu tenho me deparado - estou há dois meses, pouco tempo -, mas já tenho me deparado com perguntas, demandas e tal que vão exigir um posicionamento, um delineamento estratégico. Especialmente, na ampliação do quadro docente, por exemplo, considerando todas as outras ampliações que houve, REUNI... Terei que, logo, muito rapidamente, com a minha parceria direta, que é a Sub-Chefia, mas também com o coletivo, traçar uma linha estratégica. A gente já tem alguns instrumentos, temos também subsídios de informação, numéricos, e agora precisamos de fato colocar essa carruagem para andar, “essa será a estratégia”. Para onde ir, com quem conversar, quais argumentos utilizar. Tenho me deparado já com a necessidade de agir desse jeito, mas ainda estou dando conta dos pepinos, sem funcionários. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** Eu uso um pouco esse conceito quando penso a escola e digo sempre para os meus alunos que eles precisam observar métodos, processos, modalidades de relacionamento, como se lida com a questão da hierarquia, do poder, mesmo a questão dos planos e cargos. É o “jeitão” como a organização se porta e a interface que ela mostra na relação com o público, aquilo que ela segue de fato, exercita nas relações privadas... É o “jeitão” mesmo da organização. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Ela é fundamental. Precisa estar afinada com isso para poder. **E a professora vê a relação existente entre a cultura do Departamento e o processo de estratégia que acontece aqui?** Sim, eu diria que a cultura do nosso Departamento, hoje, está bem consoante com a cultura organizacional, tanto na UFSC, quanto na sociedade, que é do produtivismo, do mérito, da internacionalização, enfim. Mesmo que não sejam todos os professores, basicamente 50% deles atua na Pós-Graduação e se colocou essa meta para si mesmo, então são professores PQ, com Bolsa de Produtividade. Eu sinto que, apesar do número ser menor, a cultura que prevalece é essa, porque são esses professores que falam mais, que explicitam mais o limite, que bancam um limite, que falam “isso eu faço, daqui não dá para ir, isso aqui é mais importante”, estão trazendo e demarcando símbolos do que seja importante para o Departamento, em consonância com o que está sendo demarcado, especialmente, pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e tal. Eu penso que, na UFSC, há uma discrepância muito grande e acho que o objetivo de uma parte dos professores é que a UFSC caminhe na toada da Pós-Graduação, então, mas a Graduação ainda não se comporta desse modo, a gente lida com questões muito básicas. Mas, quando recebi aqui, no mesmo dia, a Pró-Reitora de Pós e a Pró-Reitora de Graduação, a gente percebia a diferença inclusive de postura, de atitude, de como fala e a Pró-Reitora de Pós-Graduação se autorizando a falar pela Universidade, querendo [...] o que eu estou vendo é assim: essa cultura que ser a cultura dominante na UFSC, hegemônica, é uma cultura da produção, do produtivismo. Eu diria que, no nosso Departamento, ela também tem se colocado como a cultura que quer ser hegemônica. Os demais, de um modo ou de outro, se calam muito, se retraem muito e não defendem, não se colocam ao lado ou frente a essa questão da Graduação com a mesma intensidade. Não sei se você está entendendo o que estou querendo dizer. É uma coisa bem complexa e sutil. É quando eu vi as duas Pró-Reitoras, percebi que na Universidade é assim também. Então penso que a gente está vivendo em um momento que não é de confronto, porque aqui não se confronta nada, faz tempo que não se confronta nada, mas é um momento de conflito, de contradição entre as duas instâncias, a própria Universidade colocando por debaixo dos tapetes e não lidando muito com isso. **E a professora acredita que a cultura molda a estratégia?** Sim, molda, molda e às vezes molda sem explicitar que está moldando, isso é o mais complicado. Então a cultura molda a estratégia. **E o contrário?** Sim, acho que é um par dialético, porque digamos assim, adotando determinada estratégia para atingir determinado objetivo, ela também vai moldar a cultura. Ser um Centro de excelência,

vamos usar estratégias nessa direção. **E no Departamento, a professora percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** A cultura do Departamento? Ela tem sido aliada porque as estratégias que a gente tem delineado são favoráveis aos objetivos, percebe? Mas os conflitos estão aí. Ninguém está enfrentando nada, mas por isso tem se mostrado estrategicamente aliada.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Tem sido muito relevante não perder espaço, não perder material, não perder ninguém, não perder... Manter e ampliar a conquista de espaço, de poder, de materiais e simbólica. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Normalmente, ultimamente tem sido assim: em uma perspectiva mais dialógica possível. É por aí que você está perguntando? **Sim. Pode só detalhar um pouquinho mais?** Estou pensando em um exemplo concreto.... Então, surge uma questão que diz respeito a determinado subgrupo, normalmente é assim, mesmo que seja definir a vaga de contratação de professor. Então o que acontece: mesmo que não haja uma panelinha - aqui, não há, você não consegue perceber isso, não há uma panelinha da área x, y ou z -, as pessoas conversam, trocam informações, então o clima parece o mais equilibrado possível. No momento que você precisa definir alguma coisa, o que acontece no Colegiado... Hoje tem sido assim, já foi bastante diferente. Penso que por que está assim hoje? Acho que é legal falar o que eu vejo... Está assim porque os recursos estão aí, não está tão difícil, a gente tem mais recursos, essa que é a verdade. Então, nesse momento, eu como Chefe de Departamento, coordeno a pauta. Você coloca o ponto e por que ele está ali. Se historiciza e as pessoas começam a dialogar e tal. É claro que esse diálogo não é feito pela primeira vez ali no coletivo. Dentro das áreas, dentro dos grupos, essas coisas não aparecem como surpresa em uma pauta de reunião. Está todo mundo lendo o tempo todo, as pessoas se encontram no corredor, você sempre encontra alguém no corredor falando mais baixo... Então, essa questão me tranquiliza, a mim tranquiliza, está todo mundo de olho o tempo todo, isso é verdade. E então a dialogia que eu digo é nesse sentido, quando um ponto aparece, é pautado se torna do coletivo, compartilhado e nem sempre assim se resolve. Às vezes, o próprio Chefe de Departamento conversa com mais de uma pessoa. Não que vá ali no grupinho dele, isso eu não tenho visto acontecer, mas ele vai chamando pessoas que são, que ele considera de melhor bom senso, que têm uma entrada política x, e quando o ponto vai para a pauta, ele já está, de certo modo, fazendo parte da rede semântica do grupo. O grupo já está antenado naquilo e começa a conversar sobre isso. As pessoas têm sido muito objetivas, eu acho ótimo, não têm entrado em meandros emocionais, como era antes, era uma coisa mais visceral. Elas colocam as questões muito objetivamente. Então tenho conseguido perceber isso no Departamento, “vejam isso, isso e isso, isso aqui é fato, isso está pautado no relatório tal”, como tudo tem sido muito documentado, especialmente por conta dessa política de produção, as pessoas têm muitas referências e isso é legal, estão muito atentas às áreas, ao que sua área produz, ao que é exigido dela, então são essas pessoas, normalmente as pessoas ligadas à Pós-Graduação, que trazem os argumentos para essa rodada de conversação. Outras pessoas que não estão muitas vezes fazem perguntas fundamentais, porque estão ingênuas em relação a algumas coisas, ou estão ignorantes, querem saber - ignorância no sentido de não conhecer - e isso faz girar o assunto. Nossas reuniões, dependendo da pauta, a pauta é longa, a discussão é longa, as pessoas não têm pressa de terminar rapidinho. Elas fazem circular bastante. O que eu percebi das duas reuniões que eu coordenei até agora como Chefe de Departamento, tendo acompanhado todas as reuniões da gestão anterior sem coordená-las, é que sobra muito para o Chefe tentar esse equilíbrio, mediar, fazer a síntese, devolver para o coletivo, chamar, ir pontuando os encaminhamentos. Porque às vezes o grupo perde isso, perde a capacidade de encaminhar e discute, discute... Há uma tendência a prolongar muito esse momento e eu penso que essa tendência tem a ver com uma certa precaução que as pessoas têm de entrar em conflito direto de enfrentamento. As pessoas têm evitado muito isso e eu penso que a evitação tem a ver com

ter mais recurso, nesse momento. Porque em uma época que não havia tanto recurso, também não havia tantos panos quentes, as pessoas iam direto ao ponto, era uma gritaria, era complicado. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** Na verdade, a gente tem feito nossos planos de capacitação, de reposição, não são planos que ficam prontos e deu. São planos que também dialogam com a realidade do Departamento. A gente tem feito isso. Há um semestre, foi feito um estudo bem importante dessa questão de definição de novas vagas de concurso. Nós teremos muitos professores se aposentando, então... Esse estudo estava pronto no final do semestre passado e apontava uma realidade. Nesse semestre, houve uma vaga e a comissão refez o estudo, inclusive a captura dos dados, por indicação do próprio Colegiado daquela vez, achavam que os dados não estavam reais ou tão próximos a realidade. Então a comissão se reuniu de novo, fez um novo estudo e o resultado deu diferente, porque estava dialogando com uma realidade do Departamento que não estava sendo considerada. Então houve uma longa discussão sobre isso, do novo estudo. E o que o Departamento tinha aprovado é que essa comissão seria permanente, então ela tem autonomia para apresentar pareceres de acordo com o que surge de dados que tenham a ver com a realidade do Departamento. O plano de capacitação também. São os dois planos, basicamente, que a gente tem. Estou tentando implementar um plano de gestão também, quero que as pessoas comecem a se comprometer com isso, a ideia de serem os próximos gestores, isso fará com que elas observem, acompanhem as reuniões de outro modo e até tramem ações e não aquelas só com seus grupos de pesquisa. Então, no nosso caso aqui, o plano e a realidade dialogam no âmbito do Departamento. Mais no âmbito do Departamento, pelo menos é o que eu observo, mas é claro que a gente considera o panorama mais geral. Mas a gente ainda está mais no umbigo, é verdade, até porque a gente conhece muito pouco, é aquilo que eu te falei, tem todo aquele relatório desse tamanho, mas o Departamento não entrou em contato nem com o plano, o planejamento estratégico da Universidade, nem com os resultados.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Olha, basicamente dá-se prioridade, começa-se por aquilo que vai garantir menor perda, menor prejuízo, menor interferência no cotidiano das pessoas. **E quando as estratégias estão sendo executadas, aquelas que estão mais localizadas no Departamento são feitas antes em relação àquelas mais institucionais?** Sim.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? Todos são convidados a participar, o Colegiado. Não há, de fato, alguma coisa que a gente já chegue pronta. Hoje em dia, não há. Há conversas, a gente tenta se inteirar do que as pessoas estão pensando, mas a Chefia, a gestão não leva um bloco pronto para ser votado. Todos são convidados a participar e claro que tem gente que, imagino eu, não tem a menor ideia do que está acontecendo. Levanta a mão para votar porque é maioria. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centro, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Sim, sempre que necessário a gente agenda reuniões com a Direção, com algum elemento... Até para trazer informações, a gente já chegou a trazer aqui pessoas para dar esclarecimentos. Na minha gestão, ainda não. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Não, normalmente a gente tira comissões e algumas pessoas se envolvem e, normalmente, essas comissões são compostas pelas mesmas pessoas. É um “repeteco” *ad eternum*. **E as sugestões das pessoas costumam ser aceitas, são pertinentes?** Muito, muito. Isso é uma coisa bem legal nesse Departamento. É claro, as pessoas delegam, no Colegiado, autoridade para uma comissão, autonomia inclusive. E o trabalho das comissões é muito respeitado, tem legitimidade. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Não há um processo outro que não seja esse mesmo, e depois a própria ata, que é uma forma de lembrar o que se passou. Mas não há outra forma não.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Infelizmente, no momento de executar sobra para o Chefe mesmo. Chefia imediata. E é claro, se depender de alguma [...] **As comissões não recebem alguma responsabilidade de execução, é só de concepção?** Não têm recebido. É claro que você pode continuar contando. O pessoal normalmente encara muito assim: meu trabalho vai até aqui, fiz um estudo, considere, busquei as informações, trouxe para o Colegiado, o Colegiado definiu, ok. Normalmente, depois disso, os Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso saem atrás para fazer as coisas acontecerem. Se houver algum obstáculo, alguma coisa [...] digamos que ele não tenha compreendido o caminho que a comissão tomou, ele volta à comissão, pergunta, “esse caminho é inviável”, continua negociando aqui. Mas a interface que aparece para a conquista é a interface do Chefe. **E as estratégias tornam-se responsabilidades, então, de indivíduos específicos, e não de equipes?** Isso, de indivíduos.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Há debates interessantes, as pessoas se sentem à vontade, mas há também tensão e formalidade. Momentos de “professor”, “professora”, então o formato é tenso e formal, mas é respeitoso, democrático, é o rito da reunião mesmo. **Certo, mas mesmo assim as pessoas se manifestam?** Sim, se manifestam, não percebo caso nenhum mesmo de cassação de palavra, por mais que em alguns momentos seja mais constrangedora uma participação que outra, mas não há.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Normalmente, não. As pessoas terminam uma tarefa e vão seguir a vida. Mas aí aquele que está responsável, coordenadores, gestores, acabam, muitas vezes, voltando e consultando. Mas assim, do que eu tenho notado, normalmente o presidente da comissão acaba vindo perguntar, mas no geral, as pessoas terminam a tarefa e atribuem ao outro o papel.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Depende do caso. Se for mais polêmica, se houver muito mais pessoas do grupo de interesse, se houver uma dispersão maior porque muita gente está interessada naquilo. Mas, normalmente, quando se identifica se diz mais respeito a tal grupo, tal área, tal coisa, é mais rápida. As pessoas tendem a se livrar rápido das tarefas. Elas encaram, as nossas reuniões têm quorum muito bem formado, 90% das pessoas vêm à reunião, mas é uma coisa de “vamos ver se em duas horas a gente dá conta”. **Quantos professores tem o Departamento?** São 47 professores efetivos e dois substitutos. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** A gente [...] olha, eu penso até que o coletivo nem deixa passar ambiguidades. As ambiguidades fazem com que o coletivo insista. Então a tentativa [...] mas é um grupo de psicólogos, você imagina um grupo de psicólogos tentando ser objetivo. É difícil, mas tenta-se. Como há muitos pesquisadores, o que eu percebo é que eles até transpõem sua metodologia, tentam ser mais científico possíveis, dentro dessa perspectiva de recorte, mais objetivos possível. Mas não é uma coisa muito fácil para psicólogos. Mas o que eu percebo é que há uma tentativa bem marcada e penso que isso, inclusive, tem facilitado muito a gestão.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Metas, prazos, responsáveis? Tem. A gente tenta deixar isso bem marcado. O que eu tenho notado,

ainda não tive que responder tão proximamente, tão prontamente a questões, mas o que eu tenho notado é que as Chefias têm feito questão de trazer de volta. “Então, tínhamos planejado que nesse momento teríamos de volta tal tema para...”, “sim, voltamos, está aqui!”. **Então esses prazos são levados a sério?** Como é a Chefia que é a interface fora, ela fica com a responsabilidade de responder. Pelo menos, na gestão anterior, em uma outra gestão tinha havido [...] houve um intervalo bem diferente de estilos, teve uma gestão, uma gestão com um estilo totalmente diferente e depois uma gestão parecida com aquela lá. Então essas duas gestões trouxeram muito esse modelo de trazer de volta, mesmo informar de outro modo, que não na reunião de Departamento. Informes da Chefia. Então isso tem sido, inclusive, muito elogiado. As pessoas sentem que aquele trabalho valeu a pena, aquele tempo de discussão valeu a pena, houve de fato um encaminhamento. Pretendo seguir o mesmo, porque considero muito útil, prático, agiliza muitas coisas, as pessoas estarem sabendo, porque senão você está sempre contando a história de novo. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Se houver necessidade de mudança, há nova consulta.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Quem tem mais experiência. As pessoas que detêm cargo se remetem muito, têm muito como referência que já deteve, então a experiência continua circulando bastante aqui no coletivo.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Olha, atualmente, as pessoas que têm mais conhecimento sobre o assunto são mais velhas, são pesquisadores, estão querendo se aposentar, então eles têm delegado, “vai lá”, então já tem gente nova, gente chegando e se envolvendo com questões do Departamento. **E são pessoas que assumem a vontade de aprender, e não as que têm cargo?** Isso, assumem. **Na concepção, a professora comentou a influência dos que têm mais experiência, e na execução, a professora comentou que o Chefe traz muito para si, então não seriam aqueles detentores de cargo?** Certo, são. São mais as pessoas detentoras de cargo. É que eu estava pensando mais nas comissões, no andamento. Se você precisa formar uma comissão, as comissões não são formadas pelas pessoas mais experientes. As pessoas mais experientes às vezes dizem “vão vocês e podem me consultar, mas não estou envolvido”. Exceto em alguns casos, como comissões de acompanhamento de estágio probatório, tem que ser compostas pelos mais experientes. Até por isso, nosso Departamento está com oito pessoas em avaliação, os mais velhos estão ocupados com várias comissões já, então eles têm dito isso. Mas em termos de execução, acaba sobrando para quem está ocupando cargos, com a possibilidade de contar, informalmente, com apoio. **E são percebidos desvios no momento da execução?** Não. Eu não tenho tido notícias disso no nosso Departamento há muito tempo. A execução tem procurado ser fiel ao que foi concebido.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Acho que depende do caso. Depende do assunto.

E na execução, também ocorrem das duas formas? Sim, considerando o grau de prioridade.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Não. De novo, acho que dá para dizer depende do caso. Estou pensando aqui em uma questão específica do Departamento, que é a inserção da Psicologia na saúde pública, por exemplo.

Então quando tratávamos de estratégias, definição no âmbito do Departamento, pensávamos no contexto, em como a saúde fica. Mas as outras áreas, que são mais clássicas, não vi muito isso. Mas em alguns momentos, sim, o Departamento [...] na discussão política, isso sempre vem, o contexto, a comunidade, a sociedade, o que é prioritário. Isso vem sempre por parte de alguns professores, mas em termos de como isso entra na estratégia ou não, é mais raro, mas acontece.

Em no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? Envolve, dependendo do assunto. Por exemplo, finalmente tivemos autorização da construção de novos prédios no CFH. Precisa de comissão de espaço físico, projeto, então envolve uma grande quantidade de pessoas com funções diferentes. Foi interessante. **E essa execução envolve parceiros na comunidade?** Olha, o que a gente tem visto, pegando esse mesmo exemplo dos prédios, no nosso Departamento, houve uma preocupação com a preservação dessa área, que os prédios não invadissem o bosque, daí houve sim projetos de extensão, pesquisa, observação envolvendo a comunidade, no sentido de quem muda essa área, qual o uso, até para justificar que ela não seja depredada e transformada em estacionamento ou prédios. Outro tipo de envolvimento, por exemplo, uma professora que não foi se envolver com a questão de espaço físico, questão do projeto, mas ela foi olhar o entorno, incluindo a comunidade para pensar nisso.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Eu penso que elas estão mutuamente interligadas, mas a concepção é sempre esse momento de criação, momento que traz a esperança, a crítica, a consciência, ela coloca, possibilita que os conflitos apareçam. Se tiver que colocar em uma escala, mas penso que estão mutuamente [...] uma concepção “chinfrim” vai trazer uma execução “chinfrim” e vice-versa. Se, na execução, você passa por cima de questões básicas que o coletivo indicou, então eu diria [...] minha resposta mais satisfatória para mim mesma é que elas são mutuamente importantes. **Quais os obstáculos e alavancagens que a senhora percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** Muito, muito, muito mesmo interesses. Quando os interesses... **Como obstáculos?** Sim. E o que alavanca é exatamente a mesma coisa, quando os interesses passam a ser coletivos. Quando há um entendimento mais elaborado do que aquilo significa para o coletivo, quando há um engajamento de alguma coisa que seja para todo mundo. Quando o interesse individual se transforma em alguma coisa coletiva e um entendimento mais amplo é que se torna uma alavanca, porque daí você tem mais força, em todos os sentidos. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** Eu penso que é fundamental nesse momento, fundamental. Até para nos darmos conta do quanto é pouco isso. Percebe o que eu quero dizer? Acho que não dá para abrir mão dessa ferramenta porque ela é hegemônica, está sendo usada e é ela que, no final das contas, define que projeto vai ser executado ou não. Mas ao mesmo tempo, é muito pouco, a gente está deixando de fora questões muito importantes, questões éticas e de princípios mesmo, respostas que a gente não está dando para questões muito sérias. Mas nesse momento, ele é fundamental, acho que a gente precisa, de algum modo, partir daí, estar compartilhando o mesmo método, mesmo processo, para poder conversar e avançar. Acho que é muito importante mesmo.

Fechamos, professora. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 11	
<p>DIRETOR D Diretor do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - CFM Data da entrevista: 11/08/2011, às 14:00h Duração: 46min04s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu entrei na UFSC em 1979, portanto já estou aqui há 32 anos, sou professor do Departamento de Física e estou atuando na Direção. Primeiro, fiquei quatro anos como Vice-Diretor, na gestão anterior eu era o Vice-Diretor. E depois, desde 2008, estou na Direção. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Eu acho que algum curso oferecido aqui sim, não estou lembrando agora, mas fui em alguns cursos oferecidos. Mas mais para a utilização dos sistemas daqui. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Centro?** Olha, eu não tenho um interesse específico. Ocorre que nós [...] alguém tem que assumir essa Direção e também não é fácil a gente conseguir pessoas que se disponibilizem a deixar outras atividades, principalmente a parte de Pesquisa, nosso Centro é um Centro onde se faz muita pesquisa. É difícil as pessoas se disponibilizarem para assumir cargos de administração porque, com certeza, a parte da pesquisa é prejudicada. O andamento, a pessoa tem que deixar mesmo de lado e se concentrar só na parte administrativa. E, no caso da Direção de Centro, é uma atividade que engloba um período de quatro anos, diferente da Chefia de um Departamento, que são dois anos, a cada dois anos é renovada, aqui na Direção é a cada quatro anos, um tempo muito maior. No meu caso, especificamente, o que ocorre é o seguinte: eu já havia participado anteriormente em órgãos deliberativos da UFSC, no Conselho da Unidade, no Conselho Universitário, enfim, eu já tinha alguma experiência nessa parte. Como estou indo para o final de carreira, depois desse tempo todo que estou aí, eu achei interessante, como um desafio, trabalhar na parte administrativa, e tenho permanecido, porque, na verdade, mesmo na época que eu era Vice-Diretor, eu tinha tarefas específicas aqui dentro, porque nós, nosso Centro, a gente divide tarefas. Eu tenho atualmente o Vice-Diretor que assume vários compromissos. Nós temos muitas coisas a tratar aqui, nosso Centro fornece serviço para muitos outros cursos, então nós temos uma demanda muito grande, dentro da própria Universidade, ao lado da Pesquisa, nós temos também aqui, nosso Centro é um dos Centros pioneiros, tu deves saber, na parte de Ensino à Distância, então aqui tem muita atividade para quem trabalha com a administração. E eu achei que era o momento de tentar ficar uns anos, no final da minha carreira, na parte administrativa.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço. O que o senhor acha dele? Eu diria o seguinte: é uma das melhores coisas que eu vi que foram feitas. Eu já disse isso em outras oportunidades, eu acho que é uma atividade, esse Planejamento Estratégico nos ajuda muito na parte administrativa, porque ele nos dá um norte, diz assim “nós temos isso aqui para fazer e a forma de realizar essas ações é através desse caminho”, por que nós queremos fazer isso... Então nós temos toda uma [...] ele funciona como um mapa, um caminho, ele diz “olha, você quer chegar em tal lugar, porque lá você vai ter tais e tais objetivos e o caminho que você deve seguir é esse”. Então ele ajuda demais o administrador, até porque se houver troca de administração - e haverá troca sempre -, esse Planejamento Estratégico transpassa, ele vai além de uma administração, é algo para ser seguido sempre, a ideia é essa a partir do momento que ele foi criado. Isso, por um lado, a parte, digamos, prática. Mas o que eu acho que ele tem também de extremamente importante é que ele não foi uma coisa feita aqui no gabinete, pelo menos no nosso Centro foi assim, houve participação de muitos professores, todos os Departamentos se envolveram. Nós fizemos aqui, no Centro, foram várias reuniões, com boa participação de professores e servidores em geral, não só docentes, servidores técnicos e docentes, de modo que o que foi colocado ali são coisas que a comunidade do CFM entende como importantes e, além de elencar essas várias atividades desenvolvidas, essas metas, também foi definida a prioridade. Então isso é ótimo para nós aqui e acredito também que seja ótimo para a Administração Central, porque ela vai saber como ela tem que ir atendendo essas necessidades de cada Centro. Se organiza lá, a gente se organiza por aqui, enfim, acho que isso é uma coisa que estava mais do que na hora de funcionar. Não só de

ser feito, construído, mas que ele funcione, e acho que ele está funcionando. Pelo menos, aqui no Centro, nós estamos vendo, nós estamos com etapas sendo vencidas agora. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia, para mim, é um plano. Um plano que você estabelece para conseguir determinado objetivo. **O senhor considera importante ter estratégias?** Certamente, porque algumas coisas podem ser rotineiras, então a gente já sabe como atuar, como fazer, digamos, a solução está em vista, é rápida para ser obtida; outras, não, a gente precisa ter uma estratégia, principalmente quando envolve outros setores da UFSC. Você precisa ter aprovação de outros setores, apoio de outros setores, então tem que ter uma estratégia para conseguir isso. **O senhor utiliza estratégias em sua gestão?** Com certeza. Às vezes, até sem notar, mas sempre se tem isso. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Entra naquele ponto que eu te falo. Talvez isso seja, para nós, [...] eu não saberia te dizer o que é uma cultura organizacional, mas talvez, se eu tivesse que dizer alguma coisa, diria que são aqueles procedimentos de organização que estão estabelecidos ou então que se pretende alcançar, mas em termos de organização. **Isso, seriam os procedimentos da organização e o comportamento das pessoas, as crenças...** É, frente a uma realidade, a algo que precisa ser construído, elaborado, enfim. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Eu acho que pode contribuir e pode atrapalhar, depende de que cultura é essa. Por exemplo, se tu falares em cultura do “corpo mole”, que é uma cultura que a gente vê que existe, essa não ajuda em nada. Esperar que outro faça o serviço, por exemplo, por exemplo, isso pode ser uma cultura e não é boa. **O senhor acredita que a cultura molda a estratégia ou vice-versa?** Acho que é mais fácil a cultura moldar a estratégia, me parece uma coisa mais natural. A tendência das pessoas, nós todos, eu acredito, é a gente se reportar ao que a gente já conhece, já tem, então se eu costumo agir dessa forma, vou tentar continuar agindo assim, acho que isso é natural. Às vezes, a estratégia tem que quebrar uma cultura. **E no Centro, o professor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Aí de novo te digo: acho que vai depender de cada caso. Por exemplo, o que o pessoal aqui tem uma cultura que eu acho muito boa, aqui no CFM, que é vista como uma cultura e algo que ajuda: é o conhecimento que o pessoal tem na parte, por exemplo, de Pesquisa. Então, se você vai elaborar um projeto de pesquisa, mesmo que seja um novo edital, aquela cultura que o pessoal tem, aquele conhecimento de ter que participar de vários outros editais, eles têm o conhecimento, sabem o que querem, sabem o que precisam, isso aí tudo ajuda, porque você está usando o conhecimento para seguir uma estratégia e chegar até uma determinada meta, isso pode ajudar. **Então, de uma maneira geral, o senhor percebe o comportamento das pessoas como positivo para as estratégias do Centro?** Na maior parte das vezes, sim, mas pode ocorrer o contrário. **O senhor percebeu, por exemplo, nesse último Planejamento Estratégico, algum foco de resistência?** Sim, teve justamente porque, qual a nossa cultura aqui no Centro: nossa cultura é o pesquisador dedicar todo seu tempo livre para a pesquisa. Ele prepara suas aulas, dá suas aulas e o resto do tempo é todo para pesquisa. Se você tem que, em algum momento, dizer “nós vamos gastar dois dias discutindo determinado assunto, planejando tal coisa, vocês precisam deixar a atividade de vocês para vir aqui tratar disso”, você está sentindo que há uma resistência ali, porque muitos acham assim “eu vou lá fazer isso, mas já se fez isso outras vezes, já se tentou fazer e não deu certo ou se fez mas não deu sequência”. Então, eles ficam assim “bom, eu não tenho tempo para perder com isso”, então de início houve coisas desse tipo, mas à medida que se conseguiu iniciar o trabalho e fazer ele andar, essa resistência caiu bastante.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Bom, em princípio nós olhamos uma necessidade institucional. Vou exemplificar: nosso interesse, nossa grande necessidade ainda é a questão de espaço físico. Isso é um interesse comum, interesse de todos, então fica fácil se trazer todo mundo para pensar em cima de um assunto desses. Agora, quando você parte, por exemplo, usando o mesmo assunto,

o espaço físico, você consegue construir um espaço novo, um prédio novo, daí você vai ver como ele será ocupado, você tem que fazer uma divisão, quem vai usar isso, quanto espaço terá, aí você vai ter um tipo de conflito sempre. Esse espaço é limitado e você sempre tem uma demanda maior que uma oferta, nesse caso, então vai ter algum tipo de conflito. Mas, no caso, o que nós pensamos: nós vamos pensar no atendimento das grandes necessidades primeiro. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Exatamente como comentei antes: nós fizemos reuniões, foram várias reuniões por Departamentos, depois o Centro fez o fechamento desse trabalho todo para que as coisas não [...] não houvesse contradições, enfim. Ali houve uma discussão. Alguns assuntos nem precisaram ser discutidos porque eram necessidades de todos, conhecidas, havia um consenso em torno daquilo, então foi mais fácil nessa parte. O resto se discutia e se colocava como prioridades. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** Nessa vez, nós usamos os dois fatores, mas é claro que nós levamos muito em conta a realidade atual, por exemplo, necessidades que nós tínhamos de dez anos ou mais e que não tinham sido atendidas, hoje continuavam sendo necessidades, mas precisavam ser atualizadas, porque é a mesma necessidade mas, talvez, a gente tenha que incrementar de alguma forma, atualizar essa necessidade porque as coisas mudaram. O Centro vai mudando, sempre aumentando o número de alunos, professores e novas atividades que são realizadas, então a cada semestre nós temos novas necessidades e nem todas a gente consegue atender. Algumas podem até se acumular e nós temos que dizer “bom, agora nós precisamos fazer alguma coisa para atender isso aí”, então dá para adequar aqui dentro.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? De novo, vem essa questão da antecedência. Nós temos essas necessidades que acontece, por exemplo, a questão do espaço físico. Todos os Departamentos têm necessidade de espaço físico, mas alguns têm mais, digamos, no momento atual, têm mais carência do que outros. Então a gente tenta atender por aí, tenta uniformizar as coisas aqui dentro para que não haja, digamos, que ninguém seja extremamente privilegiado em detrimento de outros. Quando nós temos condição de atender a todos, atendemos a todos, senão nós vamos para aqueles que têm maior necessidade. Então essa prioridade sempre é tirada dentro de um contexto onde, por exemplo, muitas dessas prioridades foram tiradas no Conselho da Unidade, esse Conselho tem representantes de todos os Departamentos, todos os setores, então a gente discute ali. Um grupo de umas 15 pessoas e ali a gente já tira uma diretriz quanto às prioridades. **E quando as estratégias estão sendo executadas, o que se percebe: aquelas que estão mais localizadas no Centro são feitas antes em relação àquelas mais institucionais ou não há essa distinção?** Na verdade, a execução não é uma coisa que dependa da gente. Muitas vezes, não depende da gente. Você coloca as prioridades e a execução é realizada por outros órgãos da UFSC, então eles têm lá seus problemas. Às vezes, eles podem atender algumas coisas e outras não, por questões de verbas, eles podem ter recursos para um tipo de coisa e para outro não em determinado momento, então eles vão organizando essas demandas que a gente tem também dentro das possibilidades, porque tu sabes que nós não temos recursos financeiros aqui, não temos como angariar recursos para cá, são recursos da Universidade. **E as estratégias mais localizadas no Centro, por exemplo, criação de um novo curso?** Olha, é claro que as questões do Centro são olhadas com certa prioridade, mas é que elas, muitas vezes, elas não se sobrepõem, então o que nós fazemos aqui no Centro, nossos interesses aqui, eles não dependem de uma autorização externa para eles definirem as prioridades e também não dependemos de outras pessoas, outros Centros, para realizar nossas atividades, por exemplo, quanto a esse caso que tu falou. Nós temos, dentro do nosso Planejamento Estratégico, está prevista a criação do Doutorado de Matemática, porque nós temos Doutorado em Química, Física e não temos na Matemática. Matemática tem só Mestrado. Então o que nós fazemos em relação a isso: isso é algo que [...] um movimento que deve se iniciar no Departamento de Matemática, com aqueles professores que estão lá. Isso é uma decisão deles. É claro que aqui a gente faz tudo que está no nosso alcance para auxiliá-los. Mas veja que isso não depende, por

exemplo, de um outro Centro. Qual a relação que nós temos com os outros Centros? As aulas que nossos professores ministram, de Física, Química, Matemática, servem para muita gente, então nesse sentido sim, nós temos que atender o pessoal de lá. Qual a prioridade de Ensino? No Departamento de Física, é o curso de Física, mas jamais vão deixar de atender, por exemplo, as necessidades do CTC, que é o nosso maior cliente, porque é onde você vai justificar a existência de tantos professores de Física, são mais de 60. Se fosse só para o curso de Física, nós não precisaríamos mais do que, sei lá, 15-20. Mas então são coisas que não estão se sobrepondo, não é faz uma ou outra, faz as duas coisas.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? Há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria? O pessoal do Centro. É claro que nós tivemos auxílio de um consultor externo, mas a função dele foi orientar aqui como a coisa seria feita, mas foi feita aqui dentro, com a participação dos professores. **Alunos participaram?** Alunos não. Das vezes que eu participei no Departamento, não vi alunos. Não posso te garantir que não, também não vou dizer que sim. Agora, garanto para ti, com toda a certeza, que os STAs [*servidores técnico-administrativos*] participaram. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Nem todas as pessoas se envolvem, mas um bom grupo delas se envolve. Um grupo razoável delas se envolve, isso quando a gente tem aquelas reuniões específicas para montar o Planejamento Estratégico. Mas depois, todos aqueles assuntos que fizeram parte do Planejamento Estratégico são discutidos em nível de cada Departamento no seu Colegiado, e ali todo mundo participa. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Bom, as pessoas que não participam diretamente e, como eu disse, participam dos Colegiados, elas vão se informar ali, nas discussões do Colegiado. Mas também esses assuntos, por exemplo, dentro dos Departamentos, as Chefias - e isso eu acompanhei - passavam as informações para todos, colocavam na rede. Então todos sabiam como as coisas estavam andando e muitos, inclusive quem não estava participando diretamente das reuniões de Planejamento Estratégico, se manifestavam dando opiniões, respondendo aquelas questões via rede.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Para cada uma dessas atividades previstas no Planejamento Estratégico, existe um responsável. Isso, no planejamento, está bem definido. E essa pessoa, em geral, é um administrador, que está exercendo um cargo. Eu sou responsável por algumas ações como Diretor, o Vice-Diretor é responsável por outras, os Chefes de Departamento são responsáveis por outras que tenham a ver com seus Departamentos. Então sempre tem o responsável por aquela ação, para todas elas. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Grupos, tivemos várias. Comissões. Por exemplo, tem coisas estratégicas que são planejar laboratórios didáticos, um prédio novo para laboratórios didáticos. Ali tem comissões trabalhando, comissões que são, inclusive, não só de um Departamento, envolvendo os três Departamentos. Essas comissões têm função de buscar modelos que estão funcionando bem, etc, elaboram um projeto, apresentam para um grande grupo, discute-se, enfim, até que a coisa [...] já fizemos isso em alguns casos, na parte envolvendo a Pesquisa, laboratórios para pesquisa, e estamos fazendo isso na parte de Ensino também, exatamente dessa forma que eu te falo. **Então é um misto, tanto para pessoas como para comissões...** Em alguns casos, a gente coloca, quando a tarefa é mais abrangente, maior, projetar uma série de laboratórios, são várias pessoas envolvidas; quando é pesquisa, são vários grupos, então participam, por exemplo, os coordenadores de cada grupo de pesquisa. Então nós sempre temos grupos maiores de pessoas e, ali dentro desse grupo, sempre tem alguém da administração que coordena. Às vezes, o Vice-Diretor, que está mais afeito a essa questão do planejamento, Chefes de Departamento, Coordenador de Pesquisa ou de Ensino.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Não, até onde eu vejo, até onde eu participo, todo o pessoal que participa desses grupos, todo mundo dá opinião. O pessoal que se dispõe a ir, não vão lá para ficar calados. Eles vão lá, participam e dão opiniões, enfim.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? É, o que eles participaram nessa parte de planejamento foi na parte de colocar isso no papel, agora, à medida que as coisas estão sendo realizadas, o acompanhamento fica mais por parte dos responsáveis. Mas toda vez que se tem que fazer alguma modificação, os interessados, os mais interessados, diretamente interessados, esses participam, acompanham, são ouvidos, porque nós queremos [...] as coisas têm que ser feitas de maneira que atendam ao interesse dos que estão pleiteando essa ação.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Elas não são rápidas, mas também não são ineficientes. Não são rápidas, mas elas rendem. Algum resultado sempre nós temos, de modo que deu para avançar bem. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Acho que são muito claras, porque é até onde nós entendemos que deva ser essa questão. Como eu te disse, houve orientação de gente que tinha muita experiência nisso, nós seguimos aquilo ali, então acho que está tudo muito bem claro. Pelas informações que eu tenho, o nosso Planejamento Estratégico aqui foi um dos melhores da UFSC, porque foi dos poucos, senão o único, que, além de apresentar tudo que era necessário ser feito, nós colocamos o orçamento dessas questões, e são difíceis de conseguir orçamentos, é trabalhoso e tal. Mas nós fizemos coisas bem completas.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Prazos, metas, responsáveis? Existem prazos, sim. Existem responsáveis, sim. Eu diria assim, existe acompanhamento, mas os prazos que às vezes a gente não consegue. **Então não há um acompanhamento sistemático?** É que os prazos não dependem só do acompanhamento. Prazo, por exemplo, para executar uma obra, você queria que a coisa fosse feita para ontem, mas vai levar um ano, às vezes leva dois, por uma série de motivos. Mas não só em obras, por exemplo, a questão da implantação do Doutorado, que eu citei há pouco, nós queríamos que isso já tivesse sido feito, mas aí surgiram problemas lá dentro, com o pessoal que deveria trabalhar com isso. Eles tinham que fazer o projeto pedagógico, eles encontraram dificuldades, estão com problema de fazer isso agora, e isso depende de outros prazos externos para poder encaixar esses projetos, e acabam vencendo os prazos e a gente não concluiu a tarefa, fica para o semestre seguinte. Então algumas coisas acabam demorando um pouco mais, extrapolando aquele cronograma que nós tínhamos previsto inicialmente. Veja que esses cronogramas são mais um desejo, como a gente gostaria que as coisas andassem, do que o ideal, depois as coisas todas colaboram para atrasar e nunca para adiantar esses cronogramas. **E a cobrança, como é realizada?** Quase sempre, por nós aqui, o Diretor e o Vice. Então nós fazemos as cobranças, vemos diretamente com a pessoa, se o problema é com ela ou com o setor da Universidade, isso nós fazemos, essa é a nossa tarefa. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Isso acontece muito na questão das obras, porque eles também têm que seguir uma série de normas, regras, enfim. E às vezes a gente pretende fazer de um jeito, mas se vê que não, que é melhor mudar isso porque desse jeito que nós tínhamos previsto vai dar muito problema. Isso acontece, mas nunca se perde o foco, o que a gente quer obter.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Nós procuramos ouvir o

pessoal que tem mais experiência, porque nós estamos vendo, por exemplo, na elaboração desses projetos aí, que, se nós deixarmos para alguém só porque detém o cargo, ele não vai fazer. Seja lá quem for, ele não pode entender de tudo que é assunto, ele tem que consultar outras pessoas, muitas vezes, se ele não se valer dessas pessoas, as coisas não andam. Então é assim que funciona. Primeiro quem entende do assunto, pelo menos quem entende mais do assunto, quem tem mais experiência sobre aquele assunto.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Aí depende da ação. Se são coisas internas aqui, que só dependem de nós, nós sabemos que tem pessoas que são mais qualificadas para a ação. Então algumas pessoas, ou isoladamente ou formando uma comissão, elas podem se encarregar. Mas quando são coisas externas, quer dizer, nós já dissemos o que queremos e o que precisamos, agora é um outro órgão que vai fazer isso, vai fazer uma reforma no prédio, arrumar o estacionamento, aí não tem a ver conosco, tem uma área específica que cuida disso, nós só ficamos aguardando e acompanhando a obra.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Sempre temos várias coisas andando aqui, várias.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim, porque, por exemplo, se alguma coisa pode ser feita que não tenha relação com outra, mesmo que inverte prioridade, nós vamos fazer. Não há porque nós ficamos travando uma coisa que pode ser feita agora só porque a outra está na prioridade. Ela pode ser prioritária, mas se ela depende de fatores que essa aqui não depende, essa aqui anda enquanto a outra espera, porque não é pela nossa vontade, é porque as coisas têm que esperar mesmo.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? O nosso Centro, via de regra, não é um Centro que tenha uma interação muito grande com a comunidade em alguns aspectos, por exemplo, na parte da Pesquisa, porque a Química trabalha com pesquisa pura, tem pouca pesquisa aplicada, embora hoje já exista alguma coisa. Mas na parte do Ensino, por exemplo, o nosso foco é sempre lá fora. O nosso Centro é um Centro formador de licenciados, nós formamos professores de Física, Química e Matemática para atender o Ensino Médio, então nós temos que estar ligados nas necessidades lá de fora, no que eles precisam. Esses cursos, por exemplo, de ensino à distância, tanto de Matemática quanto de Física, eles foram criados tendo como foco aqueles professores leigos do interior do estado, que estavam lecionando Matemática ou Física mas não tinham licenciatura nessas áreas. Então isso é atender diretamente o interesse da sociedade, melhorar o Ensino do estado.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Em muitos casos, de outros setores. Infraestrutura, nós temos que partir direto para outros setores. Nós temos setores de projetos, da parte de execução das obras, a própria Prefeitura, que nos dá assistência quando a gente precisa de uma reforma, uma coisa mais rápida, enfim. São coisas externas. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Da comunidade? Não, não.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? No Planejamento Estratégico? Eu não acho nenhuma mais importante do que a

outra. Acho que, se tu não tens as duas, tu não tens o Planejamento Estratégico, então não vejo sentido separar uma coisa da outra. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Aí teria que analisar caso a caso. Em alguns casos, a gente pode ver alguns obstáculos, por exemplo, nós queremos reformar as coisas aqui, tem alguns corredores em que está chovendo dentro. Quais os obstáculos que a gente vê a essa estratégia: que o Tribunal de Contas da União não permite que você faça licitação de reforma por partes, só do CFM, só do CFH. Isso é um problema para nós, porque temos que ficar aguardando que se junte todas essas necessidades para fazer uma única licitação, para depois essa empresa começar a trabalhar, depois eu não sei se ela vai trabalhar primeiro aqui ou lá. Então são coisas que não são internas, nesse caso, são coisas da lei, mas são coisas que atrapalham a gente, a gente tem que conviver com isso. Tem vários outros casos que a gente pode citar, mas são casos específicos, não é um caso geral. E tu me perguntas quais seriam as alavancagens, mas aí nós temos que tentar, por exemplo, se adaptar a uma situação. Se nós não temos como fazer agora essa licitação, então a gente tem que fazer um remendo ali, para que não chova mais, tentar trocar a telha que está quebrada, tentar colocar uma cobertura mais do que provisória, tentar fazer coisas desse tipo, mas não é uma solução. É um quebra-galho para que as coisas andem. Fora isso, nós não podemos fazer nada diferente do que estamos fazendo, porque nós estamos seguindo o que a lei manda fazer. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** É aquilo que eu já falei, acho que o Planejamento Estratégico é uma coisa de muita importância, permite com que a gente se organize tanto aqui, definindo nossas prioridades, podemos fazer nosso planejamento que não é de um ano, é ao longo de cinco anos, podemos pleitear, por exemplo, acompanhar melhor a execução disso junto à administração, a própria administração vai ter condições, ela sabe o que foi feito aqui, o que precisa ser feito, como as coisas estão indo. Então não fica mais aquela questão de “por eu ser amigo desse ou daquele, vou conseguir as coisas, outro não vai conseguir”. Nós temos o planejamento, isso é bom para nós, para quem administra aqui, é bom para quem administra lá na Administração Superior, porque, eles tendo o planejamento, eles sabem quanto vão precisar do orçamento, eles podem ir em busca disso aí. Se você tem um planejamento, não é só dizer o que você precisa, você diz assim “eu preciso disso por causa disso, disso e disso, porque eu quero conseguir realizar tal meta”. Então você está mostrando também, se olhar isso no conjunto da Universidade, qual o rumo que a Universidade está tomando. É uma coisa que você faz aquele *feedback* para reavaliar ano a ano para ver se as coisas estão sendo feitas ou não, para ver se as estratégias estão dando certo ou não, enfim, serve para um monte de coisa. É como você dizer “é melhor você ser uma pessoa organizada na vida ou ser uma pessoa desorganizada?”. Eu acho melhor ser organizado, você tem um monte de vantagem se você for uma pessoa organizada e não precisa nem discriminar quais são, todo mundo sabe disso.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 12	
<p>DIRETOR E Diretor do Centro Tecnológico - CTC Data da entrevista: 12/08/2011, às 09:00h Duração: 40min15s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Isso faz tempo... Vim para a Universidade para fazer Pós-Graduação, o Mestrado. Fiz o curso de Engenharia Mecânica em Porto Alegre, na Federal do Rio Grande do Sul. Vim fazer Pós-Graduação aqui, na época o Mestrado, isso lá em 1975. Na época, o Departamento estava expandindo bastante, e como eu já tinha concluído o Mestrado, fui contratado como professor. Desde lá para cá, a gente vem atuando principalmente nessa parte mais acadêmica, parte de

disciplinas de Graduação, Pós-Graduação. O curso de Pós-Graduação, na época em que eu vim, mal tinha começado. Ele tinha só quatro, cinco anos, então muitas disciplinas do curso de Pós-Graduação eu mesmo criei, aquela coisa embrionária, você tinha que estar agregando coisas novas para o curso criar corpo. Nessa linha, também atuei bastante na parte de Mestrado, Doutorado. Doutorado começou um pouquinho mais tarde. E na parte mais administrativa, nessa época, eu trabalhei alguma coisa na Coordenação de Curso, na Graduação e Pós-Graduação, e na Chefia de Departamento, mas foi coisa esporádica, não foi contínua. Fiquei mais na parte acadêmica. Mas, ultimamente, aí sim entrei na parte da Direção. Primeiro, como Vice-Diretor, quando o professor Júlio Szeremeta era o Diretor, hoje ele é o presidente da COPERVE. E, quando ele foi para a COPERVE, eu assumi a Direção. Estou aqui na Direção desde 2004. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. O que teve foi, logo no início que a gente assumiu aqui, um curso, digamos assim, de dois, três dias, que foi ministrado pelos Pró-Reitores, alguma coisa mais para dar uma contextualização de como era a operacionalização da Universidade. Mas foi uma coisa muito [...] mais para saber quem é quem. Um curso que foi dado, estava entrando um pessoal novo a nível de Diretor e Vice-Diretor, eles pegaram todo esse pessoal na época e foi feito esse curso de, digamos, nivelamento. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Centro?** Olha, é uma situação que começou lá em 2004, quando assumi junto com Júlio a Vice-Direção do Centro. Na época, a Direção do Centro não era, digamos, oficialmente, mas era tradicionalmente quem ficava com a presidência da FEESC, que hoje é o Maurício. Então, nessa época existia, digamos assim, várias correntes políticas no sentido de desestabilizar a Fundação, certo. E, principalmente aqui, o Tecnológico depende muito dessas Fundações de apoio, principalmente a FEESC. Então a gente tem uma grande quantidade de trabalhos de pesquisa que são através de convênios, tipo CAPES, CNPq não tanto, mas FINEP, BNDES, vários órgãos de fomento do governo e eles trabalham através [...] ou diretamente com a FEESC ou com intermediação da Universidade, que daí é repassado para a FEESC. Então, como eu estava comentando, nessa época, tinha um movimento bastante forte de desestabilização das fundações, isso a nível nacional inclusive. Então, em função dessa contextualização, estavam surgindo também eventualmente algumas outras candidaturas para a Direção do Centro. Seria nessa outra linha. Então, em função desses aspectos todos, eu achei que seria extremamente necessário dar esse apoio para a candidatura do professor Júlio na época. Digamos que isso foi o primeiro motivo. E, logicamente, a vontade de contribuir com o trabalho que a gente acha que está sendo bem feito.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Sim. **O que o senhor acha dele?** Olha, esse planejamento estratégico da Universidade foi feito de uma forma ainda um pouquinho, digamos assim, corrida, sem realmente um prazo um pouco maior para conseguir fazer aquele fluxo que define as grandes metas aqui em cima. Essas metas descem para a base, daí o pessoal vai trabalhar junto aos Departamentos para ver como os interesses dos Departamentos se alinham a essas grandes metas definidas da Universidade e, depois, essas informações sobem para conseguir fechar o documento global da Universidade. Então esse fluxo, em função de prazos, inclusive uma falta de costume de fazer esse tipo de coisa [...] os Departamentos, de uma forma geral, eles fazem alguma coisa assim, mas uma coisa caseira, não necessariamente alinhada com um panorama global da Universidade. Então eu tenho impressão de que se fizer uma segunda, terceira, quarta rodada, a coisa vai refinando. Nesse primeiro, realmente, digamos assim, foi uma forçada para o pessoal começar a se mexer, para quebrar a inércia. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia, olha, é meio complicado [risos]. Estratégia seria uma [...] não seriam bem linhas de ações, mas seria um procedimento, uma maneira de como atingir certos objetivos. **O senhor considera importante ter estratégias?** Sim, porque senão tu vais fazer de uma forma totalmente amadora, “vamos fazer isso”, não deu certo, “vamos fazer aquilo”. **E o senhor utiliza estratégias na sua gestão?** Mais ou menos. De uma forma um pouquinho empírica, às vezes. O problema é que,

para montar uma boa estratégia, tu tens que ter um certo tempo de imersão no problema. Então esse tempo de imersão que volta e meia, quer dizer, volta e meia não, sempre é muito reduzido. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Isso aí seria justamente aquele aspecto [...] uma vez que se têm definidas as grandes metas, os grandes objetivos, a missão da instituição, é justamente fazer com que as pessoas absorvam esse tipo de informação. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Se essas metas e esses valores estão bem colocados, estão realmente alinhados [...] porque muitas vezes se faz uma coisa que é para deixar na parede, “olha a missão, visão, valores”, para colocar na vitrine, aquilo não é internado, os funcionários, ou mesmo a direção faz aquilo mas não acredita muito. Agora, quando isso é realmente absorvido, está alinhado realmente com os objetivos da empresa, aí sim, acho que isso facilita. Cada vez que tu vais tomar uma decisão, fazer alguma coisa, se isso aí está consciente, tu vais fazer uma avaliação, quer dizer, tu vais validar aquela decisão em função [...] se aquela tua decisão está alinhada com os valores da empresa. **E no Centro, o professor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** De uma forma bem realista, eu diria que essa cultura é muito incipiente. O que existe, pelo menos a nível de professor, servidores e alunos, a grande maioria dessas três categorias, eles têm um foco bastante no aspecto académico. Então “eu me preocupo com a minha disciplina, a minha pesquisa, os meus alunos”, mas não uma coisa um pouco mais integrada, mais abrangente. Cada um cuida [...] então essa parte da cultura institucional tem que estar em um nível maior para pegar, digamos, essas várias iniciativas e alinhá-las.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia para o Centro? As demandas dos vários Departamentos, porque não adianta a gente inventar uma estratégia que tu não [...] quer dizer, tu tens um Departamento, um laboratório que precisa desenvolver alguma coisa e não consegue encaixar dentro daquela estratégia. Então a gente tem que, primeiro, verificar o que está acontecendo nos Departamentos, nos laboratórios, grupos de pesquisa e assim por diante, ver o que o pessoal está pensando em termos de novas linhas de pesquisa ou até novos cursos, às vezes, ou então o que hoje está em ebulição aqui na Universidade, se tem que criar um curso ou reduzir vaga de outro curso, esse tipo de coisa. Esses aspectos, digamos, têm que ser bem ponderados para depois se conseguir alinhar as várias demandas, várias propostas dentro de uma linha mestra. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Isso, em geral, a gente trabalha a nível de comissões. Por exemplo: um grande trabalho que a gente desenvolveu aqui há uns três anos atrás foi o desenvolvimento, a criação do curso de Engenharia de Mobilidade, que está lá em Joinville. Então esse trabalho todo foi desenvolvido aqui dentro do Centro Tecnológico. Como a gente fez isso, ele está diretamente alinhado com o projeto do REUNI, então como que a gente desenvolveu esse projeto todo: a gente criou uma primeira comissão bem genérica que seria para definir ou para propor políticas do Centro com relação ao REUNI. Tem o projeto REUNI, como nós vamos olhar para esse projeto, o que a gente pode fazer, se vai abraçar esse projeto, se não vamos abraçar. Se a gente abraçar esse projeto, que linhas de atuação a gente vai seguir, que ações. Então essa foi uma primeira comissão. Uma segunda comissão, dado o sinal verde, foi relacionada especificamente ao desenvolvimento desse projeto para Joinville, porque quando o projeto do REUNI saiu para a Universidade, o que nós tínhamos para Joinville previsto - não estou bem lembrado - era o curso de Engenharia de Controle e Automação, que nós já temos aqui, era um curso de Engenharia de Alimentos, que nós já temos aqui, um curso de Engenharia Naval e tinha outro curso que não me lembro, mas seria de Engenharia tradicional, digamos. O que aconteceu é que o projeto foi montado de uma forma quase que de última hora, simplesmente para fazer um papel e encaminhar para o MEC para termos o projeto. Então quando se começou a trabalhar na sequência, início de 2008, se pensou que não tem nada a ver. Nós vamos criar um curso de Automação lá para fazer concorrência com o que a gente tem

aqui, um curso de Engenharia de Alimentos lá, que aqui em Santa Catarina nós temos oito ou dez cursos de Engenharia de Alimentos, então colocar mais um? Então a gente adotou como linha de ação justamente de, em primeiro lugar, não duplicar cursos em relação aos nossos, segundo lugar, não duplicar cursos de outras instituições da região, no sentido de não criar uma concorrência desnecessária, e de criar, então, um curso inovador. Então esse curso de Engenharia Naval é um curso que nós tivemos uma demanda há uns oito, dez anos atrás, a gente fez um primeiro estudo e se verificou na época que a Engenharia Naval é um curso, digamos, muito frágil. Frágil em que sentido: da empregabilidade dos formandos. Por que isso? Porque a indústria naval é uma indústria altamente demandada por ações do governo. Então se o governo tem políticas, tem planos de grandes obras, de grande investimento da parte naval, a indústria se desenvolve rapidamente. Basta ver que, na década de setenta, o Brasil chegou, se eu não me engano, a ser o terceiro maior fabricante da indústria naval, atrás do Japão e, no segundo lugar, estaria Holanda? Bom, hoje em dia a Coreia está lá em cima. Mas chegou a estar lá em cima. Com a continuidade desses projetos, que não ocorreu, a indústria naval praticamente desapareceu. Então a questão é essa: vamos formar engenheiros, hoje o programa está, daqui a três, quatro anos a coisa murcha, e o que a gente vai fazer com nossos programas? Então isso foi uma coisa que, na época, a gente deixou de lado. Hoje, a indústria está expandindo, mas eles vão se formar daqui a quatro, cinco anos, como vai estar lá? **Então essas medidas que foram tomadas foram decididas e levadas à execução por comissões?** Então o que a gente fez foi pensar: engenharia naval, a gente teve aquela experiência, então a naval pela naval não vale a pena. Então a gente começou a abrir o leque, por que a gente, em vez de só colocar a naval, não coloca outras habilidades ligadas à área veicular? Então a gente começou a raciocinar na parte ferroviária, que, por exemplo, o Brasil é um país que, em termos de ferrovia, é zero. Todo o investimento é em rodovias e não precisa falar do que está acontecendo. Então tem rodovias e tem sempre aquele problema. Faz hoje um asfaltamento e daqui dois anos tem que começar tudo de novo, constante investimento. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** A gente tenta trabalhar das duas formas. Quando existe uma política institucional, que hoje está começando a ser montada, a gente logicamente vai tentar se alinhar. A gente tem hoje um documento oficial, o PDI, que, digamos assim, volta e meia a gente tem que estar dando uma olhadinha. Então a gente tem as grandes linhas de ação da instituição e a gente vai buscar, nessas nossas demandas, se alinhar a isso aí, a não entrar em conflito, lógico.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias?

Dessa parte, a gente busca atender prioritariamente a parte acadêmica, de ensino de Graduação. Onde a gente tem necessidade no ensino de Graduação, a gente prioriza essa parte. **Por quê?** A função básica da Universidade é, logicamente, o ensino de Graduação. O resto vem em reboque, digamos assim.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? É como eu comentei, a gente sempre busca colocar isso, em uma primeira visão, a nível de comissões. Nós temos que definir. Como eu tava te comentando ali, no curso de Engenharia de Mobilidade, a gente teve uma primeira comissão e essa comissão depois gerou coisa de umas seis outras comissões. Tinham momentos em que a gente tinha mais de quarenta professores aqui do Centro trabalhando na construção do projeto de Joinville. **Professor, vocês já passaram por aquele processo de planejamento estratégico com o professor Gonzaga e a Seplan?** Sim, sim. A gente está fazendo uma última revisão nele. Os vários objetivos dentro das várias linhas. A gente colocou linhas de Graduação, de Pós-Graduação, Extensão, a parte de infra-estrutura, de gestão. **E quem foi convidado a participar desse processo?** Isso a gente repassou para as Chefiadas de Departamento. Quando o Gonzaga fez essa apresentação geral, acho que foi lá em abril, os Departamentos todos participaram e, na sequência, a Direção fez essa demanda para

os Departamentos desenvolverem os seus objetivos e as suas ações. E aí nós unificamos o documento pelas demandas dos Departamentos e obviamente mais algumas nossas. **E quem fez esse documento?** Fomos nós aqui na Direção. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Não, é o pessoal do CTC mesmo. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Mais ou menos. O pessoal aqui é, digamos assim, muito focado naquele seu trabalho acadêmico. Para conseguir tirar professor de um laboratório assim é difícil. Tem um ou outro que é um pouco mais político, gosta de conversar e está sempre disposto. Mas muitas vezes ele não está diretamente ligado à parte acadêmica, às vezes, fica mais no discurso. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** A gente gera um documento que é colocado no Conselho, para fazer uma aprovação final. Ele é colocado em discussão, não se aprova por aprovar, para depois ser oficialmente o planejamento estratégico do Centro.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Isso já é previsto quando do desenvolvimento do planejamento. Tu tens os objetivos, metas, ações, os agentes que vão desenvolver essas ações, uma previsão orçamentária, uma previsão de cronograma, bem como os indicadores para a gente poder validar se aquela ação está tendo o andamento adequado. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** A grande maioria, a nível de grupos. Essas atividades, de uma forma geral, abrangem [...] porque o Centro aqui, nós temos dez Departamentos. São quatorze cursos de Graduação, coisa de trezentos e oitenta professores, mais ou menos, uns cinco mil alunos de Graduação e uns mil e quinhentos de Pós. Então pegar uma pessoa específica, “vais cuidar desse problema”, mas não é um probleminha, é um problema. Então a gente tem sempre que trabalhar de uma forma mais coletiva.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Aí depende muito de quem está direcionando, conduzindo a conversa. Mas, de uma forma geral, o pessoal, pelo menos as várias comissões que a gente já fez ao longo do tempo, o pessoal se sente bem à vontade. É um pessoal que está aí há mais de vinte anos, então há um bom entrosamento. O Centro nosso, felizmente, não é um Centro complicado, eu poderia dizer.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Quando o professor ou servidor está diretamente afetado por aquela ação, caso contrário é meio solto. Se está mexendo no laboratório, na disciplina do professor, no plano de pesquisa dele, lógico que ele vai estar interessado. Agora, se é outra coisa, vai ser um interesse meio marginal.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? De início, até a coisa começar a engrenar é difícil. Primeira, segunda reunião, a coisa é um pouquinho travada, mas depois começam a fluir melhor. Muitas vezes, a coisa fica tão abstrata, que o pessoal nem sabe o que falar. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Elas vão sendo refinadas. Obviamente, tem que ter um objetivo muito bem definido para poder validar depois se está chegando a ele ou não. Se fica uma coisa muito geral, muito qualitativa, “melhorar não sei o quê”, qualquer coisa que tu faças, tu vais melhorar, não é?

Certo. E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Com prazos, metas, responsáveis? E como é feito o controle? Isso é uma coisa que a gente quer chegar. **Não há uma sistematização?** Ainda não. Isso aí a gente tem, digamos, de uma forma ainda solta. A gente não tem um planejamento ou um acompanhamento mais rigoroso. Não tem um procedimento mais rigoroso, principalmente por falta de pessoal. Tem que fazer isso, então a responsabilidade é tua. Depois, lá no final, tu me contas como foi. Não dá para ficar muito em cima. Tem que deixar a coisa um pouquinho solta, senão não consegue fazer mais nada.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Olha, da maneira como a gente trabalha, a gente procura definir, colocar o problema geral e repassar isso para os Departamentos que, por sua vez, vão permear pelos grupos de pesquisa. Então a informação básica é gerada por quem está lá na atividade fim mesmo, quem está executando as operações. **Mas quem toma a ação para si são as pessoas que têm cargos?** Sim, no Departamento ou na Direção. **E no momento da execução, eles consultam as pessoas que têm mais afinidade com o assunto, é isso?** Certo.

E a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto ou por quem detém cargo? Na execução propriamente dita, depende do tipo de ação. Se é, por exemplo, uma ação a nível pedagógico, trabalhar em cima de uma proposta pedagógica de uma revisão curricular de curso, coisas desse tipo, isso tradicionalmente vai ser o Coordenador do Curso junto com seu Colegiado. Se é um problema de um aspecto de infraestrutura, reforma de um prédio, de um laboratório, isso tradicionalmente terá que ser feito através de uma empresa contratada. Vai ter que ter, digamos, algum responsável para fazer o acompanhamento. **E para essas estratégias, o senhor percebe desvios no momento da execução? De que tipo?** Tem alguns pontos que, quando tu fazes um planejamento, na hora da execução, tu sempre tens surpresa. Idealiza tudo, mas é só uma idealização, não é a realidade. Tem esse detalhe. Outro ponto que se tem, principalmente quando a gente está trabalhando na parte de obras, é que a forma como as contratações são feitas no serviço público dão margem a situações muito débeis. Basta ver todas as obras que a gente tem aqui na Universidade. Acho que não tem uma obra que é executada no prazo e com qualidade. Nós temos o prédio da Engenharia Sanitária que levou oito anos para ser concluído, de três pisos, quinhentos, seiscentos metros quadrados por piso, prédio pequeno, mas teve uma empresa que começou, abandonou a obra, faz outra licitação para uma outra empresa, ficou mais um ano, abandonou a obra, entra mais outra e fica seis meses. Então, para cada um desses aí, tem um tempo que vai [...] Essa lei de licitação, esse tipo de coisa, onde a gente está trabalhando, em um ambiente de pesquisa, onde cada situação é uma situação distinta, não pode ficar enquadrada de uma forma muito rígida, como no caso da lei de licitações. Para uma entidade onde tudo o que tu fazes é mais ou menos corriqueiro, só uma repetição, coisas desse tipo, então isso é plenamente aplicável, mas numa instituição de pesquisa, de ensino [...] uma vez, nós estávamos em uma reunião no CTA em São José dos Campos e o Brigadeiro que era o comandante ali do CTA - eles têm muita coisa ali na parte do ITA, dos institutos, eles desenvolvem muita coisa de pesquisa -, e ele colocou de uma forma muito contundente “enquanto nós tivermos essa lei de licitação, a pesquisa no Brasil não tem perigo de dar certo”. Achei uma fala muito clara, objetiva. Enquanto a gente estiver com isso, não tem como dar certo. **Então ocorrem desvios quando dependem desses fatores externos ao Centro?** Isso. **E por parte das pessoas do Centro, dos responsáveis, percebem-se desvios?** Tu tens aquele aspecto do imponderável, em primeiro lugar, porque todo desenvolvimento, tu não tens bem claro o que tem pela frente. Conforme tu vais avançando, às vezes, vai descortinando outras situações que tu tens que desviar um pouquinho.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? De uma forma mais ou menos em paralelo, eu diria. Só que o problema é que, dependendo da força de trabalho que se teria disponível, a gente vai ter que priorizar primeiro essa ou aquela, mas isso, a priori, não é feito.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim, sim. Pode ter, voltando àquele exemplo de revisão curricular, podem ter três, quatro cursos simultaneamente sendo avaliados.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? A gente procura avaliar, por exemplo, aquele exemplo que dei da Engenharia Naval.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? A gente tem uma dependência muito grande principalmente na parte de estrutura. Mas envolvem pessoas do Centro e, quando a gente está atuando na parte curricular, também tem vários outros Centros e Departamentos que interagem, fornecem disciplinas. Então a gente tem que interagir. Nesse momento, a gente está fazendo um trabalho conjunto com o Departamento de Matemática e Física para fazer uma revisão nessas disciplinas dos nossos cursos de Engenharia, para fazer uma homogeneização maior, porque tem muitas disciplinas que são específicas para um curso, para outro, mas elas têm um percentual muito grande de intersecção, então não precisam ser disciplinas distintas, pode ser uma única disciplina com várias turmas, o que facilita alocação de professor, matrícula de aluno. Às vezes, tem uma disciplina que está saturada, não tem mais vagas, mas tem a disciplina muito similar que tem vaga disponível, mas o aluno não pode se matricular porque essa disciplina não é do currículo dele. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** A nível de desenvolvimento das estratégias, não envolve.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Da concepção. Não adianta tu teres uma excelente execução de uma coisa que foi mal concebida. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Obstáculos, a gente poderia colocar principalmente o aspecto de burocracia. A burocracia interna da Universidade, externa dependendo do tipo de situação que se está procurando. Então isso aí, digamos assim, é o grande empecilho. A gente quer fazer a coisa, tem recurso, mas tu não consegues fazer a compra, a contratação, preciso para daqui a uma semana. Por exemplo, está começando a aula, a gente precisa reequipar um laboratório de ensino, no semestre passado, danificaram esse e aquele equipamento, aí tu vais entrar em um processo que vai levar quatro, cinco meses para adquirir um equipamento. Então nesse ponto o apoio das fundações é fundamental. A gente consegue um prazo muito mais curto. **E algumas alavancagens?** Aí eu diria mais a boa vontade do pessoal. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** Dentro daquela linha. O planejamento estratégico, acho que é uma maneira de alinhar esforços. É uma forma de racionalizar as ações, de otimizar os recursos disponíveis, que a gente nunca tem recursos infinitos. A gente vai ter que, obviamente, buscar dar a melhor utilização para aquele recurso que se tem. Ficar sendo disperso em um monte de açõeszinha que não somam, cada um resolver seu problema de hoje, mas no todo a coisa não repercute. Dessa forma, acho que o planejamento estratégico é uma ferramenta que, como eu falei no início, deve ser

progressivamente trabalhado para ir criando essa cultura que, hoje todo mundo ouve, fala, mas na hora de fazer mesmo, fica “isso dá muito trabalho, deixa eu fazer do jeito que eu faço e pronto”.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 13	
<p>DIRETORA F Diretora do Centro de Ciências Jurídicas - CCJ Data da entrevista: 17/08/2011, às 09:00h Duração: 57min21s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

São vinte e seis anos, Mônica. São vinte e seis anos, fiz concurso público e ingressei já como adjunta, porque eu já tinha um Doutorado. Então, na realidade, eu tinha vindo do Programa de Doutorado da Universidade Autônoma do México, saí do Brasil e fiz toda a minha Pós-Graduação - uma Especialização, o Mestrado e o Doutorado. Primeiro, com uma bolsa da OEA, na época, para o curso de Especialização em Direitos Sociais e, depois, Mestrado e Doutorado com bolsa CAPES. Então, na realidade, minha permanência no México foi de quase seis anos, cinco anos e oito meses. Retornando, voltei ao Rio Grande do Sul e fui para a UNISINOS, onde eu já era professora, tinha tido uma liberação para fazer toda a Pós-Graduação. Voltei, comecei a lecionar mas eles só tinham cursos de Especialização lá, não tinham um programa de Mestrado e Doutorado. Foi até um amigo nosso da Federal do Rio Grande do Sul que disse que tinha um Mestrado e um Doutorado muito bom em Santa Catarina na área do Direito, aí fiz contato. Na época, era o professor Paulo Henrique Blasi, ele era o Coordenador e disse “vai ser um prazer recebê-las”. Como ainda não tinha uma previsão de concurso, vim em 1986 como bolsista recém Doutor do CNPq, fiquei nessa condição até sair o concurso. Aí me deparei com o Colegiado, eram dezoito homens e eu era a única mulher. Então foi uma coisa bastante interessante. Essa questão da cultura no Direito, em geral, tanto os cargos diretivos ou eletivos são ocupados por homens. E a faculdade de Direito é bem tradicional nesse aspecto. E realmente eu encarei, vamos dizer assim, esse desafio e fiquei, então, já assumi uma atividade administrativa na parte de metodologia, já comecei a fazer Pesquisa, já comecei uma parte de orientação, porque fui credenciada no programa. Em menos de dois anos depois, um ano e meio mais ou menos, abriu vaga para adjunto, fiz o concurso para professor adjunto. Eram, acho, quatro ou cinco candidatas e tirei primeiro lugar. Fiquei e três meses depois fui eleita Chefe do Departamento. Aí começou toda minha parte administrativa, que está desde setembro de 1988. Então são muitos anos na parte administrativa e eu adoro a parte administrativa, porque acho que, para um professor entender toda a rotina de uma Federal, não basta estar em sala de aula. Até em relação a recursos públicos, por exemplo, ou determinados tipos de investimento, mexer na estrutura, aumentar cota de bolsas, enfim, tem toda uma pressão administrativa que é muito mais complicada do que parece e, às vezes, até política em alguns aspectos. Aí o que aconteceu: fui eleita Chefe do Departamento de Direito, nós inclusive ocupávamos junto ao Sócio-Econômico, a parte do térreo do primeiro andar, nós não tínhamos um prédio próprio. Depois, mais tarde, em 1997, a gente conseguiu esse bloco aqui da frente, que é o Bloco E, e eu já tinha sido eleita junto com o professor Sobierajski, ele foi eleito Diretor do Centro e eu fui eleita Vice-Diretora. Sempre, a gente faz eleição como para Reitor, um terço, um terço, um terço. Representação de alunos, professores e servidores técnicos. E nós ficamos. Em 2005, consegui ,com o professor Rodolfo, através da SESU e depois com o professor Lúcio Botelho, que era o Reitor logo após o professor Rodolfo, nós conseguimos autorização para construção desse bloco, o Bloco F, daí a gente conseguiu trazer a parte administrativa central para esse bloco. Salas de aula, de professores permaneceram no Bloco E. Então é uma caminhada que começou como Chefe, dois períodos,

aí depois passei para Vice-Diretora, foram oito anos como Vice-Diretora. Nesse meio tempo de ser Vice-Diretora, deixei de ser Vice-Diretora para ser a Coordenadora da Pós-Graduação durante três anos, depois o professor Gilmar me convidou para ser a Diretora do Departamento de Recursos Humanos. Na época, não era uma Pró-Reitoria, era apenas uma Diretoria. E aí fiquei com ele quase dois anos, saí não só por uma questão administrativa, mas também porque eu engravidei, era o primeiro filho e eu já tinha uma idade um pouco mais avançada, então era considerada uma gravidez de risco. Daí eu acabei saindo um pouco antes de terminar o mandato do professor Diomário para poder ter o neném, que hoje está com dezessete anos. Me afastei um ano da Universidade, fiquei de licença e coloquei férias junto. Fiquei um ano, voltei, voltei para a Pós-Graduação, e o professor Sobierajski entrou na aposentadoria compulsória, eu concorri à Direção, me elegi a quatro anos como Diretora e, depois, mais quatro como Diretora novamente. **Desde que ano a professora está aqui?** Em função administrativa, desde 1988. **E na Direção do Centro?** Ah, como Diretora. Estou de 2009 a 2012 e antes foi de 2000 a 2004. **A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. O que nós tivemos por parte do Departamento de Recursos Humanos aqui da Universidade, em termos de capacitação, foram dois seminários que foram feitos com Diretores, Chefes de Departamento, Coordenadores de Curso. Um foi no Hotel Quinta da Bica D'Água e depois tivemos um naquele hotel perto do... Maria do Mar. Também tivemos ali um seminário, pelo Departamento de Recursos Humanos. Foram dois. E eu organizei um, junto com o professor Sobierajski, em 1998. Nós já tínhamos problemas de contratação de servidores técnicos, não havia concursos e tal, o pessoal estava se aposentando e a gente não conseguia repor. Até hoje, continua essa dificuldade. O que a gente decidiu: por sugestão minha, nós tínhamos três Departamentos (Departamento de Direito Público, Departamento de Direito Privado e Departamento de Prática Forense). Nós juntamos todos eles em um único Departamento de Direito, isso em 1998, e voltei a ser Chefe durante um ano para poder organizar essa unificação dos três Departamentos. Então, assim, posso dizer que foi excelente, porque quando eu tinha os três Departamentos, a Direção não tinha uma visão do conjunto e as decisões, às vezes, eram tomadas de uma forma um pouco aleatória. Às vezes o pessoal dizia “não, mas o Regimento, a Resolução...”, então isso criava algumas questões internas difíceis, liberação de professores, por exemplo, no meio do semestre ou férias que não poderiam ter sido antecipadas e foram. Então, com a junção dos três, realmente essa parte de secretaria administrativa começou a funcionar bem melhor. Se eu tivesse no Departamento apenas um servidor, vamos dizer, no Departamento de Direito Público, e esse servidor ficasse doente, ninguém conhecia a rotina administrativa. Então se o fulano não tivesse, eu não poderia fazer nada naquele dia ou naqueles dias porque era a pessoa que tinha toda a informação. Então era uma coisa muito difícil, nesse aspecto era difícil. E nós conseguimos agilizar esse aspecto da parte administrativa, ou seja, nós temos as informações todas hoje online, com certeza, está tudo informatizado, os servidores, no início, estranharam, mas depois se deram conta de que foi muito melhor, porque todos conheciam a rotina, todos tinham a mesma informação. Se um falta ou tem um problema de saúde, fica mais fácil eu solucionar isso, por exemplo, do que a pessoa ficar em casa e a informação também. Imagina, no serviço público fica difícil. Então foi isso. Essa tem sido a nossa caminhada. **E qual o interesse da senhora em ocupar o cargo de Diretora do Centro?** Eu acho que, primeiro, a instituição. Se você consegue pessoas que gostam daquilo que estão fazendo, que não estão fazendo por obrigação [...] porque, assim, às vezes você vai para a sala de aula e você fica cansado. Mas você fica na sala de aula e daí já começa a ficar mal-humorado, não trata os alunos daquela forma que deveria, começam a haver alguns tipos de conflito. Eu acho que, se você consegue mesclar a parte acadêmica com a parte administrativa, eu me sinto muito mais ativa, muito mais disposta. Então eu entendo alguns problemas, por exemplo agora, os alunos do curso noturno fizeram uma avaliação do CCJ, uma avaliação que foi feita, eu acho, no início deste ano e agora a Reitoria está mandando os relatórios. O pessoal do noturno está se queixando, “os ar-condicionados fazem barulho”, mas as salas são excelentes, todas têm ar-condicionado, todas têm carteiras excelentes, todas têm cortina, todas têm multimídia, ou seja, a estrutura do CCJ é uma das melhores da

instituição, eu realmente não posso me queixar nesse aspecto porque a gente sempre tem tido apoio da administração central para isso, com umas ou outras questões, mas, no geral, a gente não pode dizer assim “estão relegando o CCJ a um outro plano”. Então por isso que eu gosto, me sinto muito mais ativa do que se estivesse apenas em sala de aula. Continuo na Graduação, no Mestrado, no Doutorado, continuo as orientações, publicações, Pesquisa e Extensão, claro que num ritmo menor do que aquele que os meus colegas realmente fazem quando estão apenas com a sala de aula. Então não consigo produzir dois livros por ano, mas consigo fazer um capítulo de livro ou um livro a cada dois. Um artigo científico, no mínimo, e agora um livro que a gente está lançando em outubro. Então é legal, gosto desse ritmo intenso e gosto muito da parte administrativa porque é um outro tipo de relação entre professor, aluno e servidor. Uma coisa que eu sempre tenho é o respeito de ouvir, então o pessoal diz “a professora ___ é muito boazinha”, eu também tenho [...] a gente até conversou sobre isso hoje de manhã, eu tenho os meus limites como todas as pessoas têm, mas com o tempo você vai aprendendo a ser mais flexível, a entender um pouco mais os problemas. Quando os alunos vêm reclamar, eu já dou um tipo de resposta que não é apenas aquela acadêmica que eu daria na sala de aula, mas é aquela administrativa, então é por isso que estou aqui. É esse o papel hoje.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço, auxiliamos, inclusive, contribuimos com ideias, vamos dizer assim, porque cada Centro foi chamado para contribuir. E depois nós fizemos algumas reuniões, eu emprestei aqui o nosso auditório, o mini auditório, e na sala dos Conselhos, também, a gente trouxe várias pessoas da Reitoria para fazer várias reuniões. Depois, o professor Gonzaga veio e fez uma reunião com cada Centro, fizeram, na realidade duas. Em dois anos, fizemos duas. E aí foi visto aqui, ali, o que precisa, qual a estratégia... Isso a gente fez. **E o que a professora acha desse Planejamento Estratégico?** Eu acho que nós conquistamos poucas coisas. Nós poderíamos, talvez, ter avançado um pouquinho mais e aí acho que, às vezes, é uma questão de entender a proposta do planejamento, um pouco de falta de comprometimento com a instituição, porque não posso dizer que não tenha recurso, existem recursos, muitos recursos. Na realidade, a gente deve receber lá quinhentos, seiscentos milhões por ano do Ministério da Educação, apesar de que 80% desses recursos são para pagamento de pessoal. Mas, com a entrada da UFSC no REUNI, isso realmente melhorou e trouxe realmente muito dinheiro para a Universidade. Na proposta de expansão do Governo Federal, isso possibilitou o aumento de vagas, a construção de prédios, os próprios Campi hoje, que estão se construindo aos poucos, porque é um processo, não posso dizer que o Ministro baixa um decreto e, em dois anos, está tudo pronto, com certeza não é assim. Então também esse aspecto do planejamento acho que nós poderíamos ter avançado um pouco mais. Às vezes, eu acho que faltam umas pessoas com formação técnica um pouco mais específica em determinados setores. Quando a Universidade não consegue fazer concurso, você acaba trazendo servidores que não têm aquela experiência ou não conhecem devidamente aquela área, então isso afeta o planejamento, porque você faz um cronograma para implementar e você não consegue. Vejo, hoje, problemas assim na Pró-Reitoria de Infraestrutura, na parte do setor de compras e licitação da Universidade... Então são essas questões que os Diretores discutem em todas as reuniões. **O que a professora entende por Estratégia?** Estratégia é usar algum tipo de instrumento facilitador, que venha a contribuir ou te ajudar de alguma forma para enfrentar problemas. Eu digo normalmente assim: tem problema, não quero saber de problema, quero saber de soluções, que soluções eu posso propor. Se eu sei que o problema já está ali e ele não é de agora, às vezes é um problema que vem se arrastando [...] que as questões, às vezes, não são tão atuais assim, elas são conjunturais, ou seja, às vezes elas vêm de dez, quinze anos e vão se arrastando. Daí chega um ponto em que realmente a crise é mais intensa. Estratégia, para mim, é isso. **E a senhora considera importante ter estratégias?** Com certeza. Dentro do Planejamento Estratégico, se você tem uma proposta de implementar determinado tipo de política, vamos dizer assim, significa que “quais as estratégias que eu posso utilizar”. Quais são as viáveis, porque umas são

mais viáveis do que outras, então que estratégias neste momento, ou que estratégias dentro de um futuro mais longo. O planejamento tem que ter essa visão não só do agora, mas uma visão lá para o futuro, quinze, dez anos, vinte anos. Não posso projetar uma instituição de ensino pensando só em uma gestão. **E a professora usa estratégias em sua gestão?** Pelo menos, eu tento. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** Eu posso te dizer assim: não estudei muito profundamente essa questão, mas acho que a cultura é você olhar a instituição com vários mecanismos, com vários instrumentos, com pessoas, a gestão de recursos humanos eu acho uma coisa difícil quando as pessoas não estão preparadas para isso. Acho que a instituição UFSC - não digo o CCJ, mas a instituição - deveria ter um maior cuidado em relação a essa questão, por exemplo, ainda hoje eu vejo um ponto frágil na instituição, que é o controle de ponto dos servidores e a própria frequência dos docentes, porque os professores, às vezes, deixam a sala de aula, não cumprem com o seu papel. Eles acham que sua atividade está restrita à sala de aula, se é um DE [*dedicação exclusiva*], some vai embora, quer dizer, não, você tem um outro tipo de compromisso como DE. Ele é um compromisso muito mais amplo do que apenas a sala de aula. E o servidor técnico tem aquela visão de que “ah, mas se o professor não cumpre com sua carga horária, por que eu tenho que cumprir?” Aqui, nós temos uma questão cultural que é muito difícil, todas as tentativas que a administração central fez em relação ao controle de frequência não são bem recebidas pelos servidores. O próprio Reitor, atualmente, o professor Prata tentou isso duas vezes... **Estão devolvendo os equipamentos agora...** Já devolveram. Tiraram de todos os prédios, houve um problema de licitação, compraram as máquinas que não imprimem papel, então algumas questões são não só técnicas, mas também políticas, que afetaram. E, quando dei uma entrevista, o pessoal do DC veio aqui me entrevistar, “como Diretora, o que a senhora acha”, eu disse que a questão de implementação do relógio ponto ou não não é uma questão de escolha. A legislação federal é muito clara em relação ao controle de frequência de todo servidor público federal, então não é uma opção administrativa. Se eu tenho um contrato de trabalho, independentemente de ser de uma empresa autarquia, como a nossa, ou particular, lá fora, eu tenho que cumprir com minha jornada de trabalho. Então foi isso que eu disse para o Diário e o pessoal do Sindicato não gostou. Eu sou uma professora do curso de Direito, como que eu posso dizer que eu não vou cumprir a lei? A lei é clara em relação ao controle de frequência, então... Foi essa a questão. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Eu acho que falta um pouco dessa compreensão. Acho que, para mim, faltaria um pouco disso, talvez eu precisasse me aprofundar, e talvez os nossos servidores e docentes não tenham uma ideia do que seja essa cultura organizacional. Não é só organizar o horário, organizar documentos em secretaria, é uma coisa muito maior que isso, então eu não sei se um seminário ou um tipo de treinamento ou um curso de capacitação, alguma coisa que trouxesse mais informações tanto para o corpo técnico-administrativo como para o corpo docente. Acho que isso falta. **A professora percebe a relação da cultura existente no Centro com as estratégias que são realizadas aqui?** Não só aqui, eu vejo a questão institucional, por exemplo, como eu vou cobrar a frequência, o ponto, a nível interno se não tem uma decisão política, administrativa, da administração central. Então eu posso dizer “você tem que vir”, “ah, mas se a senhora exigir, eu vou para o outro Centro”. A questão sempre está ficando nessa etapa. Eu tenho [...] metade do Centro faz seis horas corridas. Pelo menos, a gente consegue isso. E tem outros que vêm de manhã porque estão estudando, daí eu tenho horário mais flexível. Por exemplo, tenho três aqui na secretaria, eles estudam de manhã, entram as duas da tarde e saem daqui seis e meia, sete horas da noite. Então a gente faz esse tipo de compensação e, às vezes, eu tento dialogar um pouco. Eu acho que vai no nível que você colocou, a cultura organizacional, mas eles continuam dizendo que não, que essa é uma questão da Reitoria, uma questão do sindicato, então acho que, para eles, falta entender o que é essa cultura organizacional. **E aqui no Centro a cultura é aliada ou inimiga da estratégia?** Acho que aqui no Centro, dentro da minha administração, o jeito como eu dialogo com eles, seja servidor técnico ou não, eu diria que ela é aliada.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. O CCJ tem Planejamento Estratégico? Nós temos Planejamento Estratégico a pedido da Reitoria, foi construído há dois anos atrás e, nesse início de ano, eles nos mandaram um CD com roteiro das questões para a gente tentar implementar. **No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia?** De acordo com os professores, alunos e servidores que participaram dos dois seminários que nós tivemos a nível do CCJ, eles acharam que a administração central poderia ter feito um pouco mais pelo CCJ no aspecto de liberação de recursos e atendimento de algumas reivindicações. No início da administração, talvez até exatamente pela equipe técnica que compõe a atual administração central, alguns dos nossos pedidos não eram atendidos e nem respondidos os ofícios e solicitações por escrito que eram feitos. Então deu para perceber que os professores e os servidores estavam reclamando um pouco disso, ou seja, a gente mandava um ofício ou fazia solicitação através de um memorando e nós não tínhamos uma resposta, nenhuma resposta ou ela demorava muito tempo, então isso criou um certo desânimo no início das discussões do planejamento. Depois, até que essa coisa foi tomando uma outra forma, mas no início deu para perceber esse certo desânimo em relação a essa falta, vamos dizer assim, tu não consegues intervir no processo, tens que esperar que a administração central dê uma resposta. Aí o pessoal não gostou muito não. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Eu sempre busco, primeiro, discutir com os professores, com os técnicos e chamar os nossos representantes dos alunos. Daí cada grupo faz, vamos dizer assim, a identificação de determinados problemas, busca uma forma de tentar solucionar os que são mais imediatos e aqueles a longo prazo, então, cada um sugeriu. O que a gente fez: colocamos todos na sala e fizemos os cartazes para a parte administrativa, para a parte dos professores, dos técnicos, dos alunos e cada um foi colocando no papel o que poderia ser modificado, inovado... Tiveram algumas sugestões de construir outro prédio novo, aumentar área de estacionamento para os alunos [risos], apareceu de tudo. Foi bem interessante. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** A gente até olhou o documento que já tinha, porque na realidade a gente nunca teve um Planejamento Estratégico institucional, ele foi construído nos últimos anos, quer dizer, a Universidade tem cinquenta anos mas nunca se preocupou exatamente com o Planejamento Estratégico. Então, no primeiro momento, até a gente leu as páginas de algumas propostas, diretrizes, perfil, porém, quando chegou na discussão, acabamos voltando a discussão para o CCJ. Eu sempre tento [...] tento porque, como estou na administração há muitos anos, sempre digo assim “não vamos olhar apenas para nós”, o olhar para dentro é bom porque busca solucionar alguns problemas, com certeza, porém não posso perder o foco institucional, então tenho que pensar a instituição. E, geralmente, a gente tem dificuldade nessa questão.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Aquilo que é possível você fazer com recursos e atividades do próprio Centro, então a gente já diz “isso é possível, é viável” e tal. Quando você depende de decisões de Pró-Reitorias, recursos do MEC ou da própria administração central, aí já existem outros tipos de dificuldades. Então a implementação ou a solução para determinados tipos de problema já são bem mais difíceis de serem conquistadas. **E essas estratégias voltadas para o Centro, então, têm prioridade no momento da execução, em relação àquelas com uma abordagem mais institucional?** Com certeza. Por exemplo, se o aluno reclama que não tem uma biblioteca ou reclama a cota de bolsas do PIBIC para o Centro, como um conjunto, bom, o CCJ, assim como os demais Centros, tem uma cota distribuída de acordo com os critérios que vêm da administração central. Então, quando a gente faz a indicação das comissões a nível interno, os professores começam a discutir os critérios que a administração utiliza para distribuição de bolsas PIBIC para os Centros e a gente sempre reconhece que somos um Centro pequeno, porque é apenas um curso. Se eu fosse comparar com o Sócio-Econômico, são cinco cursos, mas nós somos um apenas, então a gente sempre tem procurado, claro, atender as

reivindicações internas, mas quando chega na discussão dos critérios, eles não podem ser apenas do CCJ, eles têm que ser da instituição, do conjunto da instituição, ou seja, a especificidade respeitando cada curso. Então esse é um diálogo, às vezes, difícil, mas em geral a comissão compreende. Então esse é um aspecto interessante, a gente volta primeiro para si, para depois pensar no conjunto.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? Eu geralmente trago os servidores que estão nas secretarias, porque eles exercem aquelas funções administrativas do dia-a-dia, então geralmente peço a colaboração deles, da Coordenação do Curso de Pós, da Coordenação da Graduação, sempre chamo também Coordenador do EMAJ, do escritório modelo, Coordenador de Pesquisa, de Extensão e a Coordenadora do Curso. Eu não tomo nenhuma decisão administrativa, mesmo que não seja o corpo do Conselho da Unidade... **Era isso que eu iria perguntar, essas pessoas são do Conselho?** São titulares, são do Conselho, mas nem todas. Mas quem ocupa, regimentalmente, uma função de Chefe, Coordenador, eles já são titulares dessa função, porém nessa atividade para o Planejamento Estratégico, da mesma forma, eu os chamei e mais pessoas. Em geral, o número de alunos a gente expande, em vez de ser os três, a gente chama uns cinco ou seis, ou pega um de cada fase. O Departamento pega dez da manhã, dez do noturno, faz a reunião lá e traz o resultado aqui para cima, no Conselho. Então a gente tenta fazer esse diálogo. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Não. O que a gente pediu foi auxílio, em determinados momentos (foram duas ocasiões), nós precisamos esclarecer o preenchimento dos formulários. Então o que a gente solicitou à Reitoria: que nos enviasse pessoas dali da Seplan ou da Pró-Reitoria para que nos dissesse “tem que fazer assim” e fizemos isso em duas ocasiões, de dia inteiro, inclusive. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Em geral, sim. Às vezes o pessoal diz que são muitas reuniões, porque, como tem reunião do Conselho, reunião do Colegiado da Pós, reunião do Colegiado do Departamento, reunião do Colegiado de Curso, eles às vezes acham que é um pouco de exagero. Eles não gostam muito, mas vêm. E a participação, em geral, daqueles que têm função administrativa é bem pontual, porque é aquilo que eu digo, ele tem a experiência e a vivência administrativa e acadêmica. Quando eu chamo só um professor que atua em sala de aula, ele já não gosta muito, contribui muito pouco ou ele tem uma visão tão diferente que ele fica fora, “ah, mas em sala de aula...”, mas não é a sala de aula. Aí a gente sente uma certa dificuldade. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** A gente faz outras reuniões a nível de Conselho ou um memorando, alguma instrução normativa e envia para os setores. Por exemplo, agora teve uma questão da greve, que está afetando os setores. O setor mais afetado é a Coordenação do Curso, porque realmente os servidores fecharam e foram embora. Então o que a gente fez: solicitou ao Departamento que questões como, por exemplo, atestados de matrícula, passes de ônibus, autorização, passe tudo pela Direção para facilitar. Nesse aspecto, a gente facilita. Então, em momentos de greve, a gente tem que ter uma rotina administrativa diferenciada e eu consigo dialogar com o Chefe do Departamento. Nesse aspecto específico da greve, a gente tem feito isso. Fora disso, quando tem outro tipo de rotina, por exemplo, os professores ou qualquer pessoa que queira mudar sua sala com móveis, ou mexer na sala, ou incrementar e colocar uma divisória, tem que passar os pedidos todos pela Direção. A parte física, realmente, é nossa responsabilidade, então se a gente deixar cada professor decidir em relação a essa questão, eles vão fazer em qualquer horário, trazer furadeira, derrubar parede, enfim, então existe sempre uma orientação administrativa nossa, enquanto Direção, para que algumas coisas, primeiro, a Direção seja ouvida e que haja um planejamento, por exemplo, no sentido de só vai ser feita numa sexta-feira à tarde ou sábado de manhã. Então eu já tenho um porteiro, uma vigilância que vai receber por escrito uma autorização dizendo que professor tal vai vir com a empresa tal, entende, então nesses aspectos a gente procede assim.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Pois é, o critério é geralmente primeiro aquele que já ocupa a função administrativa. Por exemplo, na minha secretaria, tenho meu assistente de Direção, que é o Marcos, então eu tento passar todas as orientações para ele. Quando não é possível, tem o Pedrinho, que é o nosso supervisor. Eu criei internamente, no CCJ, uma função de supervisão de manutenção, porque senão toda hora me chamavam “queimou a lâmpada, a tomada não funciona, o banheiro entupiu”, umas questões que tu ficavas maluca, passa a ser condômino, mas tudo bem. Eu disse, então, para criar. Não tem FG [*função gratificada*], não tem nada, simplesmente eu fiz uma Portaria criando essa função de supervisor de manutenção. Então tudo que eu preciso, eu chamo o Pedrinho, ele vem com formulário e a gente coloca ou pintura, ou troca de lâmpada, ou bebedouro da escada que estragou, porta da sala de aula que está emperrada porque quebrou... Então eles vêm aqui e roubam nossas fechaduras, coisas que acontecem. Então essa parte eu passo para ele. Tenho pessoas da minha confiança e que posso dizer, com certeza, é um pessoal que respeita muito a instituição, quer ajeitar tudo bonito. Tem essa questão de mulher, mas esteticamente fica mais agradável, aí eles até concordam, mas no início achavam que era coisa de mulher mesmo. Hoje, não. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** A indivíduos. Se precisar de um grupo para executar determinadas questões, por exemplo, duas ou três pessoas, vamos supor (porque com indivíduo é muito mais fácil você tratar), aí a gente tem que fazer uma reunião, assim como já fiz aqui várias em relação ao EMAJ. O EMAJ abre das oito da manhã e vai até as sete da noite e ali eu tenho três servidores e dez bolsistas, porque atendem a comunidade carente. O servidor da manhã faz uma rotina administrativa e o da tarde faz outra mais flexível, então às vezes dá um choque. Parece que eu tenho dois EMAJs, não posso ter dois EMAJs, só posso ter um. Então como é difícil... Ano passado, deu uma crise muito grande de os servidores responsáveis pelo setor não se falarem e tive que chamar a Coordenação do EMAJ duas vezes e, depois, os servidores, sentá-los a essa mesa para dialogarem. Foi bem difícil. Pedi que cada um colocasse no papel a sua visão de EMAJ, quais eram os problemas e soluções de cada um... E fizemos isso. Algumas coisas nós conseguimos modificar, melhorar de acordo com as reivindicações deles, e outras não, porque são questões pessoais que eu não posso interferir. Ficam mais difíceis, porque tu mexes com o indivíduo naquele aspecto demasiadamente pessoal e não funciona, isso já é um outro tipo de relação.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Não é tenso não, ao contrário, porque, como eu te informei antes, como a gente tem uma administração com essa experiência de Vice-Direção e de Diretora muito baseada no diálogo, fica mais fácil, então você não tem tantas tensões. As pessoas vão mais abertas. Então quando eu chamo uma reunião para discutir alguma coisa, por exemplo, agora no caso da greve, uma funcionária disse “professora, eu tenho uma função administrativa de secretária da Coordenação, mas eu quero aderir à greve”, eu disse “se você quer aderir à greve, então você tem que pedir exoneração da função, porque você tem um cargo de confiança”. É a mesma coisa, eu não posso aderir à greve enquanto Diretora, tenho uma função de confiança vinculada à Reitoria, mas enquanto professora, eu poderia sair da sala de aula. A servidora entendeu, foi bem tranquilo e ela pediu para ser exonerada e aderiu a greve faz quinze dias, bem no início do semestre. Mas sem conflitos, eu respeito, porque afinal a greve é um direito do servidor, ela foi feita pelo sindicato, dentro de todas as normas legais, então não posso, de forma alguma, impedir que isso aconteça. E aqui, para os servidores, eu não pedi, eles ficaram por conta própria trabalhando na Direção, ou seja, em nenhum momento eu tive que dizer “você vão aderir, não vão?”, porque eu já conheço eles de muitos anos e sei que eles não aderem ao movimento grevista por uma questão de opção, e eu respeito.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento? Algumas, sim. Por exemplo, da parte de secretaria, quando afeta muito a parte interna ou física, eles têm bastante interesse. Quando, às vezes, é uma questão a nível de Centro, muito geral, aí o pessoal já não se interessa muito não. **E há sugestões de melhoria?** Geralmente, sim. Uma coisa que o pessoal acaba tendo muito [...] já faz três anos que estou solicitando à nossa Prefeitura do Campus a melhoria nos banheiros. Os nossos banheiros não são dos piores, mas são banheiros muito antigos, então não trazem para o servidor e até para os próprios alunos um ambiente agradável. Então são banheiros com aspecto sujo, mesmo que a gente faça uma limpeza de área, são azulejos e pisos muito velhos, já quebrados ou rachados, então isso traz um aspecto muito ruim. Já existe uma certa insistência nossa, inclusive junto à Prefeitura, de mais de dois anos, ofício, ofício e eles dizem que isso não é prioridade. Então fica bastante difícil nesse aspecto. Mas, por exemplo, reclamaram dos ar-condicionados, nós conseguimos agora, com o Mario Kobus, que é da parte do REUNI, então a gente está recebendo ar-condicionados novos e isso já vai, pelo menos para sala de aula, porque nos setores nós já temos esses splits. Em 2005, já conseguimos com o prédio novo. A parte de estacionamento, às vezes, a gente tem problemas, porém eu não posso expandir e tenho convênio com o Fórum do norte da ilha, tenho quarenta servidores do Fórum aqui, então a gente tenta compensar de alguma forma. Ainda bem que os professores não vêm todos no mesmo horário e os servidores também, porque senão realmente fica muito difícil. Essa parte de gerenciamento de estacionamento e esse acesso às vezes é difícil. Às vezes, tem algum tipo de aluno que, por exemplo, vem exigir recursos para passagens ou diárias e a gente tem que dizer não, não pode, diária não se dá para aluno, passagem só para professor que seja de federal, tem que ter SIAPE, a matrícula única e tal, então às vezes tem essa questão.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Demoradas. Não diria que ineficientes, mas diria que muito demoradas, porque cada setor quer falar pontualmente do seu setor. E ao fazer isso, demora-se quarenta minutos, meia hora, e a coisa rende e assim vai. Como não gosto de cortar a palavra das pessoas, eu deixo. Às vezes, meu secretário olha para mim e faz “tira a palavra”, até acontece no Conselho, mas digo “deixa a pessoa se manifestar”. Em certo momento, ela também vai cansar de só reclamar. As divisórias, “eu quero uma mesa nova, quero uma cadeira nova, quero não sei o quê”, então a gente tenta deixar as pessoas falarem, depois a gente tenta dizer “isso aqui é possível porque tenho recurso aqui, isso não é possível porque dependo de uma decisão administrativa central, de outras pessoas”. Eu faço solicitação para o electricista, ele levou dois dias para vir aqui, fiquei à noite sem luz na sala dois dias, porque queimou aqui um fiozinho. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Às vezes, algumas coisas são bem fáceis de você identificar, são bem pontuais, e outras, às vezes, a pessoa mesmo ao falar, ao colocar, ela não se manifesta muito bem, então fica muito genérica ou muito solta. Fica “a gente anota” e está bom.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Metas, responsáveis? Para algumas questões, sim. Para outras, não. **E como é feito o controle dessas estratégias?** O que eu faço: geralmente, tenho uma comissão que vai tratar disso. Então tenho uma comissão de planejamento que funciona com o Vice-Diretor, o Chefe de Departamento e Coordenador de Curso mais um servidor técnico que foi escolhido por eles e mais um representante dos alunos. Então essa comissão é que vai tratar disso. Então algumas questões vão direto para a comissão. Eles vêm aqui na Direção e digo “não, leva lá para a comissão e a comissão vai trazer”. Isso aconteceu em umas três oportunidades. **Mas essa comissão não tem um método sistemático?** Eu creio que não. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Com certeza ocorrem. **E como são legitimadas?** Dáí é

assim: se tem uma questão que vai influenciar uma categoria no seu conjunto ou as três categorias, então tenho que passar isso no Conselho. Daí volta aqui para cima, no Conselho.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? As que têm experiência administrativa. **Administrativa?** Administrativa, porque assim: na Coordenação do Curso, fica dois anos, em geral, depois normalmente não quer mais voltar, Chefe de Departamento fica dois anos e também não quer mais voltar, mas eles continuam com experiência administrativa, mesmo se afastando da função. E eu tenho professores que já foram Chefe, Sub-Chefe, Coordenador de Pesquisa, voltou para Pós, da Pós, voltou para [...] então essas pessoas que têm mais experiência são consultadas. Por exemplo, o professor Cancellier não é mais Chefe do Departamento, mas ele já foi Chefe, já foi Sub, já estive na outra Coordenação de Monografia, na Fundação, então eu aproveito essas pessoas que têm experiência administrativa para contribuir, mesmo que atualmente não estejam em função administrativa. Então, em geral, nós conseguimos avançar um pouco mais quando a gente trabalha [...] vou te dar um exemplo bem atual: novo Coordenador da Pós decidiu fazer uma alteração na secretaria e fez bem quando a secretária do programa estava de férias. Ele mandou fechar a secretaria. Viu nossa secretaria quando você entrou? Ela é toda aberta, só tem aquela portinha. Em época de seleção de Mestrado e Doutorado, o pessoal invade a secretaria, então fica difícil ter uma rotina administrativa adequada, no silêncio necessário para você executar determinadas tarefas. E o que acontece: ele pegou e mandou fechar tudo com divisória. Ela tinha dito “não, quero com vidro fosco, uma parte com vidro” e ele mandou trancar tudo, por quê? Porque ele não tem experiência administrativa. Foi eleito como Coordenador, é uma pessoa excelente, um grande amigo, professor Luiz Otávio Pimentel, só que ele é pesquisador e uma pessoa de sala de aula. Então o que ele deveria ter feito com a secretária: ela que fica no ambiente, aqui eu não mudo nada, tento chamar o pessoal, perguntar “o que vocês acham”. A mesa de uma funcionária, a Patrícia, era aqui no canto e ela se queixava todo dia dizendo “professora, quando abre a janela, o vento fica nas minhas costas e eu não consigo trabalhar”. Tive que mudar todo o leiaute da secretaria para deixar ela lá no canto e eu fiz isso, porque tu imaginas um servidor ficar dois períodos trabalhando numa sala com vento nas costas? Parece uma coisa boba, mas não é uma coisa boba, mudei máquina de xerox, bebedouro, mudei tudo. E ela está feliz.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Às vezes... E às vezes por aquelas que não têm. E, às vezes, quando não tem, a gente tem que apagar alguns incêndios. **E a professora percebe algum desvio no momento da execução?** O desvio, vamos dizer assim, cumprir a atividade em determinado horário, por exemplo. Nós temos aqui uma rotina também através de uma resolução que diz que toda parte administrativa de mexer com a parte física ou fazer modificações em termos de parede, que envolve ruídos, só pode ser feita na parte da tarde ou nos sábados. E, infelizmente, ela foi feita no horário da manhã e durante o período de sala de aula. Eu tive que fazer três ligações para a Coordenação para pedir para parar de usar a máquina furadeira. As pessoas, às vezes, não se dão conta que realizar determinada atividade num horário de sala de aula afeta todo o conjunto aqui. E depois de três telefonemas, o ruído cessou.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Na proposta da comissão, havia um planejamento de cinco, dez anos e havia umas questões bem pontuais, e algumas eu não consegui fazer, que era essa questão de banheiro, mudar telhado e tal, aquilo ali não funcionou. **Mas e outras ações, por exemplo, estratégias que envolvam ações de Pesquisa, Extensão, são assuntos que se relacionam mas têm escopos diferentes, eles são realizados concomitantemente?** Sim sim, as que são possíveis, a gente tem conseguido. Por exemplo, ampliar o acervo da biblioteca setorial,

contratação de um servidor bibliotecário para atender os alunos no período da noite, de manhã, de tarde e de noite, a gente só tinha bolsista e agora veio transferida, estava chegando uma bibliotecária lá de Curitiba. A questão do acervo, às vezes, nosso pessoal se queixa, o Coordenador de Pesquisa pede para os professores apresentarem uma lista de livros ou obras a serem compradas, adquiridas pela instituição. O pessoal não manda, perde prazo, esqueceu, então tem algumas coisas que não funcionam adequadamente. Apesar de você ter um planejamento e uma estratégia para cumprir dentro de dois ou três meses, dentro de um semestre ou dois semestres, às vezes as coisas não funcionam. E aí não é só questão de falta de experiência administrativa, é aquilo que eu disse antes, no início, é uma questão de pensar na instituição. Então o professor se preocupa mais com aquela atividade de sala de aula, mas a questão global, às vezes, ele esquece um pouco.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também ou são mais sequenciais? São mais sequenciais. Por prioridade, começo uma agora e vejo se é possível. E a outra, essa não posso, mas posso pular para essa, então vou tentando avançar da maneira que eu consigo.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais? Ah sim, com certeza. Se você pensar numa atividade, por exemplo, de Pesquisa ou na modificação de critérios para as atividades de Extensão, ela não é voltada apenas para o Centro, enfim, ela acaba abarcando o conjunto da instituição. **E elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida?** Temos, inclusive, com os próprios núcleos de Pesquisa ou com as atividades desenvolvidas [...] vamos pensar no Núcleo de Desenvolvimento Ambiental, que é coordenado pelo professor José Rubens Morato Leite. Inclusive, a gente atua com ações civis públicas aqui pelo EMAJ em relação a proteção do mangue, à questão, por exemplo, de embargar a obra aqui do Shopping Iguatemi, isso foi feito pelo Núcleo e pelo EMAJ. A questão, por exemplo, de preservação desse córrego que passa por aqui foi um projeto de pesquisa do professor Christian Caubet, eles queriam terminar com o córrego para poder expandir o prédio, mas não pode porque é uma linha de água natural que passa aqui por baixo, tem vários animais, então a gente conseguiu proteger essa área. Depois, tivemos um projeto de lixo do HU, porque ali tem problemas sérios com relação a medicamentos, enfim, então também houve um projeto de tratar de forma adequada esse lixo que saiu daqui do nosso Centro. Então a gente atende, atende a população carente, são mais de mil e seiscentos processos por ano de forma gratuita, a gente também tem um programa de mediação e arbitragem, que tenta juntar as pessoas para que elas não utilizem o judiciário para conseguir respostas pelos seus conflitos, então a gente tenta fazer. Tem um grupo muito bom que é coordenado pelo professor Egger.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Às vezes, a gente traz pessoas de outros Centros e envolve outros Centros. Por exemplo, agora a gente está com uma atividade do pessoal do Serviço Social para fazer uma ficha de cadastro sócio-econômico do EMAJ, dos clientes. Então a gente fez um convênio com o Serviço Social e já há dois anos a gente conseguiu, então nós temos agora uma professora responsável pelo projeto e uns quinze alunos do Serviço Social. Cedi um espaço físico aqui no CCJ e o Sócio-Econômico está mobiliando a sala para que elas façam toda a triagem do EMAJ. Então a gente dialoga, não só com o pessoal do Serviço Social, com a Engenharia de Produção, através do Mestrado e Doutorado, a gente recebe muitos alunos especiais que vêm fazer algumas disciplinas aqui para complementar o currículo, então dessa forma a gente vai interagindo. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** A execução, existe [...] a professora Vera Pereira de Andrade, por exemplo, ela tem um projeto com os presídios aqui, trabalha com o pessoal dos presídios. A professora Marilda Linhares,

coordenadora do EMAJ, também fazia visitas e levava os alunos até o presídio de Joinville. Então, de alguma forma, a gente acaba se envolvendo com as comunidades. A professora Josiane, que trabalha muito com o Núcleo da Criança e do Adolescente, também envolve tanto a parte de promotoria quanto a parte de juiz da área da infância e juventude, e os alunos atuam em algumas organizações não-governamentais. Então existe bastante interação com a sociedade.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Eu acho que os dois. Privilegiar um, acho que seria um erro, privilegiar o outro também. Acho que deve haver uma [...] é difícil haver esse equilíbrio, mas a busca do equilíbrio é melhor do que se nós privilegiarmos só esse aspecto de fazer a proposta do projeto ou então você pensar só no final, na solução que eu consegui. Consegui, mas nem sempre a gente consegue. Então eu não faria uma preferência, acho que a busca do equilíbrio. **Quais os obstáculos e alavancagens que a senhora percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Quando as questões podem passar por uma decisão mais a nível de Direção ou de Conselho, elas se facilitam nesse aspecto. Quando eu dependo de uma decisão política e de administração central, a gente tem mais dificuldade. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** É o mínimo que a gente pode esperar de qualquer gestor, então um mínimo tem que ter. Se eu tiver um mínimo e um a mais, ótimo. Mas sem nenhum, acho que fica inviável, porque você vai tentando buscar soluções para dizer “ah, se hoje acontecer isso, vou ter um comportamento ‘x’, se amanhã acontece tal coisa, vou ter um comportamento ‘y’”, você fica muito na dependência do gestor, do seu perfil ou das pessoas que vão executar e eu acho que isso é um problema, é um dos problemas. Planejar é melhor do que não ter nenhum tipo de planejamento, com certeza.

Fechamos, professora. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 14	
<p>DIRETOR G Diretor do Centro de Ciências Agrárias - CCA Data da entrevista: 19/08/2011, às 14:30h Duração: 43min56s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Então, meu nome é __, venho da Universidade Federal de Santa Maria, fiz Zootecnia lá, fiz Mestrado lá e, em 1978, comecei aqui no Centro de Ciências Agrárias como professor e vim para trabalhar em um projeto de reprodução de tainha e, depois da tainha, me mudei para a área de cultivo de camarões, fui Coordenador do laboratório da Barra da Lagoa por 25 anos, fui diretor da FAPEU nesse meio tempo, por um mandato, na época do professor Gilmar, depois fui Chefe de Departamento por quatro anos e, nos últimos três anos, estou na Direção do Centro de Ciências Agrárias. **Então o professor assumiu a Direção em...** Assumi no final de 2009. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não, mas, na Universidade, eu sempre trabalhei com administração, porque eu coordenava projetos, trabalhava com pessoas e trabalhava com laboratório fora da área do Campus Universitário, que era na Barra da Lagoa. Então, obrigatoriamente, tinha que trabalhar sempre com administração. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Centro?** Olha, nenhum. Foi uma coisa sem pretensão, eu venho do Departamento de Aquicultura e o Departamento de Aquicultura sempre foi um Departamento muito agressivo, muito empreendedor, eu também tenho espírito empreendedor e a [...] sem ser pretensão

pessoal minha, o Departamento entendeu que alguém do Departamento deveria ser candidato à Direção do Centro e essa pessoa recaiu sobre mim.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço bem. **O que o senhor acha dele?** Olha, acho que isso é um exercício fundamental que cada instituição precisa fazer. Eu, pessoalmente, tenho uma boa impressão a respeito de Planejamento Estratégico. Eu já, na época do laboratório, lá por 1997, por aí, quando nós estávamos na pior crise do laboratório, nós fizemos um Planejamento Estratégico. E aquele Planejamento Estratégico serviu como tábua de salvação para o caminho da administração do laboratório naquela época, que foi exatamente a época em que eu saí da FAPEU. Na Universidade, quando entrei no Centro de Ciências Agrárias, antes de assumir ainda, nós fizemos uma reunião na Federação das Indústrias, uma reunião com todos os professores do Centro, para tratar do primeiro passo do Planejamento Estratégico. Então Planejamento Estratégico, para mim, é uma coisa essencial para quem administra, porque ele, não é que faça tudo, mas ele traça, digamos assim, o rumo geral por onde a instituição vai trabalhar. E é por esse caminho que eu costumo administrar, eu não saberia administrar sem Planejamento Estratégico, de jeito nenhum. Isso é uma coisa essencial. Como isso é feito dentro da Universidade? Talvez poderia haver formas de ser um planejamento mais enxuto, mais ágil, mais preciso, mas acho que isso é uma coisa muito importante. Pelo menos no meu Centro, acho que isso é uma coisa realmente essencial, e nós trabalhamos com isso aqui no CCA. Tem que ser uma coisa contínua. **O que o professor entende por Estratégia?** Entendo por estratégia, por exemplo, as grandes metas ou o caminho que vai ser assumido para o atingimento das grandes metas que um determinado grupo determina. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Essa é uma pergunta mais difícil, mas, para mim, cultura organizacional é um entendimento ou o exercício que determinada instituição faz ou que uma parte da instituição faz, no caso, o Centro de Ciências Agrárias, a respeito dos ritos organizacionais que devem ter, que devem ser respeitados, trabalhados para que a instituição não entre em colapso, para que não haja conflito. Tem que existir um rito organizacional para as coisas poderem acontecer adequadamente. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Aqui sim. Eu acho que, por sorte, peguei o Centro em uma situação muito ruim. Isso pode parecer uma coisa um pouco estranha, conflitante, mas acho que do jeito que estava, quando a gente entrou, o que a gente propôs fazer, a relação com os professores, relação com os funcionários, relação com os estudantes, acho que isso contribuiu bastante para que a gente pudesse, vamos dizer assim, facilitar o andamento das coisas dentro do Centro. Isso realmente foi tranquilo. Só que, quando a gente pegou, realmente tinham muitos problemas, problemas históricos entre Departamentos, mas aos poucos a gente vai moldando, cortando aquilo que tinha mais nódoa, a gente tira e a coisa vai melhorando. **Certo. O professor vê a relação entre a cultura existente aqui no CCA e o processo de estratégia, ou seja, a cultura existente aqui é uma aliada ou inimiga ao processo de estratégia?**

Eu acho que, para alguns Departamentos, é uma aliada e para alguns Departamentos, é inimiga. Existem Departamentos proativos, ativos, que estão sempre crescendo, com uma situação germinativa bem boa, enquanto outros Departamentos são mais acanhados, mais fechados, e, principalmente para a questão organizacional, são os Departamentos que sempre apresentam algum “senão”, que estão contra isso, contra aquilo e que, no fundo, não ajudam nem os outros e atrapalham a vida deles. Então, para alguns, ajuda e para outros, atrapalha. **E pensando no Centro como um todo, esses Departamentos em que ela é inimiga são maioria?** Não, a maioria é proativa.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

As questões agora vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia? Acho que, no momento da concepção, o fato mais importante é o estabelecimento da visão,

porque ela é percebida por um número grande, um número, digamos assim, majoritário de pessoas. Então, no momento em que aquela visão é percebida, todas as outras metas, estratégias, todas vão estar convergindo para essa direção. Então, realmente, o que é mais importante é que essa visão saia de um núcleo grande, não precisa nem ser a minha percepção, mas a percepção do grupo maior. E é assim que qualquer gestor precisa trabalhar, mesmo que não seja a percepção maior dele, mas ele tem que trabalhar pela percepção geral, da grande maioria, que o grupo estabeleceu. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Normalmente, nós trabalhamos com um grupo restrito. Nós somos no CCA, aproximadamente, 200 pessoas, entre técnicos e professores, e nós trabalhamos com um grupo de aproximadamente 30-35 pessoas. **É o Conselho?** Não é bem o Conselho, mas é quase o Conselho. Praticamente, os que fazem parte do Conselho também fazem parte desse grupo. Mas existem outras pessoas que são convidadas, inclusive egressos, entendeu? Servidores, ou seja, pessoas que, de alguma maneira, podem contribuir para um coletivo. E obviamente, nessa formação desse grupo, estrategicamente são chamadas as pessoas que têm mais comprometimento com o coletivo. Isso, particularmente, eu acho que é essencial. Quem não tem comprometimento com o coletivo, fica difícil de colocar em uma posição para estar tomando decisões que são coletivas. Então isso é uma coisa que a gente cuida um pouco e normalmente recai sobre Chefes de Departamento, Sub-Chefes de Departamento, Coordenadores de Curso de Pós-Graduação, Coordenadores de Curso de Graduação, que são pessoas-chave hoje dentro do Centro. E aí vem aquela história, por que o Centro de Ciências Agrárias trabalha nisso? Porque uma das nossas ações principais no Planejamento Estratégico é melhorar a qualidade de Ensino de Graduação. Então os Coordenadores de Graduação são os que têm que dizer “precisa ter isso, aquilo, nós precisamos fazer isso, aquilo”, e o caminho é esse. Então é assim que a gente trabalha. **Então as estratégias são escolhidas dessa forma, por um processo de discussão, e são definidas por consenso ou maioria... Sempre por consenso. E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** Acho que as duas coisas. Tem coisas que são gerais, genéricas, e outras que são bem específicas. Por exemplo, quando a gente fala “precisamos melhorar a infra-estrutura”, a infra-estrutura que nós precisamos melhorar é relacionada ao Centro, que tem deficiências ABCDE, setores, então isso é mais aqui. Agora, com relação aos princípios de melhorar o Ensino, isso perpassa as fronteiras do Centro de Ciências Agrárias, vai na Biologia, na Química, na Matemática, em vários setores e na própria Administração Central. Então, realmente, não é uma coisa muito restrita ao Centro de Ciências Agrárias.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias?

Acho que essa priorização é estabelecida pelo grau de importância que é dado a cada ação no Planejamento Estratégico, mas também em função do grau de dificuldade ou do grau de inércia que tem cada uma dessas ações para execução ao longo do tempo. Por exemplo, quando a gente fala em infra-estrutura, o curso de Agronomia recebeu nota dois no ENADE, houve boicote, houve desleixo das autoridades daqui, houve boicote, foi uma coisa horrível. Bom, nós fizemos todo um estudo, uma proposta para recuperar o conceito da Agronomia, pedimos uma reavaliação, essa reavaliação veio e nós mudamos o conceito de dois para quatro. Então, assim, muitas das coisas relacionadas, ações que nós tínhamos que trabalhar para a melhoria do Ensino, muitas delas eram relacionadas a itens que não exigiam custo, apenas determinação e organização. Isso foi feito de uma maneira relativamente rápida, então não teve inércia, por exemplo, tenho que formar um grupo de docentes, núcleo de professores estruturante, não existia isso. Isso é uma coisa que uma Portaria [*documento designatório*] resolve. Uma coisa relativamente rápida. Outra coisa, por exemplo, precisamos dar mais apoio para os estudantes participarem de congressos e tal, isso, dentro do nosso orçamento, estabelecemos como prioridade. Nenhum estudante que quer ir para congresso sai daqui sem atendimento. A PRAE [*Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis*] tem nos ajudado nisso e a gente tem resolvido a vida de todo mundo. Isso é uma coisa que a gente acha importante para a formação. Outra coisa assim:

a parte de organização de semanas de Agronomia, uma série de coisas que são organizadas aqui, nós damos apoio aos estudantes, eles fazem, ou seja, se cria um ambiente para aquela coisa acontecer. Muito bem, isso são coisas rápidas, que se resolve sem dinheiro. Mas tem algumas coisas que precisam de dinheiro e tem algumas coisa que precisam de dinheiro muito, como, por exemplo, Unidades de Ensino no campo agrário. Nós precisamos de uma Unidade de gado de leite, então precisa de tempo de leite, trinta quarenta vacas de alto nível, e não sei o quê... É um monte de coisas que custam [...] Só para ter ideia, nós precisamos, aqui no Centro de Ciências Agrárias, de umas seis Unidades de Ensino. Cada uma delas custa por volta de quatrocentos mil. Então nós estamos falando de mais de dois milhões de reais. E esse dinheiro não é fácil de conseguir, e mesmo que consiga o dinheiro - algumas coisas nós já estamos fazendo -, mesmo que se consiga o dinheiro, tem licenciamento ambiental, tem projeto para fazer, tem licitação para entrar, tem o andamento da obra, tem a colocação dos equipamentos lá dentro, etc. Até você conseguir ter a infra-estrutura, isso demanda de uma inércia que, no serviço público, é conhecida de todo mundo, que ela é impressionante. Então tem algumas coisas feitas a curto prazo e tem coisas que, geralmente, vão demorar tempo, só que elas estão dentro de um cronograma e, ao longo do tempo, vão acontecer.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? São as lideranças, que trabalham nas Coordenações dos Cursos, formais, e também os egressos. Nós chamamos ex-alunos para o Planejamento Estratégico porque eles conhecem a escola e sabem apontar com o dedo onde estão os problemas da escola. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Não, de outros Centros, não. Normalmente, um mediador vem de outros Centros, mas aí não é para a finalidade específica de estar norteando as ações do planejamento. **E há participação de alunos?** Tem, claro. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Como eu vou dizer... O Planejamento Estratégico que nós fizemos, nós reunimos durante dois, três dias, onde foram estabelecidas estratégias, as ações gerais. E o quebradinho, depois, que o pessoal chama de Termos de Referência, não são feitos somente por quem trabalha no Planejamento aqui na Direção. Eles são feitos nos Departamentos. Então o Planejamento Estratégico do Centro está cercado do Planejamento Estratégico de cada um dos Departamentos. Então os Termos de Referência mais especificados estão no Departamento e compõem o pacote grande. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** O Planejamento Estratégico é feito, nós temos aqui jornal, jornalzinho, tem a página do Centro e a comunicação que a gente tem internamente com os estudantes, funcionários e tal. Sempre existe um fluxo de informação importante que leva esse caminho que a gente tem. E nós fazemos também reuniões com os professores. Eu não tenho feito mais porque a participação dos professores, em função de que um tem aula, um viaja, e não sei o quê, não tem sido aquela que eu queria. Mas também nós fazemos reuniões com professores. Os professores podem ir e também, talvez o principal vetor dessas informações, seja o Conselho da Unidade. O Conselho da Unidade sabe o que nós estamos fazendo, o que nós estamos negociando.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Depende sempre da afinidade que aquela pessoa tem com o tema. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Tem coisas que são individuais e tem coisas que são em grupos. A maior parte são grupos. **Em quais situações? Estratégias que envolvem diretrizes do Centro são grupos?** Por exemplo, a questão infra-estrutural é grupo, porque depende de uma série de coisas juntas. Então nós temos uma comissão de espaço físico que trabalha isso.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Eu acho que o processo não é tenso, mas tem muitas pessoas - não tantas, mas existem pessoas - que são indiferentes ao processo de melhoria da escola, de uma maneira geral. E eu costumo chamar essas pessoas de refratárias. Então sempre tem um ou outro que “isso não me diz respeito, não gosto, não quero e não vou”. Mas a grande maioria não, a grande maioria vem pelo trilha, participa, debate.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Sim, trabalham com isso. O Planejamento é no coletivo, as ações são coletivas. Aquele que imaginar que o Centro é tocado pelo Diretor está enganado.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Sinceridade: acho que foram demoradas e ineficientes, mas porque o moderador, que era o Gonzaga, não tem o perfil que eu queria. Eu queria um cara mais objetivo, mais seco, ou seja, se gasta muito tempo em comparações, definições, etc, etc, um monte de divagações e muito pouco tempo centrado na objetividade das coisas que nós precisamos planejar. Eu digo isso para ele. Tanto que o primeiro planejamento que foi feito não foi com o Gonzaga, foi com uma outra pessoa que, no meu ponto de vista, era mais [...] mas como a Universidade contratou o Gonzaga para fazer isso, acabei caindo na rede de novo. Conversei com ele, expliquei para ele como eu queria, não adiantou nada. Continuou tudo do mesmo jeito. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Não, absolutamente, são muito claras.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Metas, prazos, responsáveis? Tem algumas que têm, tem algumas que têm. Mas tem outras que a gente não tem como colocar prazo porque dependem de negociação externa, não dependem da gente aqui. Então tem coisas que a gente conseguiu, em um curto prazo, talvez até antes do que a gente tinha pensado, executar, e tem tarefas aí no meio que a gente achava que seria um determinado prazo e está levando mais prazo. E vai levar muito mais prazo ainda. **Certo. E essas que ficam mais focadas no pessoal do Centro, como é feito o controle?** Tem uma pessoa, uma Administradora aqui que é responsável pelo Planejamento Estratégico, a Luciana. **Ela que acompanha...** Isso, ela que faz a “*linkagem*” com os outros Departamentos e tal. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Por enquanto, não estou vendo isso. Acho que o rumo que foi dado está sendo andado. Sempre tem situações de arrumação, uma coisa que não está certa, mas são mais peculiaridades do que generalidades. Então, no geral, não. O planejamento, eu acho, particularmente, como já venho de uma cultura que gostava do planejamento, quando o planejamento foi feito, foram mostradas com muita nitidez nossas debilidades. Então o que aconteceu: as metas que nós estabelecemos foram para romper essas debilidades. Então elas são muito claras, muito límpidas e é uma coisa que todo mundo enxerga e todo mundo sente. Então não tem como correr, é por aquele caminho que vai. Claro, no meio de algumas coisas tem alguma guinada daqui, dali, mas coisas pequenas. No geral, no principal não. O principal, ao longo, está sendo seguido.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Aqueles que detêm cargos.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Daí é por quem conhece o assunto. Certo, que o senhor comentou que fica com a administradora... Isso.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Diversas, em todas as frentes. Tem coisa que não pode esperar, tem que ir trabalhando.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Da mesma forma, em todas as frentes. **Certo, obedecendo a priorização?** É, como eu falei no começo para ti, obedecer a prioridade é mais uma questão de: não necessitar de dinheiro e, depois, para as ações que precisam de recursos, aquilo que é possível dentro do nosso orçamento e do que se consegue na Universidade. Então, obviamente, aí tem coisas que seriam essenciais, muito prioritárias e que não estão acontecendo no prazo que a gente queria, por exemplo, o estabelecimento das Unidades de Ensino na fazenda da Ressacada. Não é tanto dinheiro, é coisa de uns dois milhões, mas isso está em uma inércia danada, estamos preocupados por conta disso, e é uma coisa que nós julgamos como prioritária porque nós temos dois cursos que trabalham em cima dessas Unidades, curso de Agronomia e curso de Zootecnia.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Com certeza. Hoje, a gente, qualquer curso que se tenha, tem que ter, mesmo Graduação ou Pós-Graduação, precisa ter uma orientação mercadológica, a gente não tem como formar um cara sem saber para onde ele vai. Então o perfil de um profissional formado aqui, e isso nos leva a exigir uma série de coisas para isso, para aquilo, para poder atender esse perfil, é determinado pelo CREA, pelo CRMV, pelos nossos egressos, pelo mercado, que, de uma maneira geral, enxerga o profissional que é formado aqui. Então, para isso, tem uma interferência externa importante. Não uma coisa incisiva dentro do planejamento, mas dá esse olhar de que precisamos atender o mercado e, para atender o mercado, temos que caminhar por aqui e por ali.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Envolve muitos atores, tanto da UFSC como de fora. Iniciativa privada, pública, claro, as agências financiadoras, Petrobras.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Acho que uma coisa não tem como dissociar da outra. Se você não planejar, não conceber o planejamento, você vai estar fazendo um monte de coisa errada que depois vai dizer “por que não fiz aquilo?” Se você ficar só no planejamento e não executar, você perdeu o seu tempo. Então acho que as coisas correm, obrigatoriamente, correm juntas. Tem que ter um planejamento, o horizonte e as ações são desenvolvidas para cumprir aquelas metas. Senão não tem planejamento. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Eu já falei um pouquinho. Acho que infelizmente, na Universidade, tem um percentual importante de pessoas que não estão embebidas do espírito coletivo, e essa é uma dificuldade muito grande, porque isso pode ser uma pessoa, individual, pode ser um conjunto de pessoas, pode ser eventualmente um Departamento onde a maioria dessas pessoas esteja pensando, sendo refratários, mas a grande parte do [...] a grande força de trabalho não, ela enxerga aquilo que está se fazendo, as melhorias, por onde está se caminhando e ajudam a fazer a coisa andar. A maior dificuldade é essa. **Ao mesmo tempo que são obstáculos, são alavancagens por causa dessas pessoas que se envolvem?** É, e a outra coisa negativa é que a execução de determinadas ações, como por exemplo infra-estrutura, elas dependem de uma cascata de fatores, por exemplo, a

compreensão da Administração Central para a priorização de recursos. Aí depois, a nível de projeto, desenvolver o projeto, depois, desenvolver [...] ah, no meio dessa brincadeira, ainda tem licenciamento ambiental, que nós temos que trabalhar, nós somos de agrárias, trabalhamos no campo, laboratórios, áreas de reprodução animal, tudo tem que ter licenciamento ambiental. Todas essas coisas têm uma inércia e custo grande, e assim por diante, até a empresa que vai construir aquela infra-estrutura e os professores que vão então fazer as instalações de equipamentos e etc para fazer a coisa funcionar. E isso tudo tem uma inércia e muitas vezes não depende exclusivamente daqui. Começa a saltar fora. Recurso, licenciamento ambiental, projeto e não sei o quê... Que acaba deixando a gente fora do [...] meio que em parafuso, porque tem coisas que a gente vê que precisariam andar mais rápido, precisaríamos que andasse rápido, e não anda rápido. **Teria alguma outra alavancagem que o professor quer ressaltar?** Eu acho que tem uma alavancagem importante que é assim: a Universidade, o professor que vem trabalhar na Universidade não pode se restringir a ser professor e fazer uma pesquisa, esperando que a Universidade lhe dê os meios para ele desenvolver essas ações. Então quem realmente precisa fazer essa busca de recursos, de condições, é o empreendedorismo do professor, e isso nós temos bastante aqui no Centro. Não em todos os Departamentos, mas em vários Departamentos nós temos bastante. E isso é um fator muito importante, porque no momento em que as coisas começam a se estruturar, começa a aparecer uma infra-estrutura e o professor se joga lá para desenvolver projetos e buscar mais recursos para melhorar aquela infra-estrutura, cria um ciclo vicioso altamente proativo que vai resultar, digamos assim, em uma alavanca muito importante para ter a excelência que se precisa, por exemplo, na parte infra-estrutural, ou na pesquisa ou na extensão. Então esse é também um assunto que nós trabalhamos bastante aqui dentro do Centro, no sentido de incentivar os professores a fazerem projetos, trazerem recursos externos, se um professor traz um dinheiro, nós vamos atrás de outra parte para complementar, ou seja, para exercitar uma cultura de não permanecer de braços cruzados. O maior desespero é quando alguém diz assim “se o governo não me mandar o dinheiro, eu fico aqui esperando”. Vai ficar esperando a vida inteira e não vai acontecer nada. Então esse empreendedorismo tem bastante aqui no Centro de Ciências Agrárias, pode melhorar muito, precisa melhorar muito, a Universidade, de uma maneira geral, precisa melhorar muito nisso, porque tem muito recurso externo e tem pouco recurso interno. Então, quando tem muito recurso externo, tem que achar jeito de trazer e de maximizar o aproveitamento daquele recurso interno que é mais escasso. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** Eu sempre achei, sempre gostei do Planejamento Estratégico como ferramenta que mostra rumo. O único cuidado que a gente precisa ter é de não ter isso como uma maneira de engessar. Então acho que o planejamento tem que ser flexível, tem que ser visto como uma ferramenta, precisa ser exercitado o tempo todo, mas, pela experiência que eu tenho em planejamento, não encontro outro caminho, outra forma, se não o planejamento estratégico presente, para que o Centro, para que a Universidade atinja as metas que são sonhadas ao longo do tempo. Se você estabelecer uma meta, vamos dizer, aqui no Centro de Ciências Agrárias, nós temos quatro cursos de Graduação. Se nós pensamos que nós tínhamos um cinco e um dois e que todos os professores percebem [...] ah, e temos seis na Pós-Graduação, temos cinco em duas e um três em uma. Se todos os professores, Coordenadores e tal, a coletividade do Centro enxerga que chegar no mínimo de cinco em todas as Pós-Graduações e uma meta cinco em todas as Graduações, que isso é uma coisa essencial para que o Centro seja considerado um Centro de excelência, então tudo aquilo que vai ser estabelecido para se chegar em nota cinco em cada uma dessas coisas precisa ser feito. E isso é uma coisa que, se o Centro, se uma coletividade estabelece como meta, pode demorar um pouquinho, mas chega lá, porque as coisas todas vão sendo feitas, vão sendo calçadas para aquilo. Quando nós falamos “estamos tirando dinheiro que era para fazer reforma de uma cadeira”, estamos tirando esse dinheiro para um aluno viajar e fazer estágio no interior. Então nós estamos aplicando na formação profissional dele, nós estamos priorizando o recurso para a formação profissional dele. E se nós estamos fazendo isso, é porque nós já estabelecemos lá atrás que nós tínhamos

que melhorar a qualidade de Ensino. Então, se você conseguir enxergar, o planejamento está costurado para a consecução da excelência. Se a gente consegue planejar, muitas vezes as coisas não vão andar na velocidade que nós queremos, mas um dia vai chegar naquela meta que nós fizemos a previsão, a não ser que a estratégia seja tão grande, tão inatingível que as pessoas se percam pelo meio do caminho. Mas normalmente não é isso que nós fazemos. Procuramos colocar, inclusive isso é uma coisa boa que você pode guardar para sua vida, talvez seja bom, para os projetos que nós desenvolvemos, que eu sou um escrevedor de projetos, então para os projetos que você escreve, para o planejamento que você faz, você não pode colocar um monte de metas inatingíveis, você tem que colocar metas, ações que são ações atingíveis, algumas que já estejam inclusive a caminho, que você tem certeza que vai executar, e uma que outra audaciosa. Porque se você colocar tudo audacioso, você não vai conseguir nenhuma e vai olhar “do que nós planejamos, não conseguimos nada”. Não tem motivação, você se perde pelo meio do caminho. Então acho assim, o planejamento tem muitas coisas simples, que são ordeiras, que são lógicas e que vão ser conseguidas com serenidade, com certeza, sem atropelos, sem necessidades de grandes recursos, sem nada, e algumas que são um pouquinho mais audaciosas vão precisar de dinheiro, depender de outras pessoas e não só da gente, dependem do coletivo para escrever projetos, dependem da sorte de trazer os dinheiros, depende do apoio da Administração Central e assim por diante. Ou seja, algumas dessas estratégias fogem da nossa capacidade orgânica local. Então vai estar dependendo da política do governo, depende da política da Universidade, da disponibilidade que a Universidade vai ter em ajudar, etc.

Fechamos. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 15	
<p>DIRETOR H Diretor do Campus de Curitibaanos Data da entrevista: 19/08/2011, às 09:00h Duração: 41min04s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu entrei na UFSC em 1986 como técnico em laboratório, nível superior, e trabalhei até 88. Daí, em 88 entrei como efetivo do quadro e continuei coordenando laboratórios de prestação de serviço na área de físico-química, microbiologia e microscopia. Depois, nesse período de 88 a93, fiz meu Mestrado e, em 93, ao concluir o Mestrado, fiz um concurso para professor e fui aprovado. Entre nove candidatas, fiquei com a vaga. Nesse período de 93 [...] eu assumi em 95. Ficou dois anos até eu ser admitido. E de 95 até hoje, estou como professor. Depois, fiz meu doutorado também. E até hoje estou como professor do Departamento de Ciência e Tecnologia dos Alimentos, na área de Tecnologia de Alimentos. **Há quanto tempo o professor está como Diretor do Campus de Curitibaanos?** Um ano e quatro meses. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. Fiz um recente sobre liderança e inovação e achei bastante interessante, bastante produtivo e faz a gente perceber algumas coisas que, na verdade, a gente não aplica. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Campus?** Meu interesse é puramente institucional, porque eu nunca pretendi ser Diretor, nunca tive como objetivo, na minha carreira universitária de docente, ser dirigente. Já fui Chefe de Departamento, já fui coordenador de projetos grandes, de altos valores, da UFSC com FAPEU, e a Vice-Direção do CCA surgiu por acaso, por um convite e eu aceitei o desafio. E dali para frente, não consegui sair mais. Não consegui pelas atribuições que foram me dando, então dessa forma, estou como colaborador, mas não como um pretendente ao cargo.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Superficialmente. **O que o professor acha dele?** Acho que é interessante, eu participei do Planejamento Estratégico do Campus de Curitiba também, desde o início, a gente formou um grupo junto com a Seplan e nós conseguimos fazer um planejamento e agora estamos colocando em execução. **Foi aquela dinâmica com o professor Gonzaga?** Isso. Professor Gonzaga, o Hans e a Ana. Nos reunimos em Curitiba em agosto do ano passado, quando nós estabelecemos as diretrizes e, depois, fizemos o planejamento. E fizemos agora, mais recente, no começo do ano, os Termos de Referência. Agora, pretendemos colocar em prática, porque a gente tem tantas demandas, prioridade em cima de prioridade. Na verdade, temos pouco tempo para dar atenção àquilo que a gente colocou no papel, mas precisamos usar aquilo porque algumas metas traçadas lá, muito embora não tivesse alguém específico em cima, já foram alcançadas. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia é você arrumar as ferramentas necessárias para atingir um objetivo. **E o senhor considera importante ter estratégias?** Sem dúvida. **E utiliza estratégias em sua gestão?** Eu utilizo da forma que aprendi. Não sou talvez um estrategista, mas procuro traçar planos para atingir um objetivo. Eu vejo isso como uma estratégia e ela é natural, não busquei aprender em algumas situações de curso, capacitação para isso. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Cultura organizacional, vou te dizer que não tenho nem como te explicar. **Certo, então detalhando um pouco, seria aquele conjunto de crenças, valores compartilhados e comportamentos, de acordo com essas crenças. Se a cultura é burocrática, se a cultura é mais flexível, inovadora...** Esse tipo de visão sobre a organização. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Sem dúvida. Acho que, da forma que a gente possa organizar essa cultura, é que nós vamos atingir nossos objetivos. Mesmo não sabendo definir, ela acontece lá, é praticada dentro da unidade. **E o professor vê relação entre a cultura existente lá no Campus e o processo de estratégia, ou seja, essa cultura é uma aliada ou inimiga à estratégia?** Acho que, para determinados fatores de direcionamento, ela é muito aliada, e para outros, ela pode ser uma inimiga, daí tem que estar interferindo para contornar essas situações. **Em que casos ela seria inimiga?** Quando os focos [...] Vou te dar um exemplo de planejamento de curso: tem tendências muito pessoais e isso forma duas, três vertentes. Então a gente busca agregar todo o grupo, um forte grupo, para que o resultado seja alcançado, senão fica em discussão, em discussão, e a coisa não anda. E eu tenho exemplos disso quando organizamos com um grupo menor, mas com uma cultura definida para o que a gente queria, nós conseguimos organizar rapidamente um curso de ponta.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Onde o Campus quer chegar. O que seremos no futuro. Esse foi o ponto mais importante, foi a preocupação de onde nós queremos chegar, o que nós queremos ser. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?**

Nós buscamos aquilo que foi desenhado no planejamento para tentar executar e a gente reúne, discute em grupos, no grande grupo, que é o Colegiado, as primeiras ideias e analisamos a tendência. Com base nessa análise de opiniões, de cultura, nós procuramos traçar a estratégia para alcançar o objetivo. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Campus para elaborá-las?** As duas coisas. A gente procura nos espelhar bastante aqui [*instituição*] para tentar organizar uma nova estrutura que não seja independente, porque nós dependemos da sede, mas que ela tenha um diferencial na organização.

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? A nossa discussão é em cima daquilo que está proposto de cursos, a parte de Ensino. Estruturar os projetos pedagógicos. E isso nós concluímos agora, os quatro projetos pedagógicos do Campus, que são Ciências Rurais, que foi reformulado ou readequado dentro de uma sequência

lógica de ensino, que a gente detectou que não estava correta. E nós traçamos os dois cursos que saem desse Ciências Rurais, acabamos esse mês, foram aprovadas na semana passada, no nosso Colegiado, as duas propostas, que são Engenharia Florestal e Engenharia Agrônômica. E nós também traçamos e conseguimos sucesso daquilo que foi planejado ano passado e executado ontem dentro daquele conceito de cultura organizacional. Selecionamos um grupo que tratou um objetivo, que é o curso de Medicina Veterinária, e em pouco tempo, com colaboradores de outras instituições renomadas com nosso grupo, formamos um projeto pedagógico voltado para a pesquisa dentro do curso de Medicina Veterinária, formando um profissional genérico, mas já habilitando ele para continuidade do estudo, que seriam as Pós-Graduações previstas dentro do curso. E, dessa forma, trabalharíamos com biologia molecular e células tronco dentro do curso, foi um curso traçado para ser diferenciado. **E quando as estratégias estão sendo executadas, o que se percebe: aquelas que estão mais localizadas no Campus são feitas antes em relação àquelas mais institucionais ou não há essa distinção?** Nós traçamos primeiro sobre os projetos pedagógicos, então traçando o projeto pedagógico, a segunda etapa é buscarmos recursos humanos e espaços para que isso aconteça de forma regular. A gente sabe das dificuldades iniciais, por não ter uma estrutura ainda que contemple as nossas necessidades, mas nós estamos montando essa estratégia para alcançar agora o cumprimento das fases propostas nos cursos. Estamos nessa etapa atrás de recursos humanos e espaço físico.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Campus? O Colegiado. Nós tratamos todas as ideias, e daí em conjunto avaliamos a possibilidade. Existindo possibilidade e vontade de todos - de todos, eu não digo, porque vai ter sempre aquelas vertentes que falei no início de que, por questões pessoais ou interesses pessoais, as coisas não fluem em um mesmo sentido. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Campi, da Reitoria?** Nós procuramos um aconselhamento do que seria possível e do que seria realidade para nós ou fantasia, vamos dizer assim. Ou só desejo e a coisa não acontecer. Então eu, como dirigente da Unidade, busco sempre com Reitor, com Vice-Reitor, com os Pró-Reitores de áreas específicas, buscando a complementação daquilo que a gente planejou. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?**

No planejamento, houve a participação de todos, servidores, alunos não porque era um período de recesso, daí nós tratamos [...] e era bem no início do Campus, segunda fase, a gente considerou que a participação dos alunos naquele momento, como era uma primeira, segunda fase, seria pouco proveitosa em termos de conhecer a instituição e buscar esse planejamento. Então nós unimos todos os professores, inclusive os substitutos ou temporários, e todos os servidores. E foi bastante participativo. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Essa é uma estratégia que nós queremos aplicar agora: divulgar o que está escrito para aqueles que não construíram aquela proposta e atualizar. A gente pensa por meio digital e por explanação em Colegiado. E depois, também, buscar a participação dos acadêmicos nessa construção, porque agora nós temos acadêmicos da quinta fase, então são alunos mais maduros, mais conhecedores da estrutura da Universidade, mais conhecimento adquirido nessas quatro fases já estudadas, então acho que vai ser importante nós buscarmos esses alunos mais avançados em termos de prosseguimento do curso para que venham contribuir conosco.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Na habilidade de cada um, naquilo que a gente percebe que existe liderança, conhecimento e habilidade, na verdade. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Nós buscamos a responsabilidade de um líder para formar um grupo para atingir aquele objetivo. **Então a ação fica vinculada a uma pessoa?** A uma pessoa.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Nós damos liberdade para todos se expressarem. Uns, por questões de timidez, não se manifestam, outros se manifestam veementemente, a favor ou contra, mas todos têm bastante liberdade de estar opinando e a gente busca, por consenso, preferentemente, e, na sequência, por maioria.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Nós temos um grupo novo. Alguns professores com idade mais avançada um pouco, de 45, mas o grupo é bastante jovem, principalmente servidores, são todos muito jovens e muito qualificados, bastante competentes e, acima de tudo, qualificados. E o grupo de professores também. Então nós temos um grupo novo dentro da instituição que busca conhecer profundamente a estrutura organizacional para poder aplicar aquilo que nós estamos planejando. E isso é bastante interessante e gratificante porque tu vê o envolvimento para que as coisas aconteçam. Não tem restrições sobre qualquer atitude deles. Eles apresentam a proposta de como vão aplicar e nós procuramos apenas orientar para que as coisas aconteçam corretamente ou dentro da legalidade. É um grupo jovem, competente e dedicado.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Eu sou bastante prático e objetivo, gosto das coisas rápidas. E às vezes interfiro bastante para que a coisa ande, “não vamos voltar, isso já foi decidido”. Então busco a objetividade e pouco espaço, para não ficar desgastante também, tendo em vista o próprio número pequeno de professores e servidores, então a gente tem pouco tempo para se reunir. O tempo é muito restrito para nós, então a gente busca essa otimização do tempo, buscando sempre ser bastante objetivo nas discussões. Um exemplo é a reunião que fizemos na terça sobre espaço físico. Tem uma comissão de espaço físico e tinham umas quatro, cinco demandas bastante interessantes que poderiam ser polêmicas, daí fui convidado. Eu procuro não participar de nenhuma delas para não interferir. Gosto de ver o resultado, analisar o resultado, para depois ir em busca do recurso para aplicação. E dessa reunião, eu participei e fui opinando em cada situação, mas só como membro colaborador, e eu vi que eles trataram as coisas com bastante racionalidade e objetivo. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Eu acho que, dentro do que foi traçado, são bem objetivas e claras, mas bastante pretensiosas também. Eu acho que isso é importante, porque se a gente não tiver pretensão da realização de um grande acontecimento, as coisas podem ficar pequenas. Então buscamos, lá no planejamento, atingir e sermos referência, por exemplo, temos que buscar essa excelência.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Para toda ação, a gente estabelece um prazo. Três meses, seis meses, conforme a complexidade. Os prazos têm sido cumpridos. **E como é feito esse controle?** Dependendo da área acadêmica, é feito pela diretora acadêmica, área administrativa, pela diretora administrativa e eu, como geral, fico quase como fiscalizador dos cumprimentos dos nossos objetivos. Mas estou sempre em busca dos recursos para que as coisas aconteçam, por isso acompanho de perto cada situação para que ela seja cumprida, mas não procuro interferir. Um exemplo é até o regimento proposto para o nosso Campus, que está sendo estudado junto com Joinville e Araranguá, e nós estabelecemos uma comissão da qual eu não faço parte também, mas busco me inteirar do que está sendo discutido, proposto, e depois eu pegarei essas propostas e vou discutir junto com o grupo de Araranguá e Joinville, Procuradoria e PREG, junto com o Gabinete do Reitor. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Nós, às vezes, buscamos ver

como está o andamento das coisas e, quando a gente vê que a coisa não está andando no ritmo para cumprir o prazo estabelecido, a gente conversa com o responsável daquela situação, daquela estratégia, para ver o interesse dele e qual a dificuldade da situação. Ele se manifesta e, muitas vezes, houve manifestação de que “não, não posso, não tenho tempo suficiente”, daí a gente muda o responsável por aquela atividade, sem desgaste, com bastante conversa primeiro. Mudanças de adequação. Mônica, nós, em termos de planejamento, do que está no papel e nós buscamos o cumprimento é um objetivo para esse ano ainda, porque a gente está fazendo aquilo traçado como um mapa, dentro da cultura que você mencionou, para buscar as prioridades. Estabelecer projetos pedagógicos, agora estruturar recursos humanos e físicos, para que se torne um Campus com diversidade de opiniões, de cursos, de integração, no micro, ou no papel, e buscando exatamente o que está escrito, nós ainda não aplicamos. Vamos iniciar agora. Então acho que a gente está cumprindo aquilo que a gente estabeleceu como prioridade, projetos pedagógicos, e uma vez cessada essa etapa [...] ela é constante, na verdade, vai ter um núcleo estruturante de cada curso. Hoje está acontecendo uma reunião do Colegiado lá para estabelecer os coordenadores dos núcleos estruturantes de cada curso proposto, para que ele seja constantemente aperfeiçoado, atualizado. Então, acredito que agora a gente tenha mais tempo de buscar aquilo que a gente colocou no papel como responsável de cada área e buscar a aplicação de todos os pontos mencionados no planejamento e as estratégias necessárias para que eles aconteçam.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? É geral. A gente busca, como Direção, todas as opiniões, acatar todas as opiniões e discutí-las. Primeiro, pessoalmente, vendo a possibilidade de ser divulgada a todos ou aguentar mais um pouco até que a gente acha que o projeto ou o plano ou a ideia esteja concreta e possível de ser realizada, daí a gente coloca para todos. Nós acatamos a todos. Partem da Direção e deles também as propostas.

E a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto ou por quem detém cargo? Por quem tem mais conhecimento, a gente delega para quem tem mais conhecimento. Um exemplo é da veterinária, nós temos um médico veterinário que fez Doutorado no Canadá e Pós-Doc também no Canadá, então ele, por ser veterinário, junto com um servidor técnico-administrativo que é veterinário também, a ideia surgiu da Direção, minha, por exemplo, de montar um curso de Veterinária. Mas esse professor não estava no Campus ainda. Daí eu propus que o técnico, o servidor técnico de nível superior, que é o médico veterinário, que ele fosse em busca de informações sobre as possibilidades de montar currículos, necessidade de estrutura, e uma vez feito isso, dentro de dois meses chegou esse professor. Então nós ampliamos o grupo. A ideia saiu da Direção, mas a execução foi de quem tinha mais habilidade. Eu não tinha habilidade para montar um curso, mas fui buscar os recursos necessários para propor as condições para quem tivesse habilidade na execução do projeto, junto com Reitoria, discutindo as ideias, com Vice-Reitor, principalmente, que foi um dos primeiros contatos que eu tive, dentro dessa proposta da Medicina Veterinária.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? São simultâneas.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Também. Tanto na construção dos projetos pedagógicos, como de estrutura. Nós temos três áreas lá, o Campus de 25 hectares, uma área experimental agrícola, que também tem 25 hectares, e uma área experimental para Engenharia Florestal, que são 31 hectares. Mas nós buscamos, simultaneamente, estruturar essas três áreas. **Por que é realizado dessa maneira?** Porque as três áreas são muito importantes e nós não podemos deixar uma parada para que a outra aconteça, claro que uma

mais, outras menos, uma com mais velocidade, outras com menos, porque nós temos necessidades no Campus onde estão todos os cursos e a estrutura administrativa. Adequar primeiro ali, mas sem deixar que as coisas sejam planejadas na área experimental agrícola, porque é a fase que nós vamos usar mais rápido. E a florestal não requer tantos recursos, porque já tem convênio com Embrapa e Epagri que envolve um banco genético melhorado há quarenta anos e sendo aplicado lá. Então os alunos terão estrutura disponível para fazer o acompanhamento da sua formação acadêmica na área florestal. Então, por exemplo, florestal não precisa do aporte de tanto recurso em função desse convênio, com máquinas da Epagri, um servidor do Estado que é tratorista e que cuida de todos os plantios, e os alunos então poderão acompanhar o crescimento desse banco genético e a proposta é que essas araucárias, esses eucaliptos [...] uma araucária que vai levar 30-40 anos, que cresça em 10. Então são cruzamentos entre espécies, variedades, e esse banco genético é de propriedade da Embrapa, sendo aplicado em uma área da Universidade, ou seja, vai ficar de posse dos alunos para que eles acompanhem. A busca dos recursos para essa área é simultânea, mas não é tão intensa quanto a agrícola e a sede. Nós precisamos de sala já, de estruturas de laboratórios agora, da rede elétrica redimensionada imediatamente. Então essas prioridades têm que ser estabelecidas, mas elas acontecem simultaneamente.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Campus, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Sem dúvida. É uma região bastante agropecuária, maior produtora de ovinos no Estado, então a Medicina Veterinária vem ao encontro dessa virtude ou dessa potencialidade da região. Então os cursos nas áreas de Agrária e Florestal também, porque o maior reflorestamento é no planalto catarinense, nós buscamos os cursos para atender a comunidade. E a pesquisa que a gente fez [...] a gente fez uma pesquisa, ano passado, em colégios, na câmara de vereadores, onde tinha uma página para todos da sociedade e foi divulgado em rádio para acessar essa página e dar sua opinião quanto à preferência dos cursos e o porquê. Então a gente compilou todos esses dados e obteve uma lista de cursos e a Veterinária veio também, mesmo tendo sido planejada antes, veio contemplar essa indicação da sociedade.

Em no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Campus ou envolve outros setores da UFSC? Envolvem, aqui da instituição, por exemplo, no curso de Veterinária, nós temos três professores daqui que querem ir para lá. Já tem um essa semana que foi comigo, gostou muito da área, já está até planejando o anatômico, vai fazer a dissecação de cadáveres para levar prontos para lá. Na primeira fase do ano que vem, os alunos já vão ter material para estudar na anatomia e morfologia. E nós temos mais dois professores aqui também querendo participar do curso de Veterinária, tanto da concepção como da execução, nós buscamos esses atores. **O professor comentou da parceria com Embrapa, Epagri. Então a execução envolve parceiros na comunidade, setores da sociedade?** Sem dúvida. Existe também, dentro da veterinária, a possibilidade de a gente buscar recursos dentro das grandes empresas frigoríficas do estado, Sadia, Perdigão, Aurora. A gente vai buscar, durante a execução do curso, uns convênios nas áreas de pesquisa que a gente vai ter com essas empresas. E vamos buscar também com o estado, porque o estado tem uma proposta de desenvolvimento de ovinos na região do planalto. Como nós vamos estar lá com o curso, melhor aproveitar essa tendência que o estado está se manifestando.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Acho que a concepção é muito importante, porque é dali que tu vais direcionar, vais planejar ou arrumar depois as estratégias para a execução. Então a concepção

tem que ser bastante discutida para ver se é possível, se é viável e se o grupo está focado nessa concepção. Definida a concepção, a execução também tem que se ter bastante habilidade, porque às vezes tu planeja, mas não acontece. Não acontece, às vezes, porque tu planejas errado, mas mesmo planejando certo, às vezes tu colocas as pessoas que não têm habilidade para execução daquilo que foi planejado, então também não dá. As duas coisas são importantes, dentro da sequência lógica. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Campus são elaboradas e executadas?** Os obstáculos maiores são a dificuldade que nós, como instituição, temos de gastar os recursos que nós temos, de aplicar os recursos que nós temos. Então não é culpa da instituição, está certo que ela precisa se estruturar melhor, tendo em vista o aporte maior de recursos financeiros do governo federal para as instituições federais, mas nós esbarramos também no tempo burocrático, que é necessário, porque os bons pagam pelos maus. Como acontece hoje, a gente vê bastante problema na forma de gastar os recursos públicos e a burocracia passa a ser um mal necessário e isso atrapalha muito o planejamento, porque executar dentro dessa dificuldade é um problema. Eu considero o principal obstáculo. Temos os recursos, mas não conseguimos chegar nos objetivos [*pausa para ligação*]. Era o Diretor do CCA. **Vou entrevistá-lo hoje à tarde...** Eu tenho bastante colaboração do Diretor do CCA na execução das atividades. Também, a gente busca sempre estar inteirando as ideias, as propostas, buscar romper esses obstáculos que você perguntou. Porque, juntos, nós planejamos estratégias para pular esses obstáculos, pular no sentido de agilizar essas dificuldades junto à própria estrutura da Universidade. **Esse ponto seria uma alavancagem então?** Muito importante. A gente busca aquilo que o CCA aplica bem para a gente também executar lá. E outra coisa que é alavancagem é que a gente busca as necessidades em conjunto, são dois Centros muito parecidos, não na estrutura administrativa, mas nas finalidades, e dessa forma, uma necessidade do CCE também é necessidade nossa, e nossa também é necessidade do CCA. Apesar do CCA ter 35 anos, não está estruturado adequadamente para os cursos propostos, principalmente Agronomia e Zootecnia, então as necessidades de galpão, de uma estrutura para gado de leite, essas coisas, um aviário, suinocultura, fruticultura, silvicultura, são estruturas que a gente precisa montar, que nós chamamos de Unidades de Ensino, e a gente está buscando isso junto esse investimento nos dois Centros, tanto para Curitibaanos como para o CCA de Florianópolis, porque são estruturas necessárias para o bom andamento do ensino e ótima aprendizagem dos alunos. Sem essas Unidades de Ensino, fica muito difícil a execução dos cursos propostos. E isso eu considero uma coisa bastante positiva para o ambiente de trabalho conjunto. Um exemplo é o galpão que a gente está licitando agora, um projeto feito pelo CCA, mas que vai ser aplicado em Curitibaanos também. Ou seja, um projeto só com aplicação em locais diferentes, então você otimiza recursos tanto na projeção e depois na execução, que serão dois locais diferentes, mas os processos seguem em paralelo. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Campus como da Universidade?** Eu acho que posso até ser repetitivo agora. Acho que sem planejamento tu ficas perdido no tempo e nos recursos e nos objetivos. Então, planejando, mesmo que não se execute o que está integralmente escrito no papel, que não seja fiel ao que está proposto no papel, o planejamento ele é também dinâmico, você vai executando, mas vai vendo que algumas coisas não são bem aquilo que está descrito. Mas sem planejamento, você não consegue atingir os objetivos com racionalidade, com economia de recursos financeiros e de recursos humanos. Então, o planejamento é a base para um bom andamento executivo. **Fechamos, professor. Muito obrigada.**

Transcrição - Entrevista nº 16	
CHEFE 08 Chefe do Departamento de Enfermagem - NFR Data da entrevista: 22/08/2011, às 11:00h Duração: 24min58s	Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu fiz concurso para cá em 1983 como enfermeira do HU [*Hospital Universitário*]. Fiquei nessa função até 2007, porque 2006 eu fiz concurso para professora, saí do HU e vim para o Departamento de Enfermagem. As datas são terríveis, mas há uns dois anos eu assumi com outra professora a Coordenação do Curso, como Subcoordenadora. Ano passado, teve processo eleitoral, eu me candidatei a Chefia e ganhei. Eu e mais outra colega. Então na atual função, como Chefe do Departamento, eu estou desde fevereiro deste ano. **A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não, especificamente não. **E qual o interesse da senhora em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Nossa, são tantos. Mas o maior deles é contribuir para que o Departamento tenha um nível de excelência no ensino, para que os projetos e os anseios dos professores sejam atendidos e, por meio disso, para atender nosso cliente primeiro, que é o aluno.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Mais ou menos. Eu já entrei no site, dei uma lida, aquela lida que a gente chama de superficial, porque tu passa os olhos por tudo sem deter nada. Já olhei sim. **E qual a percepção da professora sobre ele?** Ele é meio ambicioso. Se der certo, essa Universidade alavanca mesmo. Nós temos contato com o professor Hans porque também estamos elaborando o Planejamento Estratégico do Departamento. **Já passaram pelas reuniões com professor Gonzaga?** Ele veio nas nossas reuniões do Departamento. O Departamento que está tendo iniciativa. Começou na gestão anterior à nossa e a gente está dando continuidade. **O que a professora entende por Estratégia?** Estratégia é um jeito de como fazer. Quais seriam as atividades que, estrategicamente, tu alcançarias um objetivo, no sentido de que tu escolhas, dentro das várias opções, as melhores que possibilitem alcançar um resultado. Daí entra política financeira, política mesmo, de como vou acessar o outro para conseguir as coisas, política de recursos humanos, de material. **A professora considera importante ter estratégias?** Sim. **E utiliza na sua gestão?** Estamos utilizando. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** É o modo de fazer as coisas que os grupos têm. Cada grupo tem um modo de fazer as suas ações. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Depende. Depende de como essa cultura se organiza. O que a gente percebe muito na gestão, e também vai depender do líder, é, se existe uma cultura de desejo que a coisa funcione, que dê certo, “vamos pelo melhor, o que podemos fazer?”, um espírito colaborativo, essa cultura influencia positivamente a todos. Ao contrário, se é uma cultura de descrédito, “isso não vai dar certo, sempre foi assim, por que tenho que fazer desse jeito?”, não anda. **E no Departamento, a professora percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Também depende. Depende dos grupos. Tem grupos que, para determinada ação, são pé-atrás, eu diria, mais descrentes. Para outras ações, não. Mas se tu olhares a visão do todo, ela é positiva, ela sempre, de algum modo, se organiza para que se consiga o objetivo.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Conhecer a realidade. A territorialização, no caso. Saber o que tem de atual e, principalmente, qual o teu objetivo, para onde “quero ir”. Eu tenho a situação “a” e quero chegar na situação “a+b”. Para eu chegar lá, tenho que ter minha realidade aqui, tenho que conhecer o que tenho para poder determinar metas e ações. Porque, às vezes, também a gente pode colocar metas maravilhosas mas inalcançáveis, aí a derrota já vem antes do sucesso. Aliás, até antes de tentar. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Vou falar como a gente está fazendo o planejamento. Foi feito um levantamento exatamente como estou de falando: quais são as fortalezas, as fragilidades, o que o grupo deseja para o Departamento.

Baseado nessas diretrizes iniciais, foram elaboradas ações. Nós estamos com dez ações estratégicas atualmente e cada ação estratégica, não vou saber te dizer de cabeça, mas tem uma que se volta para assuntos de Pesquisa, outras de Extensão, Ensino de graduação, alcance de excelência da Pós-Graduação, recursos financeiros... São dez, mas agora não vou me lembrar de todos. Proveniente de pessoal técnico-administrativo e de professor... Então cada uma delas está trabalhando nas ações que podem ser realizadas e a gente já está pensando - tivemos uma reunião há pouco tempo - nos prazos, quais são os prazos para se alcançar aquela estratégia, aquela ação. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** Não, se usa. Todo esse processo teve apoio da Seplan. Professor Hans e o outro, que agora não lembro o nome. Ele fez uma palestra para a gente sobre Planejamento Estratégico. A gente está sempre em contato com eles, tendo o apoio de lá.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Olha, isso é tudo junto. Tudo junto no seguinte sentido: cada equipe que está elaborando sua estratégia já está colocando um cronograma para sua execução. Então, além de elaborar, nós já estamos na fase de concepção, finalizando já para a aplicação. Então a própria equipe vai determinar sua prioridade e vai realizar. E depois nós vamos fazer uma reunião, no final do ano, para ir aparando arestas, ver se conseguiu, o que foi avançado. Por exemplo, o alcance de excelência do curso de graduação: nós já tivemos a modificação do currículo de quatro mil para cinco mil horas. Isso já é uma antecipação de uma ação que estava sendo prevista. Esse desenrolar, a gente está sempre realizando. Te respondi? **Sim, sim. Na verdade vão sendo executadas à medida em que é possível?** Que é possível e concomitante. Não tem essa estratégia que vai primeiro do que aquela. Vão sendo realizadas conjuntamente. **E quando as estratégias estão sendo executadas, o que se percebe: aquelas que estão mais localizadas no Departamento são feitas antes em relação àquelas mais institucionais ou não há essa distinção?** Não, pelo seguinte: como está dividida em ações e cada ação tem uma equipe responsável, aquela equipe que vai realizar. Então independe se é institucional ou se é focada no Departamento. Estão sendo realizadas.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? Todos os professores estão envolvidos. O Colegiado do Departamento todo. Nós procuramos inserir em pelo menos uma ação cada professor, tem professor que está em mais de uma. Até hoje eu estava fazendo a Portaria para destinar horas administrativas para o grupo, que também foi pelo contato com o professor Hans, sobre ter uma Portaria para o coordenador e para os integrantes da equipe. Todos estão envolvidos. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centros, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Não. Na Reitoria, tem essa interface com a Seplan. Mas do Centro, não. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Não. A gente tem aqueles que são bem envolvidos, os outros nem tanto. Mas é aquela história, se tu olhares o todo, todos de alguma forma participam no seu tempo de possibilidade. Não é aquilo que a gente espera, por exemplo, nós pedimos um fórum em julho, em que cada equipe apresentou seu plano de estratégia. Na reunião do Colegiado do Departamento, na semana passada, nós pedimos que eles enviassem ao Comitê Gestor para que a gente desse uma avaliada e retornasse às equipes para facilitar o trabalho e manter a interação. São dez e só duas enviaram. Agora de manhã, mandei email pedindo de novo. É o tempo, cada pessoa tem um tempo para cumprir e o Comitê Gestor fica controlando. **O Comitê Gestor é composto por quem?** Ah, eu não expliquei essa parte. O Planejamento Estratégico começou a ser pensado, concebido, acho que tem dois anos, quando a Professora Vanda era Chefe do Departamento. Ela constituiu uma comissão que era ela, a Subchefe e mais três professores. Essas cinco pessoas mantêm a coordenação central - controle, supervisão, apoio às demais equipes - e esse Comitê, do qual agora eu faço parte, continuamos eu e a Subchefe, que é a professora Jane, a

professora Vanda continua e mais os outros três professores. Então a gente mantém o acompanhamento da concepção, execução e avaliação das demais equipes. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Em fóruns. Pelo menos um fórum a cada semestre a gente tem aqui. **Passa para alunos, servidores?** Não, a gente fica só nos professores e servidores. O aluno tem uma representação, mas ele não participa não.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? O próprio grupo que vai decidir. Então o Coordenador junto com os membros daquela equipe vão decidir quem faz o quê. Não existe uma determinação desse Comitê Gestor. O próprio grupo prioriza e executa. É claro que, se a gente notar que precisa algum ajuste, a gente responde. **Então, nas reuniões de planejamento, as pessoas costumam assumir a responsabilidade?** Sim, sim. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** De equipes. Elas se reúnem, lógico, dentro do tempo disponível, vão se reunindo e executando o trabalho.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Não, de uma maneira geral, como eu te falei, os professores se reúnem nas equipes, decidem o planejamento, trazem para o fórum. É discutido, não existe um clima tenso. Isso não.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? No fórum, existe esse *feedback*.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Pois é. Aqui é complicado, porque em várias perguntas já surgiu isso. Uma coisa são os fóruns, quando a gente discute todas as ações e estratégias, e cada equipe discute internamente. **Como seria esse fórum então, o geral?** Elas são objetivas, só que são demoradas, porque são dez estratégias debatidas. Nesse sentido, elas são demoradas. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** São bem claras.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Cada equipe segue inclusive o que está disponível pela Seplan, um plano de ação, termo de referência. Ele tem o aprazamento e agora nós acrescentamos já a parte de avaliação, se foi conseguida ou não aquela estratégia. E qual é o nosso *modus operandi*: o Comitê Gestor se reúne semanalmente por uma hora, nós avaliamos o trabalho das equipes e damos *feedback* e nos disponibilizamos para auxiliá-los. Semanalmente, a gente se reúne, avalia, como eu te falei, pedimos o retorno dos planos, vamos fazer uma avaliação, chamar o coordenador, ajudá-lo dizendo o que precisa adequar ou não e assim a gente vai fazendo esse acompanhamento. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Sim, algumas já mudaram. Nós tivemos uma [...] tanto é que nós tínhamos onze equipes, agora temos dez. Uma ações se uniram. No próprio planejamento da ação, do ano passado para esse ano - daí eu já estou te falando da minha equipe -, tem algumas ações que a gente uniu, outras incluiu, outras tirou. **As mudanças então seriam no sentido de adequação? As pessoas quererem mudá-las por uma questão pessoal não existe?** Não, não. **E quando ocorrem essas mudanças, como elas são legitimadas?** No fórum. É legitimada no próprio grupo e levamos para o fórum. O que a gente sempre procura manter disponível é o Comitê Gestor para essas situações. A gente tem

determinada equipe que quer mudar tal estratégia, eles trazem até a gente e a gente legítima também. Mas o fórum é o ponto máximo.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Essa pergunta é difícil, deixa eu pensar. Acredito que a experiência.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Sim, experiência. Tanto é que nesse Comitê Gestor nós temos, no caso, a Chefia do Departamento e os professores. Nós temos o professor Jorge, que é da área de gerência e está conosco, a antiga Chefe, que tem experiência, e as outras duas professoras são novas aqui no Departamento mas têm experiência do outro serviço.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? É dinâmico. Talvez, na equipe, alguma estratégia seja por etapas. Mas, no todo, são dinâmicas.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim. Por que é realizado dessa maneira? Foi concebido desta forma já na outra Chefia e eu acredito que, dessa forma, se dê conta de todas as demandas que o Departamento tem. Se tu começares a fazer primeiro uma [...] digamos, vamos trabalhar a Pesquisa inicialmente, a Extensão continua no mesmo ponto ou retrocedendo. Mas eu queria dizer outra coisa [...] daí ocorre o engessamento, porque enquanto acontece uma, as outras continuam paradas. Nesse sentido, ela foi pensada dessa forma.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Percebe. Na medida que a gente pensa em Extensão, curso de Graduação de excelência, a gente está pensando na comunidade.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? A gente está na fase de início de execução, algumas já em execução. Mas elas envolvem atores externos sim. Infra-estrutura, recursos humanos... Essas envolvem outros setores. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Essa, eu não tenho noção se vai envolver parceiros da comunidade. Mas pode ser que sim, pode ser que, em algum momento, na de infra-estrutura, apareça algum parceiro da comunidade. **Estágios para os alunos, HU, existe alguma interação?** Ela já existe como necessidade curricular e tem com os outros parceiros que, vez ou outra, a gente recebe. São instituições oferecendo campo de estágio para os alunos. Mas isso não apareceu no Planejamento Estratégico, até onde eu me lembro.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Da concepção. Uma coisa bem concebida tende a ser melhor realizada. Se a gente sabe fazer melhor o comando [...] um ditado que eu achei interessante: não é o porco que come errado, é quem dá a comida que erra [*risos*]. Se a gente concebe bem um planejamento, ele tende a dar certo. **Quais os obstáculos e alavancagens que a professora percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** Quais os entraves [...] às

vezes, o institucional, da burocracia, isso atrapalha. São muitos papéis a serem vencidos até conseguir um objetivo. Falar com fulano, com sicrano. A máquina burocrática, por vezes, atrapalha. Outra coisa é o próprio pensamento dos atores. Tem aquele que não acredita, mesmo que veja, às vezes vem como uma obrigação de função, não porque acredita realmente que é para mudar. Isso é um entrave. Qual seria outro... Institucional e pessoal, acho que são os que tem. Alavancar, aí é uma visão bem pessoal. Quando a gente consegue atingir um objetivo, que ele dá certo, isso é uma alavanca para que os outros também acreditem que o seu vai dar certo. A própria execução do planejamento é uma alavanca para que ele seja bem sucedido. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** Ele é essencial, porque uma instituição sem planejamento é como um barco à deriva. Vai para onde a onda ou o vento joga. E no planejamento, tu tens um fio condutor. Por vezes, pela demanda de serviço, pela dinamicidade que tem uma instituição do porte da UFSC, uma ou outra estratégia fica um pouco esquecida, mas se tu tens aquele norte, se tu sabes “é isso que eu quero”, o retorno dá continuidade.

Fechamos, professora. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 17	
<p>VICE-DIRETOR I Vice-Diretor do Centro de Ciências da Saúde - CCS Data da entrevista: 23/08/2011, às 14:00h Duração: 36min11s Observação: A Diretora do Centro estava de licença médica na fase de coleta de dados.</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [<i>texto itálico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Tenho 32 anos aqui. Comecei como professor colaborador e hoje sou professor titular com Doutorado. **Há quanto tempo o professor ocupa o cargo de Vice-Diretor?** Vai fazer três anos agora em janeiro. Dois anos e oito meses. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** De Administração propriamente dita não, só leituras pessoais e experiências. Já fui, por cinco vezes, Chefe de Departamento. Um Departamento antigo de Processos Diagnósticos Terapêuticos Complementares, por cinco anos. Depois, o Departamento foi desmembrado e foi criado o Departamento de Análises Clínicas, no qual fiquei por um ano, depois me afastei para o Mestrado e retornei à Chefia do Departamento em 2003, se não me engano, por mais quatro anos. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Vice-Diretor do Centro?** Envolvimento com a Universidade, entendendo, sendo responsável ou corresponsável por tudo o que acontece dentro da Universidade depois de trinta anos de casa.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Sim. **O que o senhor acha dele?** Acho que nós saímos de nenhum planejamento para algum planejamento. Essa frase eu já falei para o pessoal da Seplan, porque eu entendo que nós ainda precisamos evoluir com o que nós temos atualmente de planejamento. Nós temos [...] é um planejamento, mas é muito mais uma proposta do que um planejamento propriamente dito, sob todos os seus aspectos, no meu entendimento. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia são os meios através dos quais nós vamos atingir nossos objetivos, nossas metas. **O senhor considera importante ter estratégias?** Sim, mas nós só podemos ter estratégias se nós temos viabilidade de realização das metas. De que adiantaria termos uma estratégia para alcançar uma meta, se alcançar essa meta ou decidir como alcançá-la não depende de nós? Não temos nenhuma garantia. **O professor utiliza estratégias aqui na Direção do Centro junto com a Diretora?**

Sim, em relação ao planejamento. Essa é a etapa que falta nós termos condições de desenvolver autonomia para poder desenvolver a estratégia. Nós temos metas para 2012, 2013, 2014 estabelecidas, mas não temos nenhuma garantia de que essas metas vão ser alcançadas, não temos nenhuma previsão de recursos para elas. Então essa etapa que falta. A instituição ter previsão de realização de recursos para 2012, 2013, 2014 e que digam “essas metas, vamos poder executar, então vamos tratar as estratégias para chegar lá”. Vou dar um exemplo prático: nós tínhamos uma estratégia para 2010, ainda, da construção da calçada, e isso aconteceu só em 2011, porque nós entramos em contato com a Prefeitura umas cinquenta vezes para conseguir realizar isso. Então nós não temos recursos próprios para viabilizar essa meta. É difícil a gente imaginar estratégias para realização de metas quando se depende de terceiros. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Eu acho que a cultura organizacional é exatamente a questão de você ter um planejamento e você ter organizada, digamos assim, a hierarquização não só de elaboração das metas, mas também dos recursos. Nós organizaríamos isso nessa estrutura organizacional. Não adianta você distribuir algumas funções, responsabilidades e não distribuir outras. Então é a questão de autonomia. **Certo. Para complementar, o que estou entendendo para a dissertação como cultura organizacional seriam as crenças, os valores compartilhados das pessoas, a maneira como elas agem dentro da organização. Esses comportamentos que nem sempre são explícitos, mas que seguem um padrão.** O que eu falei encaixa então nesse conceito. Na realidade, como nós saímos de nenhum planejamento para algum planejamento, nos faltam ainda vários conceitos, vários costumes, várias práticas para chegarmos a um planejamento efetivo. **Certo. E partindo desse ponto de vista, o professor percebe a relação existente entre a cultura aqui do Centro e o processo de estratégia? A cultura é uma aliada ou inimiga da estratégia?** Eu acho que o costume ainda é uma barreira para o planejamento como um todo, não só o estratégico. As pessoas são muito imediatistas. Esse é o costume. A cultura é a do “eu peço e você viabiliza, tão logo que possível, para amanhã”. A médio e longo prazo, não. As pessoas ainda não se perguntam, ou não faz parte, quem sabe, da cultura, pensar em quem nós queremos ser enquanto instituição daqui a vinte anos. **E o senhor vê isso como um fator inimigo ou aliado? Acredita que as pessoas podem mudar a opinião sobre esse pensamento estratégico?** Existem duas teorias de planejamento estratégico: uma que o planejamento estratégico é um processo centralizado, e as pessoas se encaixam no processo emanado da direção da instituição ou da empresa. Diretorias mais afastadas do centro do poder da empresa se encaixariam no processo, esse é um. Outro é que o planejamento é uma atividade descentralizada. Daí nós temos um conflito, um princípio administrativo de distribuição de recursos que é centralizado com um planejamento descentralizado. Isso é conflitante. Isso é uma questão de definição, que nós temos que fazer uma opção ainda. Agora, nós não tínhamos nenhum planejamento descentralizado, e agora nós temos um planejamento em que cada um de nós tem [...] pode se manifestar e ser ouvido dentro do planejamento. Mas a participação das pessoas como um todo é muito escassa ainda. Planejamento descentralizado não faz parte da nossa cultura ainda, da nossa cultura enquanto Brasil.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Bom, são necessidades já existentes e, mais ou menos, de acordo com a sua antiguidade, digamos assim. Então tem duas etapas: um pouco do planejamento anterior que houve no Centro, em que foram definidas prioridades em relação a construção de prédios para abrigar determinados cursos do Centro. Isso vai de acordo com o grau de antiguidade com base no planejamento não tão formalizado, mas existente no Centro. Uma coisa é nesse sentido. Outro é com a visão do que nós pretendemos ter no futuro. O planejamento está dividido entre essas duas margens, entre aquele do passado e o futuro. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** O planejamento foi decidido em reuniões do Centro como um todo, e não do Conselho em si. Foram reuniões ampliadas, abertas para todos, professores,

servidores técnico-administrativos, Chefes de Departamento, Coordenadores de Curso. Alunos não. E foram reuniões nas quais se elaboraram as metas mais importantes do Centro, as macro-metas do Centro. E cada Departamento, por sua vez, desenvolveu as suas metas, digamos assim, as suas micro e meso-metas. O planejamento das necessidades, digamos, mais importantes dos Departamentos, organização dos Departamentos, isso eles fizeram sem interferência da administração do Centro. Já a construção de um bloco para atender as necessidades da Medicina, isso foi na reunião coletiva, com base naquilo que eu te falei, nas necessidades passadas e futuras. **E a decisão é por maioria, por consenso? Quando não há consenso, se faz votação?** Sim, mas não houve polêmica dentro dessas metas. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** Dentro do planejamento, como missão do Centro, nós temos o que é a missão da instituição, que é ser uma instituição de referência no sentido da geração e transmissão de conhecimento e tal. Essas diretrizes são adequadas à instituição. Com base nessa missão, nós entendemos que nós precisamos ter várias estruturas atendidas. E aí vamos reduzindo até chegar nas nossas necessidades mais elementares para atingir a missão, para poder tornar essa missão uma verdade, porque a excelência é algo que, quando se atinge, ela foi mais adiante um pouco. Sempre há algo a atingir, porque sempre existem novas metas de excelência.

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Isso vai um pouco nessa questão em que, não necessariamente, as prioridades que nós estabelecemos são as prioridades da instituição. Porque eu entendo que o planejamento da instituição, cronológico, ele não foi realizado baseado no planejamento cronológico feito pelos Centros. Nós apresentamos um planejamento, com a sua cronologia, mas o planejamento da instituição não necessariamente levou isso em consideração. **E aqui para o Centro, como é feita essa priorização?** As metas de Ensino, em si, não fazem parte das metas do Centro como um todo. Nós temos metas mais estruturantes, porque meta de Ensino é de Coordenadoria do Curso. Então existe um descompasso entre a questão da cronologia de viabilização. **E quando as estratégias estão sendo executadas, o que se percebe: aquelas que estão mais localizadas no Centro são feitas antes em relação àquelas mais institucionais ou não há essa distinção?** Você tem as coisas do dia-a-dia que não dependem de outras pessoas, mas que não fazem parte do planejamento. As metas previstas para serem executadas no nosso planejamento, todas elas, dependem do respaldo da administração. Quando eu falo de administração, não necessariamente é a Reitoria, pode ser a Prefeitura do Campus, Segurança do Campus. Por exemplo, nós temos prevista aqui a questão do monitoramento: nós colocamos uma determinada etapa, não sabemos quando vamos realizar, de certo modo, não somos nós que vamos realizar. Esse recurso vai vir para um outro setor. Quem sabe a segurança que vai viabilizar isso. Nós mais colaboramos, através do nosso planejamento, com o planejamento da instituição, mostrando as nossas aspirações e nossas necessidades.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? Nas reuniões ampliadas, nós definimos essas estratégias. Isso foi, depois, sistematizado e reapresentado em uma reunião onde, infelizmente,, participaram pouquíssimas pessoas. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Teve da Seplan alguém que coordenou, o professor Gonzaga, que participou dessas reuniões de planejamento. O Hans colaborou bastante em algumas dúvidas. O pessoal da Seplan como um todo. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Digamos assim: metade se envolveu bastante, da outra metade, podemos dizer que 25% sim e os outros 25%, apenas ouvintes. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Na realidade, as necessidades constantes passaram ou contaram com a contribuição dos Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso expondo as suas necessidades. Imagino que eles que

tenham disseminado isso. **E os alunos têm acesso?** Olha, nós não divulgamos isso no site mas também não está escondido deles. Mas o interesse deles, dada a sua transitoriedade, é muito pequeno em relação aquilo que nós planejamos para o Centro para daqui a três, quatro anos.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? As metas do Centro, a responsabilidade é do Diretor e do Vice-Diretor. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Conseguir viabilizar a meta, como eu te disse, é do Diretor e Vice. Agora, uma vez conseguida a viabilização de uma meta, como a construção de um prédio para determinado curso, aí serão envolvidos todos os Departamentos, os professores das disciplinas, enfim.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Houve um momento de, digamos, [...] uma etapa de estímulo à participação e, como eu te disse, alguns participaram, outros não. **Mas participaram de uma maneira formal ou se sentiram à vontade para falar?** Não, tranquilo, à vontade.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? As pessoas cobram as metas, mas não percebo com toda essa intensidade. Não sei se o movimento político no país interfere, de falta de cobrança com maior intensidade das metas ou se elas têm noção de que aquilo que nós planejamos, que a instituição planeja, não depende dos recursos da orçamentários próprios da instituição e que isso depende de fontes do Governo Federal fora orçamento. Então de que adianta nós cobrarmos do Reitor, do Vice-Reitor, se ele depende da autorização do Ministro da Educação que, por sua vez, depende da concordância do Ministro do Planejamento e assim por diante. Então isso fica muito diluído.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Nós precisamos melhorar bastante para sermos eficientes. **Elas são demoradas?** Acho que nós, de um modo geral, falta essa cultura de planejamento para termos maior objetividade. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** As metas são claras e objetivas.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Metas, prazos, responsáveis? Existem prazos no planejamento, daí a esses prazos serem cumpridos, existem uma grande distância entre uma coisa e outra. **E como é feito esse controle, esse acompanhamento? É mais com a Direção?** Sim, digamos assim, de forma institucional, é através da Direção do Centro, agora existe a cobrança institucional e as cobranças não institucionais, as cobranças realizadas por cada um quando tem contato com a administração, de acordo com as suas necessidades, a visão pessoal dessas necessidades. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Da administração do CCS, não, até porque não houve uma troca de Diretor e Vice-Diretor. Mas quando existe uma troca de chefia, a próxima chefia não necessariamente entende a mesma [...] não dá continuidade. Nisso, existe um risco, então, a falta de um planejamento.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Acho que um pouco de cada uma. Não necessariamente as pessoas que detêm mais experiência em relação à questão de

elaborar um planejamento estão ocupando um cargo, eventualmente [...] **Mas elas são consultadas então?** Geralmente, as pessoas que têm essa noção participam, sabem qual a importância do planejamento, são mais ativas e mais interessadas na participação também.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Acho que também é um pouco de cada uma, mas mais de quem eventualmente estava e continua estando no cargo quando do planejamento realizado. Quando essa pessoa sai do cargo, ela passa a influenciar como quem tem experiência, e não como cargo. Ela toma uma outra posição no contexto.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Essas coisas não são necessariamente sequenciais, são concomitantes. Pelo menos, a previsão da realização delas.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Dentro da possibilidade, concomitante também. Nós estamos agora [...] vencemos a primeira etapa do bloco da Enfermagem. Há uns dois meses, três, veio aqui uma empresa perguntando onde seria localizado o bloco da Medicina. Então imaginamos que já esteja em determinada etapa do processo de licitação. Assim como estava prevista para agosto a licitação do bloco da Clínica Odontológica, então nós vamos ter três coisas de forma concomitante.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Eu não vejo tanto como necessidades da região, porque acho que a comunidade aqui, hoje, participa muito pouco das decisões, das necessidades dos cursos oferecidos pelo Centro, assim como dos cursos novos a serem implantados. Eu vejo [...] participei da reunião do Campus de Araranguá, em que a participação da comunidade nos cursos a serem oferecidos é bem maior.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? A execução sim, muito mais dos outros setores. Nós temos apenas as nossas metas atendidas, quem executa as metas, de fato, depois de serem aprovadas, terem recursos, projetos, a execução é através da Prefeitura, ETUSC... **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Tem órgãos federais. Esse bloco da Enfermagem tem recursos que não são só via orçamento da Universidade. O da Medicina, da Enfermagem, Odontologia também vai ter algum convênio. Isso varia muito de meta para meta. Tem metas que existe, eventualmente, envolvimento de outras instituições públicas, não privadas.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Eu acho que cada um tem sua importância. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Obstáculos... Eu acho que é a questão de nós precisarmos crescer na cultura organizacional sobre planejamento. Organizacional como um todo, que cada um tem sua importância, e de definições organizacionais, como que tipo de planejamento nós queremos. **E algumas alavancagens...** Eu acho que o planejamento é imprescindível para alavancar. O próprio planejamento. Nós não podemos pensar em uma instituição com futuro sem planejamento. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** Não tem muito futuro sem planejamento. De certa forma, racional ou empírica, sempre existiu um

planejamento. Pode ser de um grupo ou de uma pessoa que sonhava realizar determinadas coisas. Quem sabe, tudo dependia de algumas poucas pessoas. Na verdade, é a cultura de um modo geral no Brasil. A gente sempre acha que os outros têm a responsabilidade de planejar, nós não.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 18	
<p>EX-CHEFE 09 Ex-Chefe do Departamento de Física - FSC Data da entrevista: 23/08/2011, às 16:00h Duração: 20min16s Observação: A professora deixou a Chefia do Departamento há um mês.</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [texto <i>italico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Entrei em 79 e estou aqui até agora. **A professora ocupou por quanto tempo o cargo de Chefe do Departamento?** Uns seis anos, não direto. Dois anos, depois um ano... Agora não lembro bem a data. **A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. **E qual foi o interesse da senhora em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Prestar um serviço para o Departamento, que precisa de alguém para administrar. É um serviço que, geralmente, o pessoal da Física não gosta muito, não tem essa [...] Porque a gente nunca fez um curso, nada parecido com Administração de uma instituição. Mas é um cargo que você precisa e eu acho que precisa de alguém com formação para gerir um Departamento de Física. Não pode simplesmente contratar um administrador de empresas, por exemplo, como tem pessoas que acham. Poderia contratar gente de fora para administrar, mas acho que não é bem assim. Tem certas peculiaridades que são inerentes à nossa profissão que são importantes.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Sim. Eu tive que fazer. No ano passado, o Vice-Diretor do Centro organizou umas palestras com o pessoal da Seplan, assisti. O Professor Gonzaga conduziu e teve uma palestra só. Depois a gente tentou fazer. Tem as outras etapas que ainda não foram feitas. **E sobre o planejamento da UFSC, o que a senhora acha dele?** É interessante. O problema é que planejamento é uma coisa que a gente não está acostumada a fazer porque, para fazer planejamento, você tem que ter um orçamento, e a gente não tem. A nível do Departamento, a gente não tem, então a gente não pode contar com um orçamento fixo, várias coisas a gente não pode planejar. **O que a professora entende por Estratégia?** Estratégia é você ter um objetivo e como alcançar esses objetivos. **A senhora considera importante ter estratégias?** Eu acho que tem coisas que a gente consegue pensando bem nas estratégias. **E a senhora utilizou estratégias na sua gestão do Departamento?** Sim. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** [Sinalização *negativa*]. **Só para detalhar um pouquinho então: cultura organizacional seriam as crenças, os valores, os comportamentos das pessoas dentro da organização. Às vezes, as pessoas se comportam daquela maneira não por um conhecimento explícito, mas de maneira tácita. As coisas acontecem do jeito que acontecem pela cultura da organização. Seria isso, em linhas gerais. Então, tendo essa percepção, na sua opinião, a cultura organizacional pode contribuir para que a organização atinja seus resultados?** Sim. Acho que muito. É importante. **E no Departamento, a professora percebia a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Como uma aliada. Você, sabendo como é que é, sabe como se direcionar para um objetivo. As coisas funcionam. Então você tem que saber como as pessoas pensam. **Então, aqui no Departamento, funciona como aliada, sem barreiras?** Não, eu digo o planejamento estratégico não institucional. A gente tem esse

planejamento estratégico, mas não é o que a Reitoria está organizando. Mas é uma coisa meio fluida, ele não está todo estruturado ainda. Tem esse, que a Reitoria está organizando, que está sendo estruturado, mas as pessoas não dão muito apoio.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? As pessoas têm que saber a importância do que você pretende fazer. Às vezes, para muitas pessoas, isso não é muito claro. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** É por votação. Tem pouca discussão, mas todas as decisões [...] porque, na verdade, a gente não tem uma estratégia muito bem definida como alguns Departamentos têm. Mas algumas que a gente conseguiu tirar é tudo resolvido e votado no Colegiado, nada é imposto. Senão não funciona. Tem que passar tudo no Colegiado, é um Departamento grande. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** É focada no Departamento, mas a gente sabe que existem limitações. Os limites da instituição.

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Prioridade nunca foi votada, estabelecida, porque quando foi estabelecida algumas vezes, isso não foi obedecido. O pessoal não acredita muito. Então, no momento em que é necessário, urgente, a gente toma uma atitude. Às vezes tem, mas não existe prioridade definida. **E quando as estratégias estão sendo executadas, o que se percebe: aquelas que estão mais localizadas no Departamento são feitas antes em relação àquelas mais institucionais ou não há essa distinção?** São as mais focadas no Departamento.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? O Colegiado. Toda decisão é Colegiada, então todo mundo é convocado para participar. Algumas [...] nem todos participam, porque Colegiado funciona com a maioria simples, então mal e mal conseguimos uma maioria simples. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centros, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Não. Tem essa que a Reitoria está organizando, que o Centro também está organizando, com o Gonzaga auxiliando. Mas, no mais, é o Colegiado. **Alunos participam?** Eles têm representação, mas faz muito tempo que eles não mandam representante. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Não. Não tem tanto envolvimento. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Tudo é comunicado. Nós temos uma lista de professores e tudo que é assunto mais importante, todos os dados, documentos, são dados para os professores lerem antes de chegar na reunião do Colegiado.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Certas comissões são voluntárias, mas algumas são específicas. Você sabe que tem pessoas com certo perfil. Então essas pessoas são convocadas. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes? O que predomina?** Mais de comissões.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? É tenso, as pessoas participam, todo mundo tem liberdade. Mas existe divergência, é um Departamento muito grande, então há pessoas que [...] é difícil chegar a um consenso, a não ser em questões muito genéricas.

Quando fica muito específico, existem diferenças, então aí criam-se tensões. Acho que isso é natural.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Existe sempre [...] tem gente executando e tem as pessoas que estão acompanhando. Mas não é um movimento [...] Tem sempre um grupo de pessoas que acompanha, aqueles que são mais participativos, que participam do Colegiado, que dão sugestões, acompanham. Mas tem pessoas que realmente não se envolvem.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Depende de como é a pessoa que conduz. Se você leva as coisas muito bem preparadas, discutidas, as reuniões são rápidas. O que tem acontecido ultimamente é as pessoas discutirem antes, divulgar os documentos que tem para discutir, fazer reuniões que não são oficiais para juntar pessoas que tenham sugestões e levar, mais ou menos, os problemas para um consenso. Daí a reunião fica mais rápida. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Não, ambiguidade não existe. São sempre objetivas, até pela área. Se é assim, é assim. Mas são poucas coisas que a gente decide assim.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Metas, responsáveis, prazos? Não. **E o controle é feito como, o Chefe do Departamento cobra das comissões?** É, desse jeito, no que tem prazos. Geralmente, fica sob responsabilidade da Chefia.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? São os que detêm cargos. Mas na verdade, tem as duas coisas. Há os que detêm cargos e o pessoal que é mais antigo, que normalmente são mais ouvidos, embora não tenham cargos. É o equilíbrio entre pessoas que têm mais experiência e que têm cargos. Mas o pessoal que tem cargos assume a responsabilidade, eles são responsáveis e têm que levar. Daí eles escutam quem tem experiência.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que detêm cargos? A execução fica, geralmente, com quem detém cargo. **E são percebidos desvios no momento da execução?** Desvios em que sentido? Porque tem ações que não terminam... **Desvios no sentido de adequação ou pelas pessoas, tendendo para um lado pessoal?** Não se percebe, porque a gente não tem muitas ações assim... São poucas ações e bem objetivas, então não tem como desviar.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Dinâmicas.

E a execução acontece da mesma forma, concomitantes? Sim, sim. Concomitantes.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Como a gente trabalha com ciência básica, nossa área não é muito ligada. Mas existem

questões, por exemplo, a gente percebe certas necessidades e o Departamento tem tomado ações. Tem vários projetos de extensão que lidam com a comunidade e também esse projeto do governo de EaD [*Educação a distância*], e também agora esse curso de Meteorologia, que nenhum Departamento queria, mas o de Física apoiou. Como que o Colegiado decidiu: não porque nós somos da área, porque Meteorologia é uma ciência aplicada, mas a gente sentiu que é importante para o estado. O estado não tinha nenhum curso e a gente se sente meio próximo. Então acho que o Colegiado tem sensibilidade para essas coisas.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? Aqui, o forte é pesquisa, daí o pessoal está interagindo bastante com outros Centros. **E a execução envolve parceiros na comunidade, empresas, escolas?** Escolas, bastante. Nesses projetos de extensão, há interação com escolas do estado, para chamar pessoas para visitar, etc. E empresas, o pessoal que faz pesquisa mais ligada a tecnologia está ligado. Não é tanto como o CTC, mas agora está entrando um pessoal mais ligado à área tecnológica e está começando a ter vínculo com empresas, meio tímido, mas está começando.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Concepção é importante, porque fazer por fazer... Você tem que ter uma concepção para você executar. Acho que as duas coisas são muito importantes. **Quais os obstáculos e alavancagens que a professora percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** Obstáculo o problema é falta de orçamento. Qualquer planejamento que a gente queira fazer, estratégia, não vai muito para frente, as pessoas não se entusiasma porque não tem possibilidade de realmente aquilo dar um resultado. Então isso é um problema. **E alguma alavancagem?** Eu acho que o pessoal que está aqui no Departamento são pessoas que gostam de fazer pesquisa básica e isso, independente de qualquer coisa, elas fazem. Acho isso uma alavanca interessante, importante para o Departamento. Apesar das nossas diferenças, nós temos uma coisa em comum, que é essa vontade de fazer pesquisa, fazer Física. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** Acho importante, mas é difícil executar e as pessoas não acreditam muito. Agora, acho interessante ter isso. Nós fizemos aquele planejamento estratégico e a atual administração falou que é bom ter [...] é bom também para o pessoal fazer o PDI, mas o que deixa a gente um pouquinho receoso é que na hora, quando vem um orçamento do MEC para executar esse planejamento, parece que não é muito bem seguido. Vem gente que não fez planejamento, mas que é conhecida e acaba [...] política. A gente sabe que acontece isso. Quer dizer, esse planejamento que a gente está fazendo, eu vi isso acontecer. A gente fez o planejamento e, de repente, apareceu uma coisa que não tinha sido planejada. Isso deixa a gente meio desconfiada. Para que eu trabalho para fazer um planejamento e quando chega na hora de decidir para executar, aquilo não é seguido?

Fechamos, professora. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 19	
<p>CHEFE 10 Chefe do Departamento de Educação Física - DEF Data da entrevista: 25/08/2011, às 17:00h Duração: 72min13s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Fui estudante da Universidade entre 1985 e 1988, acadêmico do Curso de Educação Física, fiz

minha Graduação. Depois, fiz, em 1990, o Mestrado em Sociologia Política e depois ingressei como docente aqui na instituição. Mas sempre conheci a Universidade, sempre gostei muito daqui, vivi bastante tempo os momentos mais importantes da minha vida aqui, o exercício da formação, etc. Depois, na sequência, começando em 1995, fiz o Doutorado entre 1990 e 1994 e, atualmente, ocupo a Chefia do Departamento, desde 2010. Termina em 2012, em maio. Então, antes de 2010, 2008 a 2010 eu fui Sub-Chefe do Departamento. Esse é o meu histórico do ponto de vista acadêmico e um pouco com experiência administrativa na instituição. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Sim, eu fiz aqueles cursos logo no início, da época que tinha os cursos de capacitação, e depois, na sequência, eu sempre participo de eventos relacionados a gestão esportiva, congressos... A gente está ainda em um momento muito incipiente dessa área de conhecimento de gestão esportiva, então a gente instituiu aqui no Curso de Educação Física uma área de conhecimento, uma vertente, que é a parte de organização de eventos, gestão esportiva, etc, da qual eu faço parte como docente. Então a gente tem umas discussões, algumas elaborações, a gente participa de alguns congressos e também a gente orienta os acadêmicos que querem estudar isso, a parte de gestão de academias, gestão de clubes, enfim, todos esses aspectos relacionados a Administração. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** O cargo de Chefe do Departamento é um cargo eletivo, ou seja, a gente elege em uma reunião do Colegiado. Nós temos o único Departamento aqui no Centro de Desportos. De certa forma, todo o sistema nervoso, do ponto de vista docente, passa pelos Departamentos, as decisões. Acho que é uma atribuição muito importante, eu considero um cargo mais do ponto de vista organizador, ele é o que disciplina, o que orienta as atividades dos docentes. Além de ser muito importante, o que me motivou foi a ideia de fazer alguma coisa, fazer alguma coisa com essa característica que eu tenho de dialogar, de passar esse ambiente, essa atmosfera, vamos dizer assim, democrática que eu sempre fui condutor aqui dentro da Universidade, porque sempre participei de movimento estudantil, na época o DCE, das associações de Pós-Graduação, enfim, então eu sempre fui um defensor da Universidade e defensor dessa democracia. Então, tendo essa apreciação de um cargo que é democraticamente eleito entre os pares, eu me coloquei à disposição de participar e de desenvolver também essas atividades no Departamento, atividades que possam ser conduzidas coletivamente, no diálogo, na discussão, na elaboração.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço. **O que o senhor acha dele?** Olha, a gente teve uma experiência de Planejamento Estratégico, que eu tenho conhecimento, foi, em um primeiro momento, aquela que o professor Diomário havia feito lá no início dos anos 90. Então é uma [...] vamos dizer assim, foi uma oportunidade de se estabelecer um pouco do pensar sobre a Universidade. Nesse momento, a Universidade também tem um projeto, a atual administração veio desenvolvendo ações nessa direção do Planejamento Estratégico. Então eu tenho como parâmetro, basicamente, esses dois momentos de organização do Planejamento Estratégico na UFSC. Acho que é um modelo interessante, eu sou um defensor disso do ponto de vista que se constituam os planejamentos, que sejam constituídos esses planejamentos e que sejam, de fato, viabilizados por canais de encaminhamento que possam ser encaminhados e implementados. De nada adianta você pensar em uma Universidade, definir ações, definir metas, definir prioridades e, de repente, isso não ser conduzido, não ser implementado. Acho que esse seria o grande problema mesmo, porque a Universidade não depende apenas dela, ela depende de dotação orçamentária, do Governo Federal, do MEC, enfim, e isso, às vezes, você tem limitações. Você tem, por exemplo, ano passado, uma situação de REUNI, uma situação de volume, de expansão que dava ideia de crescimento, no entanto, você vê a continuidade do governo assumindo essa nova administração com a presidente Dilma e, de repente, você vê um pouco de freio nisso, você vê toda aquela expectativa de que a coisa ia caminhar para um nível de expansão, você vê novas formulações, você vê novas orientações, digamos assim, para a própria Universidade. E isso se

define com financiamento, com tamanho de crescimento, modelo de crescimento, então hoje a gente tem aquele modelo de expansão de Universidades via Campus. De repente, você vê uma inversão um pouco disso, através de instalação de outras Universidades, de captação das existentes, então tem muita discussão nisso ainda. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia é uma orientação de longo prazo, isso advém, certamente, de modelos militares. Por exemplo, uma orientação tática são movimentos e ações específicas que são orientados por uma estratégia. Esses termos são originários, obviamente, desde primeira, segunda guerra mundial, enfim, estratégia é você, de certa forma, todo o exército, ganhar uma guerra. Toda a origem desse termo estratégia é o pano de fundo do que você pretende com uma organização, você pretende resolver determinados problemas. No caso de uma instituição como a nossa, instituição de ensino superior, seria de fato a nossa guerra contra a ignorância, contra a falta de educação. Então nossa orientação é ganhar uma guerra no sentido de incluir toda a juventude possível para dentro de uma Universidade e capacitá-los com um curso superior, enfim, essa é nossa guerra, digamos assim, nossa estratégia. No entanto, as políticas governamentais também podem ou não conduzir para essa estratégia. Nós temos um percentual brasileiro muito pequeno de universitários em idade [...] jovens em idade escolar cursando a universidade. Isso, comparativamente com outros países, inclusive da América Latina, é muito pequeno, o percentual de jovens que estão na universidade. Isso traz problemas sérios para a educação, traz problemas sérios para o próprio desenvolvimento do país. **O professor considera importante ter estratégias? Sim. E utiliza estratégias na sua gestão? Sim.** Você precisa ter orientações que são abrangentes, orientações gerais. Eu confesso que fiquei bastante decepcionado do ponto de vista de ingressar aqui como Chefe do Departamento, ter proposto, inclusive, no próprio Planejamento Estratégico do Centro, a possibilidade de nós criarmos o curso noturno de Educação Física. Atualmente, a gente tem curso de bacharelado, pela manhã, curso de licenciatura, à tarde, e à noite a gente teria a possibilidade, enquanto visão estratégica, de fornecer um curso noturno. Só que não depende do Chefe de Departamento, depende de contratações. Então a gente não está conseguindo nem repor os professores que se aposentam. A política de expansão é muito pequena da Universidade, então a Universidade de fato, a UFSC, e aí vem a minha crítica, a UFSC não conseguiu, por exemplo, no ano passado, acompanhar a proposta de expansão que havia para as universidades. Então muito dinheiro do REUNI foi devolvido, isso é lamentável. Aqui, nós não fizemos quase que nada do ponto de vista de Centro de Desportos, em termos de expansão. E acho que muito pouca coisa foi feita num sentido mais abrangente. É claro que aí você poderia levar em consideração “a visão era Joinville, Campus...”, ok, mas está tudo ainda bem incipiente, está tudo em um primeiro momento. Então até a própria ideia de UFSC como uma Universidade principal e vários Campi, como seria o próprio modelo da UDESC, é meio que descartado hoje com a criação da Universidade da Fronteira Sul. A ideia não é apenas unir a universidade, então não se justifica tantos Campi dentro da própria UFSC, é melhor, às vezes, você criar uma nova instituição do que você ficar criando vários outros Campi sob a mesma tutela. É uma discussão muito complicada isso. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Cultura organizacional, no meu ponto de vista, claro que a gente tem conceitos de vários teóricos que trabalham esse assunto em particular, mas a gente pode conceber um modelo de administração que vai sendo [...] ficando visível ao longo de um determinado tempo. Então nós, aqui dentro da própria instituição, da UFSC, nós já vivemos momentos diferenciados do ponto de vista da construção de instâncias democráticas, de decisões, etc, nós chegamos à atual. Acho que muita coisa, ainda, na Universidade, precisa mudar do ponto de vista dessa cultura organizacional. Exemplo: nós tínhamos um pressuposto que era terceirizar o quadro de funcionários. Estou falando nós, estou falando UFSC. Ou seja, não contratar, isso por conta de políticas governamentais, não contratar técnicos-administrativos para determinadas funções e terceirizar isso através de empresas. E utilização, inclusive, de estudantes para suprir postos debilitados onde não havia funcionários. Acho que isso é uma cultura organizacional que se estabeleceu, no meu ponto de vista, totalmente equivocada. Você não pode substituir uma função com a do técnico-administrativo, que é altamente importante. Ele que viabiliza o próprio funcionamento

da Universidade do ponto de vista da estrutura. Então nós tivemos, durante muito tempo, uma debilidade muito grande em pessoal, pessoas que sequer sabem operar adequadamente um computador, fazer determinadas [...] por conta de que não foi repostos com a mesma velocidade que deveria e que a Universidade exigia. Então a gente ficou com um quadro de técnicos-administrativos reduzido e cada vez mais reduzido, incrementando os terceirizados. Hoje, o que me parece que está em vigência é a tentativa de mudar isso e adequar uma categoria de maneira mais oportuna dentro da Universidade. Isso também acontece com os próprios professores, então, de certa forma, os professores conseguiram, durante esse período, e aí o exemplo do Centro de Desportos é bastante emblemático nisso, nós conseguimos, durante dez, vinte anos, capacitar quase que todos os professores do nosso cargo. E hoje nós só contratamos professores adjuntos e nós temos um percentual de doutores como em nenhuma outra época, exatamente porque houve uma continuidade desse processo, tanto de formação, de capacitação do nosso quadro. Então nós melhoramos bastante a parte da capacitação de professores, acho que estamos, do ponto de vista da organização, melhorando a parte de funcionários, e acho que, em nível estudantil, também a gente tem dado alguns passos nisso, com bolsas, com mais adequação dos próprios estudantes junto a moradias, enfim, umas demandas específicas. E no âmbito do âmbito do funcionamento administrativo, acho que sim, que a gente está construindo, digamos assim, uma cultura da decisão colegiada, de ouvir as partes, ouvir as categorias, entendendo a Universidade não como uma instituição de pensamento único, mas da existência de diferentes setores, diferentes expectativas, diferentes camadas, tanto sócio-econômicas quanto de pessoal como um todo. Entendendo a Universidade como complexa e não como linear, única e sem divergências ou diferenças. Então acho que esse modelo da cultura organizacional de perceber a Universidade como complexa, acho que esse é o grande ganho para nós. **Na opinião do professor, há relação entre a cultura existente aqui no Departamento e o processo de estratégia, ou seja, a cultura do Departamento é uma aliada ou inimiga ao processo estratégico?** Eu penso que o Departamento, nós fizemos [...] acho que nós estamos em dia com a ideia do Planejamento Estratégico. Nós fizemos, no final de 2009, um Planejamento Estratégico, no final do ano a gente encaminhou várias ações, encaminhamos, temos atualizado, temos verificado. Inclusive eu fiquei responsável pela parte de Ensino, o professor Edison Roberto de Souza, que é o Vice-Diretor, ficou com a parte de gestão, parte de administração, o professor Luciano ficou com a parte de Extensão e o professor Luiz Guilherme ficou com a parte de formação, pesquisa, Pós-Graduação. Então nisso a gente se dividiu, a gente vem atualizando isso, tem uma preocupação de que o planejamento seja implementado, ou seja, a gente tem o cuidado de que ele de fato exista, mas que ele também tenha um movimento muito maior do que o do papel, que ele seja implementado de fato com ações e, principalmente, com suporte econômico.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? As estratégias [...] primeiro, você tem que partir das demandas específicas, então o nosso Departamento, como é um Departamento único dentro do Centro de Desportos, a gente se divide em Câmaras. Então a gente tem a demanda das Câmaras, temos um funcionamento com Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão, você tem um apelo do próprio Colegiado e ali se estabelecem decisões, orientações, você tem o Colegiado da Pós-Graduação, tem outras instâncias que são Colegiados, seja o Colegiado do próprio Departamento, do Conselho da Unidade, você tem outros setores. Então são demandas específicas onde existe um Centro, um núcleo comum nisso, que geralmente passa pelo Colegiado do Departamento, onde todos os docentes fazem parte disso. Então você vê, certamente, quando você vai contratar um professor, você vai e percebe uma discussão que é por demandas. Existe a demanda da Pós-Graduação, as pessoas “olha, o professor precisa ter essa e essa característica”, você tem a demanda da Coordenadoria, por exemplo, de Educação Física Curricular, aí você percebe que são demandas que fazem parte de um contexto da nossa Unidade, então as estratégias são

muito setorizadas. De fato, a gente se ressentia em pensar a Unidade mais coletivamente, porque a gente procura sempre resolver nos âmbitos específicos, por exemplo, o ambiente específico da Pós-Graduação, há um trabalho, há uma elevação sempre de conceito dessa Pós-Graduação, há uma tentativa de se ampliar isso com melhores professores, mais capacitados, não deixar nunca “a peteca cair”, enfim. Então o que se faz são demandas específicas e a tentativa de se estabelecer esse trabalho a partir dessa estrutura de organização formal, institucional. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Nós temos sempre demandas gerais que são institucionais, nós temos demandas que são momentâneas, às vezes, táticas, operacionais. E nós temos também pragmáticas, por exemplo, num determinado momento, alguém levanta o dedo e diz “precisamos apoiar a greve dos funcionários técnico-administrativos, apoiar as reivindicações e tal”, então a gente acaba, em algum momento, mesmo não sendo pauta de uma reunião do Colegiado do Departamento, ficando sensível àquela situação, àquele apelo daquele tipo ou daquela entidade ou, de certa forma, categoria existente dentro da Universidade. Então, às vezes, existe uma demanda que é estudantil, que você precisa avaliar, que você precisa orientar a partir do que você está pensando na Unidade, enfim, então as estratégias são oriundas de demandas específicas em cima [...] porque a gente sempre corre atrás do prejuízo. Esse é o grande problema da instituição, a gente não consegue nunca avançar de maneira significativa a ponto de planejar o horizonte, a gente sempre apaga incêndios. Então se a gente for discutir o currículo, é porque o currículo já desabou na nossa cabeça. A gente nunca vai começar uma discussão de currículo que ele tenha previsão para acontecer daqui a dois, três anos, etc. A gente vai fazer determinadas discussões quando o problema já está no nível mais crítico, quando o incêndio já está acontecendo em larga escala, a gente vai ali e tenta apagar esse incêndio. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** Isso, por exemplo, nós temos a percepção do que está acontecendo na Universidade, no Brasil, enfim, então de nada adianta você colocar uma proposta de criação de um curso noturno nesse momento se você não vai conseguir contratar quinze professores de maneira imediata, para o nosso Centro. Então isso vira fantasia, vira uma inverdade, uma ausência de realidade. Então você percebe, inclusive a gente deixou [...] nós deixamos a ideia de implementação do curso noturno, que é o que a gente está devendo no Planejamento Estratégico, que é, digamos assim, um nó, algo que é para ser resolvido. Mas nós não vamos resolver o problema sem que a gente tenha uma sinalização efetiva por parte da instituição. Se nós tivermos uma ideia, uma segurança de que nós teremos essa capacidade de contratação, essa viabilidade, sim, nós podemos encaminhar a instalação, mas nós não vamos criar uma condição que é de um caos administrativo. Todo início de semestre a gente tem, de certa forma, uma ligeira instabilidade. Nós precisamos contratar professores substitutos porque nós não acompanhamos a reposição com a mesma velocidade, por exemplo, esse ano já se aposentaram quatro professores no Departamento. Nós temos dois processos de encaminhamento de contratação, então nós não conseguimos acompanhar com a mesma velocidade. Isso, se você pegar o número de docentes do nosso Departamento nos anos 90, nós éramos 61, hoje estamos com 47. Então você vai perdendo, inclusive, a capacidade de reposição disso. Isso vai sobrecarregando os professores, vai sobrecarregando com atividades. Só para citar um exemplo, hoje nós estamos cada vez mais crescente com a Pós-Graduação, criação do Mestrado, Doutorado, com nível mais elevado. Isso absorve bastante o nosso quadro docente e nós não conseguimos, na mesma direção, acompanhar as demandas, por exemplo, com EFC, Educação Física Curricular. Os estudantes na Universidade gostam, então nós temos uma demanda reprimida, todo semestre, de mais de mil pedidos de vaga para as disciplinas da Educação Física Curricular. Então por que nós não conseguimos atender? Porque nós não temos docentes para atuar nisso, porque boa parte dos docentes hoje estão atuando na Pós-Graduação, Graduação, então nós praticamente não temos nenhum específico para EFC, e nem se pretende de maneira específica, hoje.

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? A gente tem, hoje, como foco a própria orientação da Universidade. Quando você tiver que garantir A ou B, você leva em consideração o que a Universidade tem de orientação. Então você, por exemplo, se nós tivermos que optar entre um professor trabalhar hoje em uma disciplina de Pós-Graduação, está na frente do que você colocar esse professor para uma disciplina de EFC. Por quê? Porque a Universidade é um centro de formação e eu diria mais, é formadora dos formadores em Santa Catarina, então o que você tem: você precisa ter esse cenário da Pesquisa, da Pós-Graduação como orientação maior, embora o nosso Centro, nosso Departamento difere muito dos demais aqui dentro da Universidade. Nós temos um Departamento e um Centro de Desportos que trabalha muito com a Extensão, então nós temos inúmeros projetos de Extensão, temos um número que gira em torno de três mil pessoas que atuam nos projetos de Extensão, um número bastante significativo de pessoas que giram no entorno do próprio Centro de Desportos da UFSC, que é em torno de cinco mil pessoas que circulam por aqui. A gente tem atuação, seja com Educação Física Curricular, seja, por exemplo, Educação Física Curricular a gente atinge mais de mil estudantes da Universidade. Isso é um número bem significativo.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? Basicamente o Colegiado? Sim. **Há o envolvimento de alunos?** Sim. Na elaboração preliminar, naquela época que eu te falei, 2009, nós tivemos a participação estudantil. Parece-me que eles gostaram bastante e, atualmente, como o Planejamento Estratégico é feito normalmente por um determinado período de tempo, ele não houve a retomada da discussão coletiva, só houve a partir dessas pessoas as quais eu havia citado anteriormente. Essas pessoas ficam atualizando e cuidando, acompanhando o desenvolvimento de algumas atividades que foram estabelecidas. Principalmente, a responsabilidade principal aqui é da Direção de Centro, que é, digamos assim, o orientador desse processo todo. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centro, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Não. Nós não tivemos. **Foram aquelas reuniões com o professor Gonzaga e a Seplan?** Foi, isso. **Então nesse momento inicial, teve a participação da Seplan?** Isso. E depois não mais. O professor Gonzaga foi o orientador daquele momento que a gente teve, mas depois a gente praticamente assumiu, enfim, e também acho que houve, talvez, no meu ponto de vista como uma crítica, a Universidade deveria ter um ambiente que deixasse o Planejamento Estratégico vivo, ou seja, que ele não fosse apenas um arquivo no computador, que a gente tivesse um mecanismo de que essas ações, de fato, estivessem pulsando. Não sei se pulsando dá ideia de ser algo presente, continuado, vivo dentro da instituição. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Eu achei que a participação foi boa, naquele momento foi. Acho, sim, que a gente tem que retomar isso e tal, mas não compete à Chefia do Departamento retomar isso, me parece muito mais providencial pela própria instituição UFSC, no caso, Seplan e a própria Direção de Centro, as Direções de Centro da Universidade, retomarem isso e ter um mecanismo de atualização disso. Por enquanto, a questão está via email e essa maneira virtual de conceber ou encaminhar as coisas me parece um pouco sem vida, porque nada como você estabelecer reuniões dando responsabilidade às pessoas e essas pessoas estarem em contato permanente, dialogando, conversando, expondo. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Foi feita uma espécie de apanhado, mas não se investiu, num segundo momento, nessas pessoas. Então quem participou, participou. Foi quase que como uma distribuição de algo assim, uma cesta, cortar um bolo. Cada um recebeu um pedaço, participou daquele momento e meio que ficou ali mesmo.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? A atribuição de Ensino... **É mais por tipo de assunto?** Isso, a Coordenação do Curso e Chefia do Departamento. Por exemplo, Pesquisa mais com o pessoal da Pós-Graduação. Então é por setor, essa distribuição setorializada foi pela responsabilidade

administrativa que a pessoa tem. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Eu tenho a percepção de que a responsabilidade, como é algo muito pouco vivo, muito pouco presente na instituição, ficou em cima de pessoas. Acho que a instituição deveria absorver isso e isso ser permanentemente colocado como instâncias, não apenas colocando nominalmente um indivíduo, ou seja, um representante daquele órgão, daquele setor.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Eu achei que, num primeiro momento, as discussões [...] as pessoas elas têm como parâmetro as reuniões de Departamento, que geralmente são as mais tensas nas nossas instituições, então quando você organiza como foi feito o Planejamento Estratégico, você elimina um pouco o poder de voto das decisões, das discussões. Então a metodologia na organização, no desenvolvimento do Planejamento Estratégico me pareceu que diminuiu aquele afloramento de posições. As pessoas, em algum momento, retiraram um pouco aquela vestimenta do combate, do embate, para pensar uma instituição, pensar o avanço, pensar o crescimento, pensar o desenvolvimento. Me pareceu bastante produtivo e me parece que é uma pena que isso não se dê a cada ano, a atualização disso, a cada semestre. Acho que a Universidade é muito rica em momentos como esses intervalos de semestre e a gente poderia oportunizar muito mais esses momentos. Nós temos um calendário escolar que permitiria que a gente utilizasse principalmente do dia 15 ao dia 30 de julho e dia 15 ao dia 25, ou pelo menos até dia 20 de dezembro. São momentos que a Universidade está encerrando as atividades, que você pode chamar essas pessoas, que elas não entraram em férias ainda, e que você pode trazê-las para pensar e inclusive fazer esses momentos de elaboração coletiva.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Eu acho que houve, sim, muitas sugestões, que elas foram acatadas do ponto de vista administrativo, principalmente. Então as pessoas que têm o poder da caneta, do encaminhamento das questões, elas sim buscaram resolver aqueles problemas talvez mais emergenciais, etc, então tudo tem um fruto, a gente colhe um fruto com isso. Então, no meu ponto de vista, aquele momento ali foi bastante oportuno para resolver questões mais imediatas, questões mais operacionais, ele resolve bem isso, mas ele é, no meu ponto de vista, ele foi pouco produtivo para se pensar um pouquinho mais a longo prazo. Por ser uma experiência muito fragmentada, nós tivemos praticamente dez anos entre um e outro, a gente não sabe se o que teve vai ser dado em consequências a ponto de a gente amadurecer essa cultura organizacional de planejamento, de elaboração mais coletiva, enfim, ou se é apenas um episódio momentâneo. Então isso, como você chama as pessoas para uma discussão, para uma elaboração, as pessoas ficam inquietas em relação a isso, elas não sabem se vai ser produtivo de fato. Se não é apenas uma perde de tempo e aquilo vai ser mais um arquivo no computador de alguém.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Eu achei que aquelas reuniões de elaboração e alguns momentos que a gente acaba tendo no Conselho da Unidade, que é um momento mais vivo, foram rápidas, não foram nada maçantes, foram objetivas. E acho que até a primeira, essa que o Gonzaga participou - estou com um problema de data aqui, mas acho que foi final de 2009 -, acho que foi bastante produtiva. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** São bem claras, objetivas. São realistas ou realísticas. São orientações sobre posicionamentos que, no meu ponto de vista, contemplam os

interesses da instituição. Por isso que eu asseguro que nós temos e, principalmente com a participação de estudantes, funcionários, enfim, nós temos uma riqueza de pessoal para a elaboração disso. Acho que demandaria dos administradores um encaminhamento mais contínuo, mais frequente disso porque muitas ideias podem sair. Então muitas ideias podem ser obtidas desde que aquilo que está sendo conduzido hoje tenha consequências. Tenha consequências e sejam de fato implementadas. Então eu acho que o grande sentido do Planejamento Estratégico é o *feedback*, é a capacidade de você promover uma espécie de relatório que seja semestral, que seja anual, dizendo o que foi feito para aquele período com base no Planejamento Estratégico. Então as pessoas precisam sentir, precisam apalpar, digamos assim, de alguma forma, aquele produto final ou aquela ação sendo perseguida, seja na sua sala, no seu ambiente de trabalho, seja nos corredores, enfim.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento?

Metas, prazos? Sim. Ela é repassada, por exemplo, o nosso organizador local é o Vice-Diretor, então ele encaminha para que a gente preencha, dentro de tais e tais itens, o que foi feito, o que está para fazer, o estágio atual. Esses prazos estão sendo feitos, hoje são da responsabilidade do professor Edison. Então eu mesmo, nesse intervalo de semestre, preenchi o quadro, a atualização dos itens relacionados ao Ensino. E me parece que os outros três, a parte de Administração, Pesquisa e Extensão, também foram preenchidos devidamente pelos responsáveis. **Então acompanhamento e cobrança são feitos pelo Vice-Diretor do Centro?** Isso. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Eu percebo que algumas das orientações apontadas no Planejamento Estratégico estão se desenvolvendo, estão sendo executadas. Algumas sofreram modificações. Eu citei, inicialmente, a situação do curso noturno, que nós precisamos ter bastante tranquilidade, cautela no momento de se perguntar isso, então não está [...] eu mesmo desenvolvi o projeto do curso noturno, o projeto que era originário dessas discussões e, por vários momentos, eu pautei da reunião do Colegiado do Departamento, que é o que inicia, e na sequência o que ocorreu: sempre, eu tive um grande ponto de interrogação no ar. Sempre tive esse ponto de interrogação colocado pelo próprio Colegiado, em relação ao melhor momento de se implementar isso, que tratava, principalmente, por exemplo, em 2010 para 2011, a mudança de governo. Qual o impacto de um novo governo nesse modelo de expansão, nesse momento da Universidade. O que isso, de fato, iria modificar em termos de trajetória. Então, por exemplo, o que a presidente Dilma fez quando assumiu. Esperávamos uma continuidade, a primeira declaração dela foi “estão suspensos todos os concursos públicos federais”. As nossas vagas, hoje, são só de reposição, ou seja, vagas de professores que se aposentaram. Então é um risco de você criar uma expectativa em cima de um determinado caminho, apontar o encaminhamento e você não ter o suporte, seja institucional, seja econômico.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? O nosso Departamento é plural, diversificado, tem linhas, em termos de posicionamentos, não existe apenas uma corrente de pensamento. Nós temos tanto linhas de Pesquisa com vários núcleos. Eu diria que várias pessoas apontam caminhos diferentes para o nosso ambiente local, seja Centro de Desportos ou o próprio Departamento. **E as pessoas que são mais ouvidas são aquelas que têm mais conhecimento sobre o tema?** Sim, sim. **Não necessariamente o Coordenador de Pesquisa, Coordenador de Ensino...** É. Nós, por exemplo, temos, atualmente, uma discussão sobre horas de Pesquisa. Então as pessoas estão discutindo isso na rede e é livre a participação das pessoas, daquele que deseja emitir um ponto de vista, enfim. Certamente, o que se espera é sempre que aquele setor, no caso da Câmara de Pesquisa nesse particular, ela conduza o processo e defina orientações. Mas todos podem emitir opinião, até porque normas para Pesquisa são elaboradas por uma Câmara de Pesquisa mas votadas pelo Colegiado do Departamento, pelo conjunto dos Professores. Então, certamente, alguns dão mais opiniões

sobre Pós-Graduação, alguns dão mais opiniões sobre Extensão, outros sobre Pesquisa, outros sobre Ensino, então a gente tem muito isso.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto ou, nesse caso, é com quem detém cargos? É, fica mais relacionado às instâncias. **Então na execução fica mais atrelado aos cargos?** Isso. Para o responsável pelas instâncias.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? No meu ponto de vista, hoje a gente tem várias frentes de atuação. Algumas não estão sendo feitas, como falei, por dúvidas institucionais, que acho que essa dúvida perpassa, inclusive, para os outros Departamentos, para os outros ambientes. Mas ela está sendo feita concomitantemente.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Isso.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Sim. Por exemplo, nós temos dois cursos: um de licenciatura e outro de bacharelado. Por quê? Porque nós vemos a necessidade de ter isso. Existem demandas sociais, do ponto de vista da formação, dessa qualificação. Existem outros cursos no Brasil que só têm licenciatura, por exemplo, e existem Universidades que só têm bacharelado. Então nós temos os dois e nós sentimos, hoje, no ambiente social, para aquele indivíduo que trabalha e tal, que se nós tivéssemos um curso noturno, por exemplo, nós atenderíamos a uma demanda social daquele pai de família que quer ter o curso superior mas não consegue estudar durante o dia e gosta e pretenderia fazer Educação Física. Então existe uma sensibilidade para essa ideia. Só que você tem outras percepções, tem a ideia de ter um curso de Mestrado ampliado, com várias linhas, etc. Por quê? Porque você percebe que existe uma necessidade, por exemplo, de qualificar mais e melhor esses estudantes para que eles tenham uma melhor posição no mercado de trabalho, para que eles tenham um melhor exercício da sua profissão e por aí vai. Então a gente percebe o ambiente, sim, social para desenvolver atividades internas.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? Tem relação com outros Departamentos sim. Nós temos um curso que, por ser um curso de Educação Física, nós temos uma contribuição muito grande da área Pedagógica, da Educação, da área de Humanas, seja Psicologia [...] a parte de Psicologia é muito forte, demanda essa interação com essas outras áreas de conhecimento, essas outras Ciências. Com área da Saúde nós temos envolvimento, hoje a Educação Física é considerada, pelo Conselho Nacional de Saúde, uma das disciplinas desse ambiente. Então nós fizemos parte desse ambiente, o próprio Conselho reconhece o profissional de Educação Física. Então nós interagimos com diferentes áreas e diferentes Ciências. Em hipótese alguma a Educação Física pode ser vista como um conhecimento ou como condução própria, setorizada, acho que isso é muito problemático. Temos que perceber ela interagindo com esses outros conhecimentos e certamente que [...] por exemplo, no Colegiado do curso nós temos representações desses outros Departamentos. Sempre há um intercâmbio, uma troca de informações, uma participação de professores. Por exemplo, nós temos disciplinas que são compartilhadas com a Educação, nós temos disciplinas como Anatomia, que são ministradas pelos professores do Departamento de Morfologia. Então você não pretende criar uma faculdade, nossa visão, em hipótese alguma, é de faculdade, conhecimento próprio. É de

Universidade, por isso a gente interage tanto com outros Departamentos quanto com a própria Universidade, no sentido de perceber e fazer parte. De fato, até acho que o Centro de Desportos é bastante distante da esfera administrativa da instituição. Se nós pegarmos, por exemplo, dirigentes aqui do Centro de Desportos que fizeram parte do setor administrativo da UFSC, eu tenho conhecimento de dois ao longo desses trinta, quarenta anos. Dois ou três professores nesses vinte, trinta anos, que fizeram parte de alguma atividade administrativa da Universidade, sendo que nenhum deles foi Pró-Reitor, foi muito abaixo de Pró-Reitor. Isso, do ponto de vista organizacional, é não perceber, talvez, uma contribuição que a própria administração dá ao contexto da Universidade. Me parece que tanto a Universidade não percebeu tanto a importância do Centro de Desportos quanto o próprio Centro de Desportos não percebe muita vantagem em ocupar um pouco essa administração. Isso como sintoma mais geral. **E envolve parceiros na comunidade?** Não, os parceiros são os conhecidos nossos, da Universidade.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Eu acho que a elaboração é importante, acho que teria que ter um outro momento que é um momento que eu chamo de permanente atualização. Seria um gabinete funcionando periodicamente no encaminhamento dessas questões locais. Como a gente tem a ideia da Ouvidoria, quando acontece esse episódio, acho que teria que ter um momento que seria da própria Seplan de ter consequências para essa dimensão maior que é a elaboração. Então você tem aquela ideia da elaboração e isso cria um vácuo entre elaboração e, depois, a execução. Acho que tem que ter o encaminhar ali, exatamente para deixar o planejamento algo que ele seja vivo, que ele seja presente, que você consiga produzir, elaborar um projeto, que você consiga ter um suporte necessário para viabilizar aquele planejamento, então, hoje, o que a gente tem é um vácuo entre o projeto global do Planejamento Estratégico e, lá, a execução. Não, tem que ter um mecanismo, quase que uma correia de transmissão, que fosse um escritório permanente de desenvolvimento desses projetos maiores ou estratégicos e de políticas tanto locais quanto de maneira mais abrangente. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** Os obstáculos, acho que é a própria instituição, as pessoas não querem sair do estágio de realidade, ou seja, realidade que eu falo é daquele momento. Elas têm uma função, uma atribuição específica e elas não querem sair do estágio de estagnação, geralmente é isso. Então você mobilizar as pessoas já é difícil, você movimentar as pessoas proativamente, então talvez esse seria um dos obstáculos que a gente teria. Acho que alavancagem é você conseguir envolver as pessoas no desenvolvimento desses projetos. Por exemplo, vamos desenvolver um projeto. Como eu vou viabilizar a organização desse projeto? Eu vou ter que atribuir horas para isso? Que horas vou atribuir para que elas desenvolvam um projeto, por exemplo, de implantação de um curso? Não tem horas administrativas, não consigo colocar horas administrativas, não consigo colocar horas de Ensino, não consigo destinar um grupo para pensar isso. Segundo, por que aquelas três pessoas? Vamos imaginar que eu escolha três pessoas para desenvolver o projeto. Eu estaria dando um castigo para essas três pessoas, castigo entre aspas, porque, primeiro, não tem uma orientação de quem vai desenvolver as ações. Você coloca no ambiente que é um coletivo, que é um Departamento, então, por esse motivo, você não tem como repassar atribuições a pessoas, você tem que deixar a atribuição pelo próprio representante do setor, do órgão. Isso cria uma inviabilidade, entre aspas, porque esses órgãos têm demandas específicas. Eles não têm demandas em relação ao Planejamento Estratégico. Em nenhum momento, está colocado na legislação que a atribuição do Chefe de Departamento é encaminhar ações relacionadas ao Ensino no Planejamento Estratégico. E ele pode dizer assim “por que vou encaminhar? Não tenho essa atribuição.” Então nós estamos, de fato, trabalhando sob a ideia da cultura organizacional. As pessoas não estão ganhando pelo processo, existem poucos mecanismos de como conquistar, como mobilizar, como ganhar essas pessoas para esse desenvolvimento de atividades, para essa elaboração mais estratégica. **Por**

fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade? De maneira geral, acho que ele me parece sendo atualizado, sendo como um elemento necessário por sermos seres pensantes, então todas as nossas ações precisam ser orientadas a partir de um planejamento. Então a gente não está fazendo nada mais, nada menos do que a obrigação. Esse é o pressuposto. O momento é adequado, acho que um país como o Brasil, pensando do ponto de vista da educação, que é o nosso setor, nossa vertente, acho que ele tem dívidas com a sociedade. Pensando na Universidade Federal, as Universidades públicas são olhadas como resposta a essas debilidades, a essa, digamos, situação de demanda reprimida da juventude, etc. Então eu olho a Universidade da mesma forma que alguém da Saúde olha o sistema SUS, então eu não consigo perceber alguém que gostaria de estudar, fazer um curso superior afastado de uma instituição, é difícil conceber isso, mas não sou eu que defino essa entrada, são políticas educacionais, são concepções de educação, são dotações de verbas, são políticas de crescimento, de expansão desse setor chamado educação. Então eu vejo que nós estamos, talvez, por influências governamentais, daí falo mais de Brasília, Governo Federal, sendo mobilizados para isso. Mas eu vejo que é uma mobilização de, talvez, 10, 20% do que deveria estar sendo feito do ponto de vista do planejamento, planejamento de ações, planejamento de respostas, de fato, toda uma crise do Ensino Superior brasileiro. Eu diria que, hoje, em termos de Graduação, nós temos uma dívida muito grande com a sociedade brasileira de qualificar a juventude brasileira. A educação sempre foi vista por governantes como um mercado e talvez um dos momentos que se rompeu um pouco foi algumas políticas finais do governo Lula, com REUNI, com a ideia de expansão, mas isso foi muito mal conduzido, no meu ponto de vista, no cenário brasileiro e até local, aqui, da própria instituição. Nós poderíamos ter aproveitado melhor essa questão toda de verbas, até porque nós não temos uma estrutura para viabilizar tanto essa expansão, quer dizer, a expansão que o Ministério da Educação viu em Santa Catarina foi utilizar a própria UFSC para fazer isso, seja com a colocação de um grupo de trabalho, coordenado pelo professor Dilvo, lá na UFFS, alguns funcionários, alguns voluntários enviados, enfim, e a própria ideia da criação dos Campi ali, de Joinville, Curitiba, enfim, que também são pessoas [...] então a concepção de expansão se deu olhando para a UFSC, a concepção do Governo Federal. Foi olhar para a Universidade para que a UFSC dê respostas, e aí eu acho que está errado. O Governo Federal não deveria utilizar, até porque a própria Universidade tem demandas locais, tem demandas específicas, é isso que eu falo. De repente, é muito melhor você não fazer tantas aventuras, você constituir de fato uma proposta do que é essa Universidade, esse novo modelo, enfim. Há toda uma indefinição de como vai ser feita a ampliação da Universidade, por exemplo.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 20	
DIRETOR J Diretor Geral do Campus de Araranguá Data da entrevista: 26/08/2011, às 11:00h Duração: 23min07s	Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu comecei na UFSC como estudante de Engenharia Mecânica, depois fiz Mestrado. Trabalhei fora um período, em São Paulo, depois voltei para fazer Doutorado. Nesse período, quando eu estava terminando o Doutorado, apareceu o concurso no Departamento de Informática e Estatística, isso faz 18 anos. Então sou professor do Departamento de Informática e Estatística há 18 anos e nos últimos dois anos estou trabalhando junto ao Campus de Araranguá. Esse é o terceiro ano da UFSC em Araranguá. Começou em 2009 e agora é o terceiro ano. **Então o professor está há três anos como Diretor do Campus?** Isso. Quase, dois anos e meio. Desde fevereiro de 2009. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de**

Administração? Não, só congressos. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Campus?** Eu não tinha nenhuma pretensão inicial. Aconteceu naturalmente. Acabei me envolvendo com a área administrativa da UFSC naturalmente, digamos assim. Sempre aceitei os convites para participar de comissões, de Câmaras, Colegiados, acabei sendo Sub-Chefe de Departamento, depois Chefe, depois Coordenador de Curso. Então aprendi na prática, na verdade nem sei se aprendi ainda, mas estou fazendo na prática isso.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço. **O que o senhor acha dele?** Excelente. Nós fizemos isso no Departamento de Informática e Estatística há alguns anos e agora, com essa gestão do Professor Alberton [*secretário de planejamento da Seplan*], a gente fez um trabalho em Araranguá que ficou, acho, excelente. **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia, para mim, é o objetivo, o meio para se conseguir um objetivo. **O senhor considera importante ter estratégias?** Sim, sim. **E utiliza estratégias em sua gestão?** Penso que sim. Tento usar. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Eu penso que é o conjunto de procedimentos em que a gente está inserido. Uma forma que a gente está habituado a fazer, não necessariamente a melhor. Às vezes, tem que questionar isso, algumas regras, algumas resoluções, especificamente, que, às vezes, trava um pouco. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Sim, sim. A gente tem que ter essa cultura, essa prática, essas habilidades inseridas no pessoal, no corpo técnico-administrativo e docente, senão não saberia como agir. **E o senhor percebe a relação entre a cultura existente no Campus de Araranguá e o processo de estratégia?** Acho que sim. **O professor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia no Campus?** Uma aliada. Na verdade, a gente está tentando implantar uma nova cultura, uma cultura um pouco mais flexível e um pouco mais integrada. A ideia lá no Campus de Araranguá é que a gente tenha todas as pessoas juntas em um mesmo Centro. A gente não é um Centro, é um Campus, mas seria equivalente a um Centro, uma Unidade. Então não existem Departamentos, todos os professores estão no mesmo Centro, no Campus. E, da mesma forma, os técnicos administrativos em educação, estão todos juntos.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Acho que a visão, a visão de futuro, de onde a gente quer chegar. **A visão do Campus, tendo como base a da Universidade?** Isso, isso. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** De imediato, a gente pensou nos problemas. Definimos as questões estratégicas e, aí, formulamos ações para resolver as questões estratégicas. Então a gente viu as dificuldades, mais especificamente os pontos fracos que estão ao nosso alcance, e fizemos uma série de ações para minimizar o impacto, diminuir os pontos fracos. **E o processo de escolha foi feito pelo Conselho?** Foi, isso. O Conselho do Campus de Araranguá é formado por todos os docentes e todos os técnicos administrativos. Agora, vai ter a representação dos alunos, também vão compor esse Conselho. E esse Conselho é meio consultivo ainda, pois a gente não tem um Estatuto, Regimento aprovado no Conselho Universitário. Mas, como ele é um Conselho pleno, então é incontestável a decisão. É representativo, todos estão lá. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Campus para elaborá-las?** A gente pensa mais nas necessidades do Campus. Mais localizado.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Difícil ter responder, mas a gente pensou, em um primeiro aspecto, organizar o projeto pedagógico do Campus, porque se a gente definir os cursos, como eles vão evoluir, se integrar, é um ponto de partida, tudo se alinha a partir dali. **Então pode-se dizer que a prioridade são**

os assuntos-chave da Universidade, ensino, pesquisa e extensão? Isso, exatamente, exatamente. Foi isso que a gente fez lá. Primeiro o ensino, a gente começou com um curso em 2009, Tecnologia da Informação e Comunicação, depois em 2010, Engenharia de Energia. Os dois cursos são novos, diferentes, não existiam. E agora, nesse último ano, entrou a Fisioterapia e Engenharia de Computação. A gente buscou áreas que são complementares, Fisioterapia tem uma área tecnológica embutida, a parte de mecânica, então tem a ver com as engenharias também.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Campus? Todos. Todos participam. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando?** Tem. A gente tem a parceria muito forte com o Centro Tecnológico, os professores do Centro Tecnológico. Os três cursos da área tecnológica nasceram ali dentro. A Engenharia de Computação já nasceu no Campus de Araranguá, mas com a parceria daqui. A PREG [*Pró-Reitoria de Ensino de Graduação*], professor Carlos Pinto foi um dos presidentes da comissão de elaboração de projeto de curso. E a parceria com a PREG foi essencial nesse processo. **E a Seplan, o professor comentou...** Também, todo o planejamento foi feito junto com a Seplan. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Acho que sim, porque a gente criou, para cada questão estratégica, uma comissão para trabalhar nas ações. E procurou envolver o máximo de pessoas. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Não houve ainda uma divulgação organizada. A gente está revisando o Planejamento Estratégico agora, a pedido do professor Alberton, e nesse processo de revisão, a gente vai pensar em fazer uma divulgação, colocar em nossa página. A gente está com o planejamento do ano passado, mas esse ano muitas coisas precisam ser atualizadas.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Por afinidade. Uma questão mais administrativa, por exemplo, ficou a cargo da Diretora Administrativa, junto com a Administradora do Campus. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Foi definida uma comissão, mas quem “leva no colo” é o presidente da comissão.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? É mais tranquilo, bem aberto. Todo mundo participa.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Sim, sim. Todo mundo se sente responsável.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Eu diria que são objetivas, mas não são rápidas. Vai uma tarde inteira. Mas elas são bem objetivas. Quando a gente discute estratégias, questões estratégicas primeiro, surgem coisas novas, e a gente vai acrescentando. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** São claras, porque a gente coloca tudo na forma de ações, com cronogramas, com custos. Elas têm que ser bem claras.

E a execução dessas estratégias tem sistemática definida de acompanhamento? Com metas, prazos? Existe. Não que a gente controle isso direito. **Eu ia mesmo perguntar como é feito esse controle...** Na verdade, é difícil controlar isso. O ideal, acho que deveria ter um

software para a gente colocar lá e ele nos avisasse sobre as coisas. Está tudo atrasado hoje. Esse ano, a gente teve umas dificuldades extras, como [...] a gente estava esperando novos professores efetivos, que não aconteceram. O MEC não liberou, Ministério do Planejamento não liberou, então ficou tudo meio [...] todo mundo com a corda no pescoço. Então o Planejamento Estratégico ficou meio de lado, esse acompanhamento. A gente está correndo atrás do prejuízo para dar conta. Cada semestre, são quatro turmas novas. Quatro cursos, quatro turmas novas. **E essa impossibilidade de ter um controle mais forte se deve a quê? A esses recursos que dependem de outras fontes?** Isso, isso. **As estratégias mais localizadas no Campus...** Elas estão acontecendo. A gente precisa ter mais pessoas, diminuir um pouco a carga horária dos professores para poder pensar um pouco mais. A gente está trabalhando muito no dia-a-dia, não dá tempo de pensar no futuro, nas estratégias. **O professor percebe mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Percebo, percebo. De adequação. De um ano para outro, os pontos fracos mudam. Alguns diminuem, outros aumentam, surgem coisas novas. Então as questões estão se adequando. Problemas que a gente tinha em 2009 não tem mais agora. Por exemplo, a gente tinha curso com vaga ociosa, que não eram preenchidas no vestibular. Hoje, não tem mais. E isso fez parte da nossa estratégia, a gente estabeleceu que tinha que resolver aquilo ali, então é um ponto resolvido. Agora, a intenção é ampliar o número de [...] a procura, para procurar alunos melhores, fazer uma seleção melhor. E isso está acontecendo, ano a ano está acontecendo. A gente faz divulgação, participa de todos os eventos da cidade, da região, mostrando a cara.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Os que têm mais experiência administrativa, de gestão. Temos alguns professores nessa área lá, então eles têm uma visão mais clara e percebem mais as coisas. E as pessoas compram as ideias. Está surgindo a partir daí.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Daí é mais com os cargos. **Por que é feito dessa maneira?** Acho que é operacional para nós. Não necessariamente só as pessoas que detêm cargos, mas quem realmente tem essa atribuição de executar as coisas. Mas todo mundo participa, todo mundo colabora. Mas pelo menos esses cargos têm a liderança no processo de execução. **E, nesse momento de execução, essas pessoas que ficam responsáveis se atêm aos critérios de acompanhamento?** Sim. Costumam. Só nesse ano que ficou prejudicado, como eu falei, porque a gente está muito sobrecarregado. Mas até o ano passado, funcionou direitinho. A gente olhava mês a mês os calendários e, nesse ano, a gente não conseguiu fazer mais.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? São em paralelo mesmo. Fazemos tudo ao mesmo tempo.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim. **Por que é realizado dessa maneira?** Porque a gente tem muita necessidade mesmo. Tem muitos pontos fracos, muitas coisas que têm que ser feitas. **E não necessariamente um depende do outro?** É, exatamente. São várias tarefas, várias atividades que a gente precisa. A nossa questão mais importante era definir o projeto pedagógico do Campus, dos cursos, aí vem o corpo técnico e docente e a questão de infra-estrutura. Os três pontos-chave são importantes. Esse primeiro, a gente já conseguiu definir onde a gente quer chegar. A gente tem quatro cursos. Temos ideia de outros, mas não dá de fazer antes de resolver a parte de RH [*recursos humanos*] e infra-estrutura.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO –
Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Campus, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que o Campus está inserido? Sim, consideramos. A gente entende que a Universidade é Federal, é do Brasil, é paga por todos os brasileiros, não só pela região. Mas a gente tenta formular cursos que sejam estratégicos pelo menos para o estado de Santa Catarina. Um exemplo disso é a Engenharia de Energia. É um curso estratégico para o Brasil, mas no estado é o único, ou o primeiro - talvez tenha algum agora na Fronteira Sul [*Universidade Federal da Fronteira Sul*] -, e na região também, porque, imagina, a área energética atua em todas as áreas. E uma área que entrou lá bastante apoiada pela comunidade foi a área de saúde, de biociências, o curso de Fisioterapia. E a intenção é que a gente crie outros cursos. Um curso sozinho de uma área fica mais caro, se tu tiveres dois, dilui o custo de laboratórios, de professores, junta turmas. Então a ideia é criar um outro curso da área de biociências lá. Então a comunidade é sempre ouvida, mas nem sempre atendida. A gente tenta conciliar o interesse nacional, estadual e regional.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Campus ou envolve outros setores da UFSC? Até agora, está envolvendo só do Campus. **Até a parte de infra-estrutura?** Ah não, tem razão, a parte de execução envolve toda a UFSC. Só o controle que é do Campus, mas precisa dos outros setores. Centros de Ensino, ETUSC, parte de planejamento e projeto, a PREG, Seplan, PRAE. Todas as Pró-Reitorias. **E envolve parceiros na comunidade?** Sim, envolve. De pesquisa, que a gente está iniciando, está envolvendo o CNPq, temos um projeto pré-montado para submeter a FINEP, CT-Infra. Envolve a Prefeitura local, a Associação dos Municípios local. **De que forma?** A Prefeitura, a gente tem uma parceria boa na parte de manutenção do Campus, estradas, acesso, limpeza, até o terreno era de domínio da Prefeitura, mas era da União. Mas a Prefeitura intermediou essa doação através de termo de cessão de uso da União para a UFSC. E temos a possibilidade de conseguir mais uma área, mais trinta mil metros, no caso, três hectares. E a Associação dos Municípios, a AMESC, são quinze municípios que compõem uma micro-região. **Envolve de que forma?** A gente participa de vários comitês, digamos assim. Um deles é um comitê estratégico de desenvolvimento da região, então a gente participa lá também. Tem ações na área de turismo, meio-ambiente, então a gente já está começando a participar. Embora nosso corpo docente seja pequeno - a gente tem 23 professores.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Três questões para fechamento. O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Acho que a concepção é mais importante, mas se não executar também não adianta nada. Então teriam a mesma importância... **Lá no Campus, o senhor percebe qual etapa como de mais atenção por parte das pessoas?** A concepção. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Campus são elaboradas e executadas?** A motivação das pessoas, acho que é uma alavancagem. O pessoal está motivado para fazer dar certo. É um pessoal bastante animado, bastante motivado. A dificuldade talvez seja o número de pessoas. A gente tem muitas disciplinas, são mais de 70 disciplinas que a gente oferece hoje nos quatro cursos e são 23 professores efetivos. Tem alguns substitutos, temos 8-9 substitutos, mas mesmo assim. Temos professor com 20 horas-aula... A dificuldade seria falta de pessoal mesmo e infra-estrutura também. Não tem nenhum lugar para eles ficarem, não tem nenhuma sala adequada. Uma sala dessas aqui cabe seis, sete, oito professores normalmente. Enquanto o prédio novo não estiver pronto... Está em projeto. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Campus como da Universidade?**

Eu acho que é fundamental. Se a gente não sabe para onde vai, qualquer coisa serve. Tem que ter. Isso eu acho que foi excelente. A gente começou a clarear o nosso futuro, aquela visão de futuro. No Campus de Araranguá, a nossa visão é ser um Campus de excelência, com várias áreas de atuação, então se a gente tem a visão clara, uma missão clara, os princípios definidos e as questões estratégicas definidas, é só seguir aquilo.

Está ótimo, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 21	
<p>CHEFE 11 Chefe do Departamento de Ciências da Administração - CAD Data da entrevista: 30/08/2011, às 18:00h Duração: 47min21s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio [texto <i>italico</i>] - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Eu entrei aqui em 1974, prestei concurso para a Universidade e entrei e, naturalmente, estou aqui todo esse tempo. Em 74, entrei como auxiliar de ensino, depois, em 1976, por aí, fui pela primeira vez Chefe de Departamento, acredito que o mais novo Chefe de Departamento até então, tinha 26-27 anos. Depois, participei da comissão que implantou o Mestrado aqui no nosso curso - eu, professor Prim e professora Jane -, ao mesmo tempo, por diversas vezes, integrei o Conselho Universitário em outras atividades, também fui membro do Conselho de Curadores, tive oportunidade de ser convidado até para ser Pró-Reitor, mas não aceitei porque na época tinha minhas atividades privadas, fora, na época eu era professor de regime de 20 horas, então não tinha muito interesse, meu pai tinha uma empresa e eu tinha que cuidar da empresa do meu pai. Então fazia, em paralelo, a Universidade e a empresa que eu dirigia, mesmo fazendo essa sequência de atitudes em Conselhos aqui da UFSC. Depois, ao longo do tempo, sempre ministrei disciplinas na área de administração financeira, processo decisório e, recentemente, adentrei para o caminho da prospecção de cenário, cenários futuros nas organizações, fazer com que as organizações comecem a pensar o seu futuro e trazer o futuro para o presente para criar as estratégias, atingir melhor o seu caminho. Retornamos à Chefia do Departamento no final da década de 90, princípio do ano 2000, e estou pela terceira vez passando aqui na Chefia do Departamento, já tendo sido antes, mais para trás, não pontuando, já fui Sub-Chefe duas vezes e já fui Sub-Coordenador e Coordenador de Curso também. E por diversas vezes, representei o Centro no Conselho Universitário, como membro da carreira dos professores de magistério, e outras indicações que a gente teve aí. Muitos embates tive também no plano eleitoral, tivemos a oportunidade de coordenar aqui diversas campanhas, do professor Rodolfo um período, depois o professor Lúcio Botelho e, na última vez, perdi a eleição quando coordenei junto com professor Ricardo a campanha do professor Nildo Ouriques. E agora estamos nessa luta de uma nova eleição, vamos ver o que a gente vai fazer. Então isso mantém a gente com disposição, com vontade de trabalhar e a cabeça ocupada é muito bom, não faz mal para ninguém. **Essa sua última gestão aqui na Chefia é desde quando?** Eu entrei aqui substituindo o professor Linhares, estou aqui já há um ano e meio. Termina meu prazo em julho do ano que vem, 07 de julho estou entregando a Chefia do Departamento. **Minha próxima questão seria se o professor já realizou algum curso ou capacitação na área de Administração, mas acho que não é necessário...** Posso lhe dizer, sou formado na casa, graduado em Administração, fiz Especialização e Mestrado na Fundação Getúlio Vargas, na área de finanças, fiz aqui meu Mestrado em planejamento governamental e fiz meu Doutorado em engenharia da produção. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Chefe de Departamento?** Acho que interesse pessoal, nenhum, nesse momento, nenhum. Nesse momento, não me acrescenta nem mais nem menos na minha carreira. Muito mais no sentido de colaborar com o Departamento com a minha experiência, minha vivência, minha maneira de ver as coisas e eu diria para você que, propriamente dito, os colegas me pediram até para tocar

aqui o Departamento. Acho que a gente procura fazer, dentro daquilo que a gente já vivenciou aqui dentro, o melhor trabalho possível, sou muito coletivista nas minhas decisões, acho que a gente tem que estar sempre conversando, procuro ser o mais aberto possível para que as pessoas saibam exatamente com quem estão lidando e como as coisas têm que acontecer, não sou muito de estar escondendo carta na manga, procuro ser o mais democrático possível para que todos possam, a partir dessa agregação coletiva, ficarem juntos em prol do Departamento, e quem não quiser eu respeito, “não estou interessado”, tudo bem, respeito sua posição, sua ideologia, mas sempre que posso procuro administrar coletivamente as coisas, acho que não tem coisa melhor que isso. Difícil, mas é por aí.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço. **O que o senhor acha dele?** Bom, mas não se aplica. Está sendo aplicado só, eu diria para ti, para atender os requisitos institucionais, mas não para dizer “existe essa consciência de aplicação do Planejamento Estratégico”. Até tenho uma opinião muito própria minha, que Planejamento Estratégico é importante mas ainda acho, continuo vendo assim: já vivenciei muito isso nas organizações privadas por onde passei, na área pública também, a gente faz uma reunião maravilhosa, reúne as pessoas envolvidas, todo mundo sai gostando, muitas vezes a gente vai para um hotel-fazenda, muitas vezes, faz uma coisa aqui, todo mundo gosta, documento maravilhoso, mas o que sobra do Planejamento Estratégico, muitas vezes, é só o aviso que está ali [*aponta para uma placa*]. Ali está o nosso Planejamento Estratégico, se você olhar, princípio, missão, visão. E o restante, que é a mudança, a atitude de mudança, as pessoas não dá um mês e estão fazendo exatamente as mesmas coisas e a própria organização tem dificuldade de fazer as coisas acontecerem. E aqui na Universidade, acho pior ainda, porque isso é uma babelônia. É difícil você colorar uma instituição acadêmica em um processo de Planejamento Estratégico porque a academia requer livre pensar, livre ideologia e o planejamento, de uma certa maneira, dá uma disciplina nessa via acadêmica, aí, de uma certa maneira, acho que isso gera forças de pressões e contra-pressões. É um instrumento importante, estratégico, sem dúvida, mas é difícil de aplicabilidade pela característica da organização. Se já é difícil em organizações que você tem mais controle, disciplina, ordem e organização, como por exemplo a iniciativa privada, a pública é mais difícil ainda. **O que o professor entende por Estratégia?** É você discutir os diversos caminhos sobre o futuro da organização e, naturalmente, definir alguns desses caminhos para enfrentar um futuro incerto e diferente que, muitas vezes, você pensa que sabe mas acaba vendo que não sabe, porque cada dia é diferente do outro. **O professor considera importante ter estratégias?** Sem dúvida nenhuma. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Acabamos de fazer, em junho do ano passado, a revisão do Planejamento Estratégico do Departamento. Essa revisão foi feita no Hotel Quinta da Bica D'Água, foi muito boa, o pessoal gostou. Do nosso planejamento, nós temos o nosso [*professor mostra o relatório*]. Foi feita a revisão desse Planejamento Estratégico que, por sinal, é da minha gestão. Da gestão anterior, que eu estava, e nós renovamos agora. Só que o que aconteceu: não pude aplicar ainda. Já deveríamos ter aplicado, mas você diz assim “professor, o senhor está querendo boicotar o seu próprio Planejamento Estratégico?”, não, é a dificuldade da implantação. Eu criei uma comissão que eu chamo de perpetuação do Planejamento Estratégico. Essa comissão é composta de professores e um representante do corpo discente, que foi indicação na própria reunião do Colegiado. A dificuldade é reunir todos eles e, ao mesmo tempo, nós finalizarmos o processo e botarmos em prática. E eu já vi que ali tem muitas coisas que foram pensadas e bem trabalhadas e nós vamos ter dificuldade de realização. Por quê? Porque, muitas vezes, são atitudes e atribuições em funções que vão aumentar a carga dos professores. Eu diria para você, hoje, que o Departamento, para funcionar bem, deveria no mínimo [...] nós temos 37 professores e 02 professores substitutos, 39 professores para atender 3.500 alunos. É a maior relação aluno/professor da Universidade Federal de Santa Catarina. Temos, aqui, um curso de Graduação presencial, temos um curso EaD, no ambiente do Ensino à Distância, nós temos um curso projeto-piloto, demanda social,

projeto AP, depois nós temos o programa PNAP - Programa Nacional de Administração Pública -, com o curso de Graduação em Gestão Pública e três cursos de especialização. Temos o CPGA com Mestrado e Doutorado e o Mestrado Profissional em Gestão Universitária. Tudo isso, que dá em torno de 3.000 alunos, para ser distribuído entre 39 professores. Precisa dizer mais alguma coisa? Então quando vocês chamam professores para exercerem outras atividades na sua vida funcional aqui dentro, o pessoal, como se diz, “me esquece, esquece de mim”, todo mundo se coloca em um esconderijo e fica quietinho. Você teria que fazer uma dinâmica diferente e isso aí é a dificuldade, na verdade. Implantar um programa estratégico é difícil em função das características, também, do nosso Departamento. Talvez em outro possa ser mais fácil. Temos dificuldades. **O que o professor entende por Cultura Organizacional?** Cultura organizacional, na verdade, essa cultura é uma mistura da cultura popular que eu trago de onde eu estou inserido, da minha família, do contexto onde eu moro, resido, dos meus amigos, etc., que eu trago para a organização e que se mistura com a cultura já existente aqui dentro. Se alguém me perguntar por que a sala do Chefe do Departamento é aqui e não é lá, porque eu já peguei ela aqui, porque faz parte da nossa cultura, era aqui. Acho que nós poderíamos ter a Chefia do lado de lá, vou fazer até uma reforma, quebrar um pouquinho o paradigma, mas é aqui a Chefia. Então tem algumas coisas [...] por que você faz as reuniões de determinada maneira? Porque a tradição da casa passa por aí, então a cultura é essa interligação daquilo que a gente vem trazendo de fora com as coisas que você já recebe nesse ambiente organizacional e gera uma cultura própria daquele Departamento, daquele setor, daquela área e que não precisa estar em regulamento nenhum porque está na cabeça de todo mundo que aqui trafeja. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** É uma pergunta que eu acho que tem duas ramificações. Eu diria assim: se a empresa tem uma cultura e uma mentalidade, vamos dizer assim [...] eu vou fazer separações. Na iniciativa privada, que você tem uma competição muito intensa, a cultura da empresa tem que jogar a empresa para a frente, daí ela efetivamente vai alavancar esse processo positivamente, vai ter mais condições de concretizar o planejamento estratégico e empurrar a empresa para frente. Na área mais pública, acho que nós temos uma inércia burocrática. Coitado do Weber, a burocracia do Weber era a burocracia da racionalidade, da impessoalidade, e muitas vezes a gente fala burocracia quando estamos falando, na verdade, da buropatologia, da doença da burocracia, quando levada ao extremo. Então eu diria para ti o seguinte: aqui na área pública, a inércia contra mudanças é muito mais intensa e muito mais difícil quando você fala em mudar, até porque você, ao pensar em mudar, tem que sensibilizar pessoas e mentes que, talvez [...] por exemplo, o caso da Universidade, é a organização mais aberta de todas, porque aqui você tem de tudo. Aqui você tem [...] hoje eu estava em uma mesa almoçando e tinha gente a favor de festas no Campus, dizendo que tem que acontecer, e outros dizendo que não, não pode porque estraga tudo, quer dizer, isso é um local de embate permanente. Até se você perguntar “olha, vou colocar a minha bicicleta ali”, já gera um debate de tese de mestrado/doutorado. Então eu acho que a cultura organizacional das instituições públicas, nós temos mais dificuldade de fazê-la dar suporte a uma ação estratégica mais intensa. **E no Departamento, o professor percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Muitas vezes, ela é aliada e, muitas vezes, ela é inimiga. É um paradoxo, estamos mesmo na era do paradoxo. Se forem ações estratégicas que, no fundo, venham a beneficiar a coletividade, é a coisa mais fácil e simples que tem. Mas se são ações estratégicas que não haja um benefício sentido por essa coletividade, não vai andar.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? Conhecer o Departamento, sentir quais são as nossas necessidades, o que todo mundo precisa, o que nós temos aqui. Fazer um raio-x do que existe hoje para a gente pensar no amanhã. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Na verdade, é o seguinte: nós trabalhamos na cultura departamental. O Chefe de Departamento, de uma certa

maneira, com a caneta na mão, é o maior indutor das estratégias, então muitas vezes as estratégias são do próprio Chefe do Departamento e, vamos dizer, por osmose, o grupo que defende esse Chefe, que ajudado a colocá-lo aqui, defende as suas ideias e transita com elas no seio dos demais colegas do Departamento. É muito difícil você ter iniciativas isoladas para fazer estratégias e serem aceitas pelo grupo. Acho que nós vivemos ainda num Brasil da cultura paternalista, ou seja, se não tiver o aval do Departamento, as pessoas são, muitas vezes, assim “você falou com o Chefe?”, “não leva isso não, primeiro vamos falar com ele e ver o que ele acha”, tem um pouquinho desse processo. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Departamento para elaborá-las?** As duas coisas, ao guarda-chuva macro, a gente tem que se submeter à instituição, e no micro a gente faz as nossas estratégias aqui.

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Eu diria que, na verdade, as estratégias muitas vezes são usadas de forma contingencial: dada uma necessidade, é empurrada uma estratégia. Não acontecendo, muitas vezes, essa estratégia não sai [pausa para atender ligação]. Então eu te diria que é muito contingencial, dada uma situação, um problema, algo que precisa ser solucionado, as estratégias vão no caminho daquela solução. A emergência que vai determinar a estratégia, e aqui as emergências são intensas e permanentes, não tem uma sequência. A gente tenta fazer com que o conjunto das coisas, o seu todo tenha um guia, tenha um caminho. O coletivo tem que estar junto sabendo onde a gente está, apontando as nossas estratégias, então eu procuro seguir um pouco isso. Tenho ali a documentação do planejamento estratégico e eu leio, mentalizo o que eu leio e coloco na minha cabeça. Eu me disciplino para tentar, dentro do possível, pegar pelo menos alguns itens que acho importantes e ir realizando aos pouquinhos para que as coisas aconteçam.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Departamento? O maior é o Colegiado, e em uma escala do dia-a-dia, eu, o Sub-Chefe do Departamento, professor Rogério, professor Dalmau, que é o coordenador do PNAP, professor Alexandre Marino, Vice-Diretor e que coordena também outras áreas, o próprio professor Maurício, amigo da gente, também faz parte com sua experiência, vivência, mais ou menos o professor Pedro Melo, do Mestrado, professora Eloise, esse é o conjunto que eu mais me aconselho no processo de tomada de decisão, que a gente senta aqui e decide, muitas vezes, com esse grupo de seis, sete professores. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes do Centro, de outros Departamentos, até mesmo da Reitoria?** Professor Marino é Vice-Diretor de Centro. É lógico, a gente recebe influências do Diretor do Centro, nós somos amigos, converso muito com ele, ouço, ele me ouve, a gente conversa muito. Na própria reunião do Conselho, que tem Chefes de Departamento, Coordenadores de Curso, se discute muito as estratégias, a linha de conduta do Centro. E isso se reflete na gente, aqui. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Não. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** A divulgação é sempre oral, por conversa. O que eu faço aqui no gabinete da Chefia do Departamento? A porta está aberta, todo professor, sempre que pode, vem aqui para tomar um café comigo, conversar, chupar uma balinha, tem um biscoitinho, cházinho. Então eu faço disso aqui um ponto de encontro onde, muitas vezes, eu estou externando numa conversa posições estratégicas para ele amadurecer, pensar junto comigo, para que, numa reunião do coletivo, eu já tenha amadurecido aqui com quem me interessa, vamos dizer assim, no sentido de “olha, ele está um pouco isolado do conjunto”. Quer dizer, esse grupo maior sabe para onde estamos caminhando, mas quem está longe do processo a gente traz para dentro do processo conversando, ouvindo, analisando, para ficar mais fácil a reunião do Colegiado, onde as estratégias maiores são colocadas em prática.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Como a casa tem todos os coordenadores setoriais, é pelos coordenadores que saem as responsabilidades. **Então as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos e não de equipes?** Normalmente, cada professor [...] só para tu entenderes, o professor Rogério coordena o presencial e o EaD, mas junto a ele tem uma equipe que trabalha, coordenador do pólo, tem uns cinco, seis nomeados pelo Chefe de Departamento, parceiros de trabalho. O professor Dalmou tem umas cinco, seis pessoas trabalhando ali, professora Eloise tem ela, o coordenador, e seu Colegiado que também coopera e conversa muito. Então, hoje, a maioria dos órgãos do Departamento de operação e execução tem sempre seus Colegiados e, se não tem Colegiados, tem seus companheiros de trabalho que operam nessa execução.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? A gente fica sempre com a ideia de deixar todo mundo a vontade para debater, se posicionar, dizer o que está sentindo, o que não está. O momento adequado sempre é lá na reunião do Colegiado, mas entendemos que muitas vezes as pessoas não gostam de fazer manifestações em público, então têm toda a liberdade de vir aqui conversar, podem conversar com Sub-Chefe, com Coordenador de Curso. Tem liberdade para isso, acho que nós aqui procuramos fazer com que as estratégias ocorram sempre no sentido que as pessoas participem e, ao mesmo tempo, tragam um *feedback* para a gente estar melhorando.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Tem professores que são ótimos em sugerir melhorias, mas de quase quarenta professores que nós temos, acho que não chega a 20% quem traz condições de melhoria. Pessoal vai pouco, “está bom, não inventa mais coisa para mim que a coisa está boa assim”.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, pela equipe gestora do Departamento, por exemplo, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Depende do assunto. Tem assunto que é rápido, objetivo e, vamos dizer assim, rápido de ser conciliado com todas as partes envolvidas. E tem assuntos mais desgastantes, tensos, que às vezes exigem não só o momento, exigem algo que você vai pensar um mês inteiro para dar um encaminhamento, uma solução. **Mas as reuniões não chegam a ser ineficientes?** Não, elas são produtivas. Muitas vezes, a gente pensa “que reunião improdutiva, a gente fica falando três, quatro horas sobre o mesmo assunto”, mas tudo acho que faz parte do processo de amadurecimento, organização. Tem que ser chamado, intervir para ver o que acha, esse processo de encontrar o meio termo para que as coisas possam ser praticadas demanda espera. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Cada um tem sua ideia, eu sou muito generalista. Não gosto de amarrar muito, apesar de ser virginiano - dizem que virginiano é muito pontual -, eu, para algumas coisas sou pontual, mas diria que para assuntos de estratégia, aqui no Departamento, o genérico é melhor. Fica mais fácil de a gente chamar o pessoal para fazer aquilo que tem que ser feito e não fica uma coisa muito [...] uma camisa de força. Quando você começa a desdobrar e pontuar estratégias, eu diria que começa a ver [...] você entra num processo de cobrança mais intensa. Cobrança mais intensa é recíproca: você cobra e é cobrado. Aí cria-se a capacidade de aumentar o volume de atrito.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Metas, prazos? Nós temos aqui o seguinte: nós temos os indicadores nacionais de tudo, por

exemplo o ENADE. Nós somos o sexto melhor curso de Administração pelo ENADE e primeiro de Santa Catarina, então [...] mas isso como foi construído? Nós estamos há três anos fazendo um trabalho para isso acontecer. Mesma coisa agora, tivemos reunidos no Colegiado do Mestrado Profissional em Gestão Universitária. O que nós queremos? Queremos alavancar para um conceito três inicial. O que precisa? Precisa melhorar o currículo dos professores, atualizar, fazer mais isso, fazer palestras, quer dizer, procuramos fazer com que as coisas que são solicitadas no ambiente da CAPES para que a gente melhore aconteçam. Mesma coisa o CPGA: eu e professora Eloise juntos estamos trabalhando para tirar o CPGA, hoje, do conceito de Mestrado e Doutorado quatro para ir para o conceito cinco. É uma meta nossa, então o que precisa? Sensibilizar professores para fazer artigos, pesquisas, estruturar condições de eles viajarem para poder apresentar seus artigos lá fora. “Ah, não tem pontuação”, não tem problema, dá visibilidade ao programa. Então nós temos que estar sempre fazendo medições no conjunto externo que nos induzem para que a gente faça a nossa ação. Esses são os nossos instrumentos de controle. E os nossos alunos, que hoje em dia você entra na internet e recebe tudo. O aluno dizendo “não gostei do professor fulano”, “acho que o curso está muito engessado”, “acho que não sei o quê”. Então a todo instante, professor Rogério, na reunião do Colegiado do Departamento, que é o Coordenador do Curso, passa tudo o que está recebendo de informações e ali a gente cria um debate no sentido de “isso precisa ser melhorado”, “cuidado com aquilo”, “vamos ver isso aqui”, “vamos padronizar um pouco essa nossa linha de frente”, se discute desde como vai ser a frequência, como vão acontecer as provas, etc. e tal até todos os assuntos de comportamento do professor. Tudo bem aberto. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho? De adequação? Permanentes. Mas não mudança radical a ponto de perder seu propósito?** Não, não. Por isso que é importante estratégia generalista, é mais fácil você fazer mudança. Quando você vai muito no ponto, fazer a mudança requer, de repente, uma condição mais forte de ter que explicar por que você vai fazer a mudança. E o genérico permite que você mude mas está dentro do guarda-chuva. Então é mais fácil nesse sentido. Agora, de uma maneira geral, 90% das estratégias estão dentro do caminho e do rumo que você, junto com seus colegas, está passando, está conseguindo objetivar aquilo que está trabalhando. E, muitas vezes, eu diria que é muito mais uma interferência externa que faz mudanças mais bruscas do que uma própria mudança interna para isso.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Hoje, nós vivemos em um mundo diferente do passado. Antigamente, se passava muito a necessidade da experiência, da vivência, mas eu acho que, com a modernidade, essa competição, essa inovação tecnológica, essa mídia cada vez mais intensa em cima de todos nós, modificando nossas condutas, nos deixando muitas vezes “o que está acontecendo, que mundo é esse que estamos vivenciando?”. Acho que isso faz com que todos nós comecemos a ter um certo nivelamento de conhecimento. Quem tem experiência, muitas vezes, precisa de quem não tem, porque quem não tem vem com um outro enfoque, outra linha, outro raciocínio. E pensar também o seguinte, eu vejo muito assim: cada vez mais, a gente não pode perder muito tempo olhando para o passado. Acho que o passado ajuda a nos explicar como chegamos aqui. Eu, como sou homem da prospecção de cenários, acho que nós temos que pensar presente e futuro. Lá no nosso ambiente de cenários tem um ditado, uma filosofia que é muito importante e eu sempre digo, que todos nós temos que ter, quando pensamos em estratégia, cabeça nas estrelas mas os pés no chão. É dentro dessa linha que eu acho que todo mundo tem que trabalhar, e acho que isso hoje, esse sentimento, têm as pessoas da vivência e da experiência quando mais jovens. Tem que fazer com que isso conflua para uma região de possibilidade de você ter essas duas partes, o experiente e o moderno, para criar uma condição nova.

E a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto ou quem tem cargos? Aí, na verdade, são executadas por aqueles que têm cargos.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Todas elas são feitas não cadenciadas, dinâmicas. Ao mesmo tempo, você está cuidando de currículo, de relação com professor, está falando com a Reitoria, está vendo o laboratório de gestão, está cuidando do EaD, está cuidando de elevar o conceito da revista... Eu diria para ti que é tudo complexo e necessário, e tudo é para ontem sempre. Então você não pode parar, hoje em dia, e fazer uma execução hierarquicamente, essa primeiro. Talvez essa deveria ser a primeira, mas hoje ela é a primeira, amanhã a gente mudou tudo e ela já é a quinta. Então você tem que tocar tudo no mesmo momento, como se diz, “assobiar e chupar cana”, não é verdade? Porque realmente o desafio é permanente.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Departamento, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Sim, hoje mais do que nunca, isso é importante. Volta e meia, nossos professores, nossos coordenadores estão visitando as instituições. FIESC, Federação do Comércio, Associação Comercial e Indústria, SEBRAE, outras comunidades, Prefeitura Municipal, Governo do Estado. Tivemos hoje, por exemplo, visitando o professor Ubiratan, que foi professor da casa e hoje é Secretário da Fazenda. O que nós fomos fazer lá? Fomos fazer uma visita de cortesia, dizer para ele que estamos aqui, “o que você precisar da instituição”, deixamos nosso material lá para ele ver o que nós estamos fazendo hoje, ele já deixou há muitos anos a casa. Ele ficou admirado com o que nós estamos fazendo, quer dizer, nos preocupa muito, hoje em dia, fazer essa vinculação com a sociedade e aquela sociedade que nos interessa, basicamente, que tenha a ver com a Ciência da Administração, para que a gente possa estar produzindo os melhores resultados para os nossos alunos. Nosso cartão de visitas é nosso aluno no mercado e sendo bem conceituado para seus empregos, para os concursos, para tudo isso.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Departamento ou envolve outros setores da UFSC? Envolve. Temos aqui uma linha de hierarquia, temos que ouvir Reitor, os Pró-Reitores. Temos contatos mais diversos, temos que ouvir a Direção de Centro, então há um envolvimento muito intenso. Muitas vezes, a decisão não é uma decisão que eu possa tomar aqui. Tenho que subir em todas as escalas. Ontem estávamos resolvendo um problema direto com o Reitor, porque achei que ele era a última palavra e queria conversar para poder mostrar a razão do que eu entendia da situação que ele estava examinando lá. Então tem essa implicação. **E envolve parceiros na comunidade?** Também. Hoje, não se faz mais nada [...] não se faz mais um currículo fechado. Você tem que ouvir a comunidade, o que ela quer. Por exemplo, discutimos aqui recentemente as disciplinas optativas, que a gente chama atividades complementares, o que a gente fez: solicitamos a todos os nossos professores que trouxessem sugestões, mandamos carta para o Conselho Regional de Administração, para a Associação dos Professores, para outras instituições, para que nos dissessem que disciplinas gostariam que nós déssimos aqui. Então mandamos e recebemos, finanças pessoais, meio ambiente, gestão do meio ambiente, finanças verdes, uma série de disciplinas interessantes que a gente ouviu. Muitas nós podemos botar em prática, outras nos faltam professores específicos para aquilo, mas o que a gente está fazendo: isso aqui é uma linha interessante, vamos no futuro trazer uma pessoa com essa formação para atender esses interesses. Então hoje há um interação bastante [...] por exemplo, nosso Coordenador tem *facebook*, se integra com todo mundo e está a toda hora trazendo. Eu não tenho, não gosto, mas peço e estímulo. Outros

professores também estão a todo momento interagindo e trazendo as notícias para que a gente veja o que está acontecendo com o meio externo, que nos influencia na estratégia interna.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Tudo é importante. Acho que todas as três são importantes, concepção, execução, realização e concretização da estratégia. Acho que tudo isso é importante, tudo requer atenção, zelo e determinação para fazer. Tem um grande complicativo, antes de você falar a outra questão, que é nós trabalharmos com uma grande restrição, que é o lado orçamentário, financeiro. Se nós tivéssemos uma autonomia financeira mais adequada aqui na Universidade, um processo de descentralização do orçamento até o Departamento e, lógico, mais recursos também, talvez nós tivéssemos a condição de ter uma estratégia mais, vamos dizer assim, não uma quantidade maior de estratégia, mas uma concretização maior de estratégias que ficam no papel e não podem ser realizadas. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Departamento são elaboradas e executadas?** Obstáculo maior, financeiro. **E alavancagem?** Alavancagem é o seguinte, acho que é a renovação que se passa sempre quando você traz novos professores para casa ou quando você estimula os professores. Por exemplo, nós temos um programa que é o seguinte: qualquer professor que saia para visitar o exterior, uma feira, um congresso, Pós-Doutorado, Doutorado sanduíche, o que eu faço: o professor chegou aqui eu digo “tem reunião do Departamento semana que vem, você está convidado a dizer o que está acontecendo lá fora”. Então ele conta “tive em Portugal, em Paris, no Japão, lá eles estão pensando assim, administração nesse sentido”, quer dizer, então faz com que as pessoas ouçam, perguntem a ele e a gente interaja. Isso aí vai alavancando o processo. Acho, também, uma coisa que precisaria mudar para permitir que alavancasse mais o processo seria a possibilidade de a gente trazer professores de fora. De fora, que eu digo, não é necessariamente do exterior, mas professores, por exemplo, por que não trazer aquele empresário bem sucedido, com sucesso, para ser nosso professor convidado para lecionar determinadas disciplinas práticas? A Universidade teria que encontrar. Hoje já existe a situação do professor voluntário, está sendo muito preenchido pelos ex-professores que já se aposentaram. Mas não estou pensando neles, estou pensando em professor convidado, cada semestre, por exemplo, vamos trazer o Antônio Ermírio de Moraes, vai lecionar um semestre aqui, disciplina de empreendedorismo. Imagina o nome que nós vamos ficar. Traz o presidente da Federação do Comércio para falar sobre marketing varejista em um semestre, numa disciplina optativa. Então isso nós precisamos, quebrar um pouco algumas regras que a Universidade, burocraticamente, até por uma questão da gestão pública, não consegue ter essa autonomia. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Departamento como da Universidade?** É importante. As pessoas, organização sem estratégia não chega a lugar nenhum. Acho que, mesmo que você só tenha uma estratégia, única, exclusiva, tem que seguir, tem que procurar atingi-la enfrentando tudo o que tem de obstáculos, de dificuldades de aplicação da própria estratégia, de mudança de rumo, de percurso, mas você tem que botar uma estratégia, você tem que ter algo em mente sempre. A organização precisa ter algo para ser mentalizado, então acho que a estratégia permite essa mentalização do futuro da organização. O que nós queremos e como vamos chegar naquilo que nós queremos. Então tem que ter uma estratégia, senão nós ficamos só, como se diz naquele ditado, cuidando do dia-a-dia, apagando incêndio. Acho que a organização não funciona assim, ela tem que ser proativa, estar na frente das coisas, e não ser reativa, dado um programa, estamos reagindo. Não, reagimos sim ao programa, mas vamos com outra vertente das estratégias caminhando para o futuro.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 22	
<p>DIRETORA K Diretora do Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFH Data da entrevista: 30/08/2011, às 16:00h Duração: 48min28s</p>	<p>Legenda: [...] - construção de raciocínio <i>[texto itálico]</i> - comentários da entrevistadora</p>

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Começando pela minha história dentro da Universidade, fui aluna do Colégio de Aplicação, cheguei na Universidade Federal de Santa Catarina em 1978. Fui aluna do Ensino Fundamental e Médio do Colégio de Aplicação. Em 1984, concluí o Ensino Médio e fiz vestibular para o curso de Graduação em História, em 1985, entrei na primeira fase do curso de Graduação e me formei em 1987, não, desculpe, em 1988. Em 1989, fui fazer Mestrado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, depois Doutorado, em 1998, quando eu já tinha entrado como professora no Departamento de História, através de concurso, em 1996. Em 03 de abril de 1996, assumi como professora aqui no Departamento de História da Universidade. **E há quanto tempo a professora está como Diretora do Centro?** Como Diretora de Centro, então, quando eu retornei do meu Doutorado, em 2004, fui convidada pelos meus Colegas, pelo meu perfil, pela análise de perfil que eles fizeram, para ser Vice-Diretora do Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Isso em 2005. Em 2005, eu assumo com a professora Juracy Toneli, que era Diretora, e assumi o papel de Vice-Diretora. Mas eu e a Juracy tínhamos uma administração partilhada, então nós dividimos todas as atividades, não era um cargo de Vice apenas para substituí-la em caso da sua ausência, mas era um cargo de Vice no dia-a-dia, como diretora. Então assumi as atividades relativas às políticas para a Graduação em relação aos técnicos-administrativos, em relação à questão do espaço físico e à questão financeira, que tem relação direta com os projetos que o CFH necessitava, em relação aos equipamentos também. Em 2008, então, eu sou eleita também, as pessoas achavam que eu deveria continuar, eleita Diretora do CFH, em 2008. Então, em 2009, assumo como Diretora, 2010, 2011 é o terceiro ano da gestão do CFH como Diretora, junto com o professor Nazareno José de Campos. **A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Relacionado à área de Administração, especificamente, não. Nós tivemos uma recepção, quando eu era Vice-Diretora, há muitos anos atrás, em relação à questão de gestão, de administração. Mas não é da minha área. O que eu faço é um projeto no CFH, desde 2005, relacionado a curso de Psicologia, um projeto constituído por mim, elaborado por mim como Vice-Diretora, de Psicologia Organizacional no CFH. Envolve professoras da Psicologia e estagiários da Psicologia. **E qual o interesse da senhora em ocupar o cargo de Diretora do Centro?** Quando eu aceitei o desafio, em 2005, eu não tinha interesse na Direção ou mesmo na Vice-Direção, embora eu soubesse que as pessoas acreditam nisso, e por isso aceitei o desafio, de que eu tenho perfil de gestora, de administradora. Então acabei aceitando o desafio, porque naquele momento era muito importante que o CFH tivesse uma gestão administrativa que tivesse, principalmente, uma visão do coletivo, que entendesse que estar num cargo é para servir as pessoas, para servir o coletivo, para servir a comunidade, fazer o melhor que você puder nesse lugar, respeitando as decisões e as tomadas de decisão que são coletivas. Portanto, eu tenho claro que eu sou uma executiva, sou a pessoa que executa aquilo que o órgão deliberativo do Centro determina, que é o Conselho de Unidade do CFH. Então, eu tenho muito claro que a minha gestão tem que se basear em transparência, em critérios definidos coletivamente para que as coisas sejam encaminhadas com a maior tranquilidade possível. Eu acredito que a gente tenha conseguido fazer isso. Hoje, o respeito no CFH e a tranquilidade nas relações me permite dizer que nós conseguimos ter um consenso da maioria do CFH, claro que nunca é unanimidade, em relação às políticas de gestão que nós fomos construindo no CFH com a participação de todos.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço o Planejamento Estratégico da Universidade. O que a senhora acha dele? Então, a última gestão, a administração Prata-Paraná, eles já tiveram como um dos princípios da sua campanha para eleição o planejamento como meta prioritária. O que eu penso é que houve um grande esforço por parte da Secretaria de Planejamento em relação à implementação da política de planejamento institucional. A grande questão, no entanto, é que, ao mesmo tempo em que isso era uma prioridade da administração, havia algumas questões já existentes na cultura organizacional da instituição que não foram modificadas e, ao mesmo tempo, não houve um posicionamento da própria gestão no sentido de que realmente isso é prioritário, portanto todos vocês têm que se colocar em torno disso que é prioritário, que é primordial para o funcionamento de uma instituição. Então o planejamento institucional é uma política importante, é muito importante, mas depende muito de como, primeiro, você organiza esse planejamento, como é que ele caminha. Para isso, você precisa de pessoas. Então, o que nós temos na Universidade atualmente são determinados problemas que não são enfrentados, por exemplo, a questão do dimensionamento. Então você não sabe como estão distribuídas as pessoas na Universidade. Embora nós, enquanto Diretores, tenhamos solicitado há mais de seis anos que isso seja apresentado, não tem. Então você tem uma equipe na Seplan [*Secretaria de Planejamento*] atualmente que é o Secretário e você tem mais uma equipe que é altamente, com muita disposição para realizar esse trabalho, mas que é composta de duas pessoas - o Hans e a Ana - e o professor Sanson, que também ajudou na construção do PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional, que deveria ter relação direta com o Planejamento Estratégico. Mas qual foi a perspectiva? A perspectiva foi a implantação de um sistema que é muito maior, muito mais amplo, em pouco tempo. Então a questão tempo entrou nesse problema. Entrou a questão falta de pessoas, porque não há uma política de dimensionamento, não há uma política de dimensionamento ligado ao mapeamento de processos. Então você tem a identificação dos processos que são feitos na instituição para você, inclusive, dimensionar de forma qualitativa para onde vão essas pessoas. Onde essas pessoas vão ser colocadas, quais são as atividades que esse Departamento realiza, quantas pessoas é necessário? E isso é tanto para uma organização interna como também para políticas externas. Você precisa ter claro quantas pessoas a UFSC precisa para que suas atividades aconteçam. E isso também tem relação direta com uma outra questão, que é a carga horária de trabalho. Todas essas questões que são básicas, base de toda essa estrutura institucional, elas também precisavam ser encaminhadas simultaneamente com as políticas de Planejamento Estratégico. Especialmente, na questão do fortalecimento dessa equipe, porque para você viabilizar, não necessariamente basta você começar pela atividade meio, pela Reitoria, pelas Pró-Reitorias, pelos setores meio, e depois você ir observar o setor fim. Eu penso que é ao contrário. Acho que, inicialmente, você tem que ouvir o setor fim, você tem que mostrar qual o objetivo do Planejamento Estratégico, não só qual o objetivo, mas como esse Planejamento Estratégico vai ser utilizado, qual o fim dele, para que ele vai ser utilizado. Se não há clara uma política institucional para dizer para que servirá o planejamento institucional, as pessoas se sentem mais uma vez trabalhando para nada. Ou seja, se o Planejamento Estratégico não está relacionado a políticas de respeito ao que foi dito, ou seja, se você diz que você precisa, a nível de CFH, daqui a cinco anos [...] se nós dissermos que vai precisar de um prédio por isso, por isso e por isso, aí tem todas as justificativas, as potencialidades, as fragilidades, que é o modelo tradicional de planejamento, você vai ter claro como a administração central vai lidar com as solicitações feitas no Planejamento Estratégico do CFH ou do CCS ou do CTC ou dos outros Centros. O que significa isso? Qual o resultado disso tudo. Por que vou me esforçar tanto? Onde isso vai ser utilizado? O que isso vai definir na definição clara de critérios institucionais, na questão da definição clara de prioridades institucionais? Então a política [...] os recursos chegam nessa instituição, vindos do MEC. O Planejamento Estratégico teria que estar diretamente relacionado ao fato de quais os critérios e quais as prioridades que definem a aplicação de recursos dentro da UFSC. Se o meu Centro está mostrando que existe, aqui, um setor importante que tem uma defasagem enorme de

equipamentos e é considerada uma situação importante mas eu tenho “x” de orçamento, eu não vou poder atender todas as demandas, agora, quem define e o que define qual vai ser a prioridade atendida primeiro? O Planejamento Estratégico poderia auxiliar na tomada de decisão não só da comunidade interna como da comunidade da UFSC como um todo. Então os dados trabalhados pelo planejamento institucional, pelo planejamento dos Centros, poderia ser informação para o Planejamento Estratégico, mas que iria corresponder a uma política institucional de definição clara, por exemplo, não só de critérios de prioridade de dimensionamento de pessoas, para onde vão as pessoas, quais são os setores, quais são os gargalos, porque aí você vai ter também o diagnóstico. A primeira coisa é diagnóstico, como está o Centro hoje. Qual é a realidade hoje, qual o diagnóstico, quais são as necessidades hoje diante desse diagnóstico e quais são os projetos para o futuro. E depois isso vai para a administração central. A administração central observa isso, mas novamente o diálogo, isso aqui é sempre um ir e vir. Não é só ir e o fluxo vai, é um ir e vir, é ouvir as pessoas, ouvir o que elas têm a dizer. Então eu penso que há um projeto para que isso seja implantado, mas a grande questão é que, para que isso aconteça, isso tem que ser colocado como prioridade institucional, por quem é o gestor principal dessa instituição, que é o Reitor. Então, a partir do momento que você entende que planejamento institucional é essencial para a organização de qualquer setor, de qualquer lugar, você tem que definir isso como prioridade sim, mas também a comunidade tem que saber para que eu estou preenchendo mais este relatório. Para não ser utilizado? Porque não há o interesse de utilizar os dados que estão ali apresentados porque vão prejudicar as tomadas de decisão sem critérios? Vão acabar com a política do “quem grita mais”? E não há uma política marcada por relatórios, em que você vai analisar e vai usar critérios objetivos? Então isso mexe com toda uma cultura que não é só organizacional, ela é política. A cultura organizacional está ligada à cultura política, mas não necessariamente as pessoas, quando olham a cultura organizacional, veem como também uma cultura política. **O que a professora entende por Estratégia?** Estratégias são aqueles [...] é aquele processo que você constrói, que você constitui para atingir determinado objetivo. **A professora considera importante ter estratégias?** É muito importante ter estratégias. **E utiliza?** Utilizamos aqui. Como nós utilizamos: por exemplo, como vou lidar [...] vou te mostrar uma estratégia [*levanta-se e pega uma pasta de documentos*]. Uma estratégia que foi importante para nós, que veio antes do planejamento institucional. O CFH tem uma realidade, essa realidade é sempre colocada nos vários e vários memorandos, sempre colocada nas reuniões e a gente sempre insistia e nada acontecia. Até o dia que eu me cansei e, em 03 de outubro de 2008, a gente fez o primeiro relatório do CFH. Essa é uma cópia, mas o que foi mandado para a Reitoria era colorido. Então assim: melhorias do espaço físico; pintura externa do Bloco B; justificativa: melhoria da qualidade do ensino; 2008. Pintura do bloco das salas de aula; justificativa: melhoria da qualidade do ambiente de ensino e aumento da luminosidade com diminuição dos gastos com energia elétrica. Quem vê isso aqui e não se convencer... Pintura do piso do hall com selador; justificativa: melhoria na qualidade do ambiente de ensino e convivência, com diminuição do custo de manutenção com cera. Limpeza das telhas do hall; justificativa: melhoria da qualidade do ambiente, com aumento da luminosidade. Pintura interna das paredes das salas de aula. Tudo com fotos. Isso é uma estratégia. É uma estratégia para você dizer: nós estamos pedindo e não é algo que não existe, está aqui. Se você está achando que eu estou falando só por falar, que é retórica, que esse recurso é para fazer uma obra de luxo, não é, é uma necessidade premente. E isso é uma estratégia. Esse é de 2008, aí fiz outro, não só com isso. Caminho coberto do CFH, centros acadêmicos do CFH, tudo isso aqui já mudou, mas o resto não mudou. Lanchonete, a lanchonete era assim [*mostra imagem*]. Bem, daí tem aqui todos os orçamentos, quanto custa cada coisinha. Em 2009, fizemos um outro a pedido da administração. Repeti: acesso ao telhado, água recolhida das infiltrações do Bloco B, ajardinamento da parte externa do CFH, área de estacionamento deteriorada, áreas de convivência, que ainda não tinham acontecido, manutenção dos banheiros, centros acadêmicos, escadaria sem guarda-corpo - hoje tem guarda-corpo -, escoamento das águas pluviais, tiramos fotos. Isso é um trabalho cotidiano de tirar fotos, porque a chuva não acontece só em um dia.

Grade de segurança na entrada do prédio, infiltrações dos Blocos A, B, C e D. Hoje, os telhados estão sendo reformados, mesmo assim estou aqui com um problema seríssimo. Infiltrações nos Blocos A, B, C e D, aqui mostrando a planta que nasceu. As paredes, manutenção dos pisos, pisos todos quebrados, tudo isso já foi feito. Isso acabou resultando em uma outra estratégia seguinte: se eu caminho para a administração central e a administração central não realiza porque não tem condições técnicas de realizar, o que nós fizemos aqui? Assumimos a responsabilidade. Aprendi a fazer processo de licitação, fiz. Qual é a outra estratégia: entreguei o processo pronto a quem caberia, “está pronto, vocês só têm que mandar licitar, não vão ter o trabalho de fazer os orçamentos, não vão ter o trabalho de fazer o texto, está tudo pronto, só tem que licitar”. Assim, eu consegui a reforma de todo o CFH no final de 2009, início de 2010. Agora em 2011 a gente fez a pintura. É sempre nas férias. Acabamos agora em julho de fazer os pisos das salas de aula, que é uma experiência piloto que nós estamos fazendo na UFSC, com piso vinílico, porque o piso de alvenaria se mostrou altamente inadequado para as aulas, porque o professor entra com voz e sai sem voz. Ele tem um problema sério de acústica, então nós estamos fazendo um projeto, já fizemos, já está encaminhado, para, se der certo no CFH, ser implantado em outros centros da UFSC. Então essas são estratégias. Estratégias de fazer o pedido, reclamar quando for necessário, mas levar a proposta. Levar a solução pronta. Essa é uma estratégia, isto é para alcançar. Qual o objetivo maior: dar condições de infraestrutura para que as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão aconteçam com qualidade. Tenho dificuldades? Tenho. Tem vários setores dentro da UFSC que têm pedidos daqui desde 2009 e até hoje não foram atendidos. Tem coisas que não dá para a gente abraçar tudo e tem coisas que eu não ganho autonomia para fazer. Então, agora mesmo, eles cortaram minha autonomia, não posso mais fazer o processo de licitação, que antes eu ainda conseguia. Então agora tem que ir tudo para o sistema geral de compras e patrimônio, aí acabou SCPG, infelizmente, por toda uma falta de estrutura, de entender que aquilo é prioridade institucional, é uma equipe altamente com muita vontade de trabalhar, de fazer suas atividades, pessoas altamente comprometidas com a UFSC, mas tem uma demanda de trabalho para elas que é insuficiente pelo número de pessoas que nós temos lá. Então nós temos quatro pessoas dentro de uma sala pouco maior que essa aqui que, ao mesmo tempo, atendem telefone, atendem pessoas e fazem processos de licitação. Isso é muito sério. Como você vai atender o telefone, fazer o processo de licitação - e eu sei como é, o processo de licitação precisa ter muita concentração -, então não atendem as demandas no tempo hábil necessário, mas não é culpa deles, é culpa da estrutura organizacional da própria UFSC de gestão. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** Cultura organizacional eu entendo sobre todos aqueles princípios, valores e a forma como se organiza e como esses princípios e valores interferem no espaço da organização, na organização do trabalho, onde as pessoas estão trabalhando. Então todos esses [...] a forma, as concepções em torno de como as atividades podem e devem ser realizadas e como as pessoas estão envolvidas nesse processo. E aqui eu estou falando em pessoas, não em recursos humanos. Quando se fala em gestão de pessoas, é diferente de falar de recurso. Recurso é um computador, recurso é uma caneta, esses são recursos. Gestão de pessoas é a pessoa, como a pessoa, nesse ambiente organizacional, nesse ambiente de trabalho, qual é a interferência dela, a partir das suas atitudes e das suas concepções, nesse processo organizacional, nesta organização administrativa, nessa organização do trabalho. E, nesse sentido, a cultura organizacional é um dos pontos essenciais. Você pode mudar as pessoas de lugar, mas [...] você pode colocar relógio ponto, mas se você não interferir na cultura organizacional fazendo com que essas pessoas entendam e tenham qual o seu significado dentro dessa estrutura e o compromisso com as suas atividades e, principalmente, no caso da UFSC, compromisso com a instituição, institucional, então nenhuma dessas medidas vai mudar o que a pessoa pensa, porque ela não foi envolvida no processo. Aí não há mudança de cultura. Não muda a cultura organizacional, ou seja, é uma cultura que perpetua equívocos porque as pessoas não são consideradas dentro do processo. Elas são deixadas à parte do processo porque se entende que é algo, como que se diz, não é sistemático, é algo automático. Não é, é muito mais complexo que isso, e nesse sentido a

psicologia organizacional ajuda muito. **A professora acredita que a cultura molda a estratégia ou vice-versa?** A cultura molda as estratégias, porque você tem que criar estratégias para lidar com questões que a cultura não consegue [...] porque veja, a estratégia é necessária principalmente em casos que não há uma boa organização administrativa, porque se você tivesse claro e transparente uma estrutura administrativa que tenha fluxo contínuo, as tuas solicitações, os teus pedidos, as tuas necessidades seriam atendidas dentro daquele fluxo. No entanto, não existe uma organização da gestão baseada em fluxos contínuos e com transparência e com critérios bem definidos, claros, não existe nas instituições que nós temos, especialmente na UFSC. Então existe uma coisa chamada telemarketing. Todo dia, cotidianamente, você tem que pegar o telefone e ligar para o mesmo lugar até você conseguir ser atendido e conseguir alguma coisa. Isso não é uma organização institucional ou uma organização de trabalho que você possa entender que não precisa de estratégia. Precisa de estratégia o tempo inteiro, nesse sentido. Você precisa lidar porque não existe uma estrutura na qual você possa confiar, onde suas questões sejam consideradas, então a estratégia vem antes. **E no Centro, a professora percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Depende. Do processo de estratégia? **Isso, concepção e execução.** Se você for pensar a compreensão sobre as características da cultura organizacional atual, elas são essenciais para a estratégia. **Por parte do gestor... E o comportamento das pessoas, ou seja, a manifestação dessa cultura é favorável para que a estratégia funcione?** Sim, as pessoas colaboram. Para você constituir as estratégias, você precisa considerar como as pessoas vão estar se colocando diante dessas estratégias. Caso contrário, as pessoas [...] as pessoas são importantíssimas, a forma como as pessoas vão lidar com a estratégia que você está constituindo é muito importante que seja considerada no momento da constituição da estratégia. Senão, é isso que eu estava querendo dizer. Se você, se o gestor tiver clareza de quais são as características da cultura organizacional atual é essencial para o gestor. Caso contrário, você cria estratégias que vão ser rejeitadas pela comunidade e não vão acontecer. **Então há esse alinhamento? Elas não criam barreiras a processo de estratégia existente aqui?** Não, porque nós temos objetivos em comum. Nosso objetivo comum é dar condições para que nós todos tenhamos condições de trabalhar com dignidade. Nosso principal objetivo é conseguir fazer com que a gente tenha condições de recursos financeiros para que essas questões sejam atendidas. E nosso principal foco, nesse sentido, é administração central, porque é ela que detém os recursos e não nós. Nós apenas podemos dizer o que queremos e por que queremos, e podemos constituir estratégias de como conseguir essas conquistas em relação ao que nós necessitamos, portanto nós podemos até ter diferenças, às vezes, uns que querem ser mais contudentes e outros que acham que é o diálogo antes de tudo e os dados antes de tudo. Eu penso que qualquer estratégia baseada em pesquisa e dados é inquestionável. O argumento é inquestionável, no sentido de que você tem que ter um bom argumento com uma boa base. O argumento pelo argumento é vazio e, portanto, não convence ninguém. A estratégia se mostra infecunda nesse caso.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Certo. Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? As necessidades, o atendimento às necessidades, aquilo que é necessário para que as coisas aconteçam. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** São formuladas em reuniões de Conselho de Unidade com a participação de vários representantes e também a verticalização dessas discussões a partir das reuniões de Departamento. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las?** São focadas também as questões institucionais como referência, e não necessariamente [...] o CFH dentro da UFSC, na relação institucional.

Certo. E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? A ordem de prioridade, primeiro, é estabelecida pelas pessoas, pelo coletivo e também pela

possibilidade que a instituição pode oferecer. Qual seria nossa principal prioridade aqui: prédios. A segunda prioridade é equipamentos, mas os equipamentos custam menos, então nós não vamos recusar os equipamentos, que também são essenciais. Então você tem os equipamentos e continua sem os prédios, infelizmente.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? Todos os membros [...] é uma situação: primeiro encaminha-se a todos os Departamentos, todos os Departamentos fazem sugestões, depois seus representantes levam essas sugestões para o Conselho de Unidade, onde, então é definido o documento final. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Houve apenas a participação inicial da equipe da Seplan. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** No momento da concepção, primeiro é você ter claro porque você precisa fazer isso, então não necessariamente é um processo [...] é um processo chamado de motivação. Motivar as pessoas não tem relação apenas com o que o CFH pode fazer, porque o CFH não tem autonomia. Isso tem relação direta com o que a instituição, e aí a administração central pode oferecer pelo CFH. Então o fato de que nós temos muitos momentos em que as respostas não foram dadas, há atualmente um grande desânimo, e naquele momento também. Para que nós vamos fazer tudo isso? Qual vai ser o resultado disso? Qual vai ser o reflexo disso? Então houve, por parte da Direção do CFH, uma grande motivação, entendendo que em algum momento isso seria importante para o CFH, do mesmo jeito que a avaliação institucional, no momento em que ela foi feita dentro da UFSC, também foi colocada apenas como um momento rápido baseado na propaganda de que era preciso fazer. Dizer que é preciso fazer não diz nada para as pessoas. Se diz para as pessoas “para que eu estou fazendo isso” e o que isso vai resultar para o Centro de Filosofia e Ciências Humanas e para a Universidade. Qual vai ser o resultado prático disto tudo: apenas traçar metas e objetivos? É importante, mas precisa ter claro para as pessoas terem um maior comprometimento com isso, de que isso vai ser utilizado na política institucional, de gestão institucional. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** A partir do Conselho de Unidade, todas essas informações são encaminhadas via Conselho de Unidade para os Departamentos.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Baseada, nesse primeiro momento [...] neste primeiro planejamento, a gente está falando de uma experiência localizada, de uma primeira experiência localizada que foi feita a toque de caixa. É importante lembrar isso. E, nesse sentido, quem acabou assumindo as responsabilidades foram as Chefias imediatas - Chefias de Departamento - e a Direção do Centro, do CFH, o que não deveria ser, mas acabou acontecendo porque era um projeto para ser a longo prazo, mas acabou sendo a curto, a muito curto prazo. **Então as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Elas se tornam, nesse momento, de indivíduos, mas não deveria ser.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? O encaminhamento que foi dado pela Seplan foi objeto, inclusive, de discordância por parte do Conselho de Unidade do CFH, das pessoas que participaram. Se entendia que era importante que as pessoas falassem, se entendia que era importante que o processo inicial fosse de uma avaliação da situação atual das questões internas e das questões externas. Entendia-se que isso era o mais importante naquele momento, para depois se traçar as estratégias. E é exatamente essa camisa de forças onde nós fomos colocados que, em alguns momentos, isso faz parte, fez com que algumas pessoas não se sentissem com disposição para participar do processo porque não entendiam o que ali estava

sendo colocado. Então essa sistematização muito fechada impossibilitou que as pessoas tivessem clareza do porquê que era importante. Então, motivação, na minha avaliação, para qualquer processo de planejamento é o mais essencial, é importantíssimo.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Sim, com certeza fazem isso. E essas sugestões passam por uma legitimação novamente no Conselho? Com certeza.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Elas não são rápidas, mas também não são ineficientes, porque eu tenho uma questão muito séria que é o seguinte: se é uma reunião de uma hora, ela pode ser objetiva, mas ela não ouve todas as pessoas. Ela é tão objetiva que o debate não é de qualidade e as pessoas não se colocam, portanto elas não se sentem fazendo parte do processo. Algumas se colocam e outras não. Quando você tem reuniões mais demoradas, você pode ter mais pessoas se colocando e mais pessoas se comprometendo com o processo, e isso é muito mais importante para o resultado de um planejamento. Então você pode ter reuniões mais extensas e reuniões mais objetivas, depende em que fase do planejamento que você está. [*pausa para atender uma ligação*] **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** No nosso caso, foram bastante objetivas.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Metas, prazos? Todas essas metas, prazos, foram [...] porque não depende de nós. As questões que foram colocadas, basicamente, nesse primeiro planejamento estratégico do CFH, têm relação direta com o que não temos. Então o que temos, nesse momento, a gente entendeu que não era prioritário. Prioritário era resolver questões de infraestrutura, institucional, que o CFH necessita em caráter de urgência para que suas atividades continuem a acontecer com qualidade. **E como é feita a cobrança dessas estratégias, é a professora como Diretora do Centro que vai atrás?** Sim. É a Direção do CFH. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Sim, sim. A interlocução com a administração central e o atendimento dessas demandas têm que ser considerados como um processo muito mais amplo, que é a instituição. Temos uma instituição muito grande, então muitas das questões que nós colocamos, nós tivemos que muitas vezes adequar para que as demandas fossem atendidas.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Aquelas que têm experiência no assunto.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Da mesma forma, as que tem mais experiência e que, por coincidência, às vezes, são as pessoas que têm cargos. Normalmente, as pessoas que têm essa experiência assumem cargos. Mas tem muitas pessoas que não assumem cargos e que têm muita experiência a dar. **São essas que conduzem a execução...** Essas que levam as propostas. A execução são mais as Chefias mesmo. **A execução então fica mais com os cargos?** Cargos, exatamente. E a concepção tem uma participação mais ampla.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? São concomitantes, uma depende da outra. Esse é o tripé Ensino-Pesquisa-Extensão.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Sim, também. Isso é uma característica do perfil do CFH, perceber qual sua inserção na sociedade e qual seu trabalho e a contribuição que podemos dar ao social das mais diferentes formas. Não queremos dizer a eles o que fazer, mas dar possibilidades, com as nossas reflexões, de outros caminhos a serem construídos.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Outros setores institucionais. E a execução envolve parceiros na comunidade? Nesse momento, não.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Momento da concepção, porque é onde você vai ter claro o que você necessita. Se você errar no momento da concepção, a execução não dá jeito. **Quais os obstáculos e alavancagens que a senhora percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Que você tem claro quais suas necessidades, o que você precisa fazer, quais estratégias você precisa organizar para alcançar o mínimo de condições para desenvolvimento do seu Centro, de fortalecimento dele. **E obstáculos?** Seria essas informações não serem consideradas nas políticas institucionais e tudo isso que você está solicitando, vai quer que continuar fazendo e pedindo e então aquilo que você precisava resolver em dois anos, não vai resolver e vai ter que continuar pedindo por mais cinco, seis, dez anos. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** O Planejamento Estratégico é importantíssimo para a Universidade. Ter claro qual o diagnóstico, depois quais os desafios... [*pausa para atender ligação*]. Então o Planejamento Estratégico é essencial. Você ter o diagnóstico da instituição, saber como ela está, saber o que é preciso para atender as demandas como ela está, a situação que ela está naquele momento e o que você quer para o futuro. E o que você necessita para que esse futuro seja construído no presente. Então isso é essencial. Se você não tem claro [...] e é essencial não só por isso, mas essencial também para ter claro para ser uma diretriz para a definição de prioridades institucionais e critérios institucionais. Se você não tem claro que instituição é essa, como é que você vai administrá-la da melhor forma possível? Não tem. Se você não sabe quem é, quem são as pessoas que compõem a instituição, o que elas fazem, como elas fazem e o que elas necessitam, você vai fazer o governo de alguns ou uma política parouquial, atendendo apenas aqueles que se colocam de forma mais forte. Então, além de tudo, o planejamento institucional também faz com que as pessoas percebam de que elas têm necessidades, porque no dia-a-dia, às vezes, se trabalha tanto que não se dá conta que se precisa de algumas coisas e que tem formas de conquistar, que são as estratégias.

Fechamos, professora. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 23

DIRETOR L

Diretor do Campus de Joinville
Data da entrevista: 05/09/2011, às 10:00h
Duração: 46min41s

Legenda:

[...] - construção de raciocínio
[*texto itálico*] - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

O professor pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade? Comecei na Universidade em 1973, como aluno, me formei em 1978, depois continuei com projetos de pesquisa e Mestrado, terminei em 1983. Paralelamente, eu dava aula na Escola Técnica [atual IFSC] e dava aula na Universidade Estadual, UDESC, em Joinville. Voltei para a UFSC em 1984 como professor do Departamento de Engenharia Mecânica, da área de projetos mecânicos e fiquei como professor lecionando as disciplinas que a gente chama da linha dura, que são Mecânica dos Solos, Elementos de Máquinas, Projeto, Metodologia de Projeto, e, em pesquisa, trabalhando mais com desenvolvimento de produto. Na parte organizacional, eu participei pouco, só de Colegiados e coisas assim. Como Coordenador de laboratório sim, mas não em Departamento, Centro. **Há quanto tempo o professor ocupa o cargo de Diretor do Campus de Joinville?** Eu acabei me envolvendo com esse projeto de Joinville a partir de 2007, com uma concepção de curso que a gente deveria ter aqui na UFSC, ligado à área de Engenharia Naval, depois pensamos esse projeto lá para o Campus e acabei assumindo a Direção da implantação do Campus da UFSC no período de 2009. **O professor já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. Essa é uma falha grande, a gente [...] essa parte da gestão. Como trabalho com Metodologia de Projeto, então dentro do processo de projeto ou do ciclo de vida do produto tem uma fase que a gente chama de planejamento do projeto, depois planejamento do produto, depois vem o processo do projeto. Dentro dessas fases de planejamento, a gente também trabalha com umas questões de gestão, mas mais associadas aos sistemas técnicos. Gestão de pessoas mesmo, eu nunca fiz nenhum curso, foi tudo por sensibilidade. **E qual o interesse do senhor em ocupar o cargo de Diretor do Campus?** Na verdade, eu nunca tive interesse por nenhum cargo diretivo, nunca foi parte do meu projeto. Sempre trabalhei com pesquisa, sempre trabalhei, sempre contribuí nos vários fóruns, mais do ponto de vista legislativo, que seriam as comissões. Nunca quis assumir cargo de Direção. Várias vezes, me convidaram para ser Chefe de Departamento. O que aconteceu foi que, como eu estava desenvolvendo um projeto, acabei ampliando esse projeto e eu já tinha na cabeça um conceito de Campus, de Centro, acabei socializando isso com a comissão que o Centro Tecnológico tinha organizado e coordenando esse grupo. Aí, por causa desse desenvolvimento da coordenação, essa própria comissão mais o Diretor do Centro acabaram sugerindo meu nome ao Reitor para que eu dirigisse a implantação desse projeto político-pedagógico. Então o meu interesse em Joinville é implantar o projeto político-pedagógico que nós concebemos.

BLOCO II – Questões 05 a 08

O professor conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço, já participei do planejamento de algumas fases dele. **O que o senhor acha dele?** Eu acho Planejamento Estratégico sempre uma coisa muito importante. Acho que falta, no Planejamento Estratégico da Universidade, um empenho da organização. Acho que não existe Planejamento Estratégico [...] Planejamento Estratégico é uma ferramenta da qualidade, que a gente trabalha na engenharia. Eu trabalho com confiabilidade, que também é um atributo da qualidade. Então, o Planejamento Estratégico tem que ser um [...] precisaria ser mais forte tanto do ponto de vista do gestor, Reitoria, as Pró-Reitorias, quanto do ponto de vista do Conselho Universitário. Acho que ele precisa, na minha visão, para ele ter sucesso, precisa ter sempre o aporte do setor legislativo e do setor executivo. A organização tem que estar comprometida com isso, então as pessoas que estão fazendo o Planejamento Estratégico, que são extremamente competentes, eu acho que estão desprotegidas, porque a quem apresentar os resultados? **O que o professor entende por Estratégia?** Estratégia é difícil definir, talvez.... Para mim, estratégia é a racionalidade de um processo de chegada. **E o senhor considera importante ter estratégias?** Eu acho que é fundamental. Viver sem estratégias, acho que deve ser emocionante, eu como engenheiro. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Utilizo estratégias na minha vida. Acho que a grande virtude do jovem é que ele não precisa tanto de estratégia, basta ser jovem. Ele é eterno. No dia que ele vai adquirindo maturidade, racionalidade, a gente vai usando de estratégias. **O**

que o professor entende por Cultura Organizacional? Acho que é a apropriação do conhecimento das pessoas dentro de uma organização. **Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a organização atinja seus resultados?** Eu acho que sim. Nos dias de hoje, a gente tem trabalhado um pouco com isso e lá no Campus de Joinville a gente está tentando impregnar essa cultura organizacional em cima de algumas crenças que nós temos, algumas estratégias, alguns sonhos e uma percepção de realidade. Então, eu acho que a instituição, principalmente, que não é movida a ter uma cultura organizacional, ela passa mais trabalho, fica fragmentada, pode até ter dentro dela alguma coisa com sucesso, mas é frágil do ponto de vista da caminhada. Acho que a cultura é aquilo que fortalece. Ela é complicada porque às vezes se torna um mito e ela também pode frear, então ela precisa, o processo de atualização tem que ser muito forte e aí realmente precisa de cultura ampliada, no seu sentido mais amplo, permeada pela arte, pela vontade de viver, pela motivação pela vida e assim por diante. **No Campus de Joinville, o professor percebe a cultura existente como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Eu percebo a cultura, para o que a gente está implantando lá, como uma barreira, vamos dizer assim. Ela não é uma inimiga, as pessoas que vieram com outras culturas organizacionais, ao chegarem lá dentro, essas percepções delas acabam se transformando em uma barreira. Por quê? Porque eu acho que, de alguma maneira, nós todos temos um pouco de medo do futuro, a gente é mais fortemente impregnado das certezas do passado. Então, o Planejamento Estratégico é uma forma de tu pegares o passado e jogar para um futuro com algum nível de racionalidade, então nisso ele talvez seja mais certo. Mas quando vou para o campo da mudança da cultura, daí eu enfrento alguns impactos. Não sei se posso dar um exemplo... Por exemplo, do ponto de vista didático, lá nós temos assim: toda disciplina tem uma parte teórica e uma parte prática. Então, a parte teórica é dada, às vezes, para turmas de 200 alunos, tipo teoria de matriz. Como resolver matriz, a prática, turma de 40 alunos, pega-se os alunos e se trabalha isso. Então, onde a cultura aparece como barreira: o professor, como está acostumado a preparar as aulas, normalmente não diferencia o que é teoria e o que é prática. Onde está a teoria disso? Tu estás falando de cultura organizacional, qual a teoria que sustenta a cultura? A análise do ponto de vista ou da consciência, ou da percepção, ou dos medos, ou das certezas. Onde está a teoria disso? Normalmente, a gente tem dificuldade em destacar essa teoria, porque não é uma coisa muito simples mesmo. E como eu exercito a prática, como eu vou exercitar a prática de um Planejamento Estratégico? Então, não é uma coisa também muito simples, mas eu tenho que fazer, porque em algum tempo eu vou desenvolver, e pego as técnicas, ferramentas e tal e vou praticando e ensaiando isso. Então, isso é uma barreira que tu tens que ultrapassar, e aí, para isso, eu preciso de motivação, entram os aspectos motivacionais, são bem importantes nisso.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia? O mais relevante é tu harmonizares o conhecimento de cada uma das pessoas que estão ali, os seus sentimentos, suas percepções, suas certezas, sua história. Então, acho que tu saberes harmonizar isso é fundamental, porque já que é a cultura organizacional, a concepção tem que ser a síntese daquele grupo ou daquelas pessoas que estão ali. Então acho que essa é a parte mais importante. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** No Campus, quando estou pensando em produto, eu tenho técnicas para isso. Então, eu pego, a partir da concepção, eu tenho algumas técnicas que utilizo para selecionar a concepção mais adequada. No caso do Campus, que é mais do ponto de vista da organização, de uma cultura mais complexa, a gente vai tentando trabalhar o consenso para que todo mundo se sinta contemplado, satisfeito. Então, a estratégia que a gente vai utilizar para implantar é aquela mais consensada. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Campus para elaborá-las?** Quando nós fomos para implantar o Campus [...] o Campus de Joinville, na verdade, o Centro de Engenharia da Mobilidade, é resultado de uma concepção, de um conceito. E é resultado de um conceito que tem algumas

premissas, tipo inovação, visão internacional, apropriação de uma percepção de futuro em relação ao Ensino, à Pesquisa e Extensão. Então esses conceitos que geraram aquilo lá são utilizados o tempo todo como elementos e há um outro conjunto de elementos na formatação dos cursos como sendo os elementos estruturantes. Então, nós temos que nos adaptar à UFSC como organização maior, mas também queremos impactar a UFSC, requerendo dela um processo de mudança. E isso está acontecendo, inclusive agora que a gente está praticamente na versão final do Regimento, nós estamos impactando a UFSC de tal sorte que ela tem que mudar o Regimento Geral dela para poder nos acolher. **Então há uma postura proativa, de não ficar limitado às diretrizes institucionais?** Não, não, de jeito nenhum. Nesse caso, nós recebemos uma página em branco e estamos escrevendo a página e convencendo todo mundo que está bem escrita.

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? A priorização, nós fizemos o seguinte: implantamos lá o curso de Graduação, então a prioridade toda está em cima da Graduação e a principal prioridade que nós estabelecemos, principalmente nesse ano [...] no primeiro ano, foi testar o modelo, lá em 2009, foi testado com professores aqui da UFSC, professores antigos que foram testar esse modelo político-pedagógico de o que é teoria e o que é prática em cada disciplina. Ano passado, foi estabelecer uma política de contratação de pessoas. Então, por exemplo, nós não aceitamos nenhuma transferência, só entra lá por concurso, porque na transferência, se vier uma pessoa de 15-20 anos de prática, essa barreira da cultura vai vir muito pesada, então o professor que se propõe a contratar lá, entra lá, ele antes visitou a página, a gente estruturou bem a página, então ele sabe que vai para um modelo novo de gestão. Então, ano passado, foi contratação e contratamos 22 professores. Esse ano, de 2011, foi retrabalhar o projeto político-pedagógico, de tal sorte que cada professor e cada servidor, e parte dos alunos, se apropriasse dessa cultura. Então, agora, o projeto político-pedagógico não é mais de um grupo de professores da UFSC que fizeram para lá, agora é daquele grupo de professores lá. Então a chance é de que, mesmo nós saindo de lá, isso deve continuar. Então, todo nosso trabalho no primeiro semestre foi para fazer isso com as disciplinas até a sexta fase e agora, nesse segundo semestre, é para trabalhar as disciplinas até a décima fase e começamos, também já montamos um grupo para trabalhar no que a gente está chamando de Pesquisa. Organizar a Pós-Graduação para ser implantada em 2014, provavelmente.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Campus? Hoje, todos, todos, todos. Nós somos em 28 professores. São 22 professores, agora 24 professores contratados, mais o professor Lezana, que é o Diretor Acadêmico, eu sou o Diretor Geral, o Diretor Administrativo, que é o Chico, mais o professor Razin, que é um professor recém contratado, isso em termos de Ensino. Nós não temos um Conselho ainda, estamos trabalhando com todo mundo junto, porque como estou trabalhando cultura, quanto mais eu impactar a cultura a todos [...] então, tem várias reuniões que a gente faz com todos os servidores, inclusive, e com alunos. Daí, quanto mais eu impactar isso, talvez eu vou um pouquinho mais lento, mas todos vão trabalhando na mesma direção. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Campi, da Reitoria?** Sim, sim. Tem um dia por semana que nós chamamos convidados. Então, no ano passado, nós chamamos todos os Pró-Reitores, Reitor, Vice-Reitor lá, alguns mais de uma vez, falar da UFSC, do seu espaço de trabalho, o que ele faz. Também temos trazido pessoas de outras Universidades, professores, para falar da sua gestão da Universidade. Também temos trazido gente de empresas. Então os professores e os alunos, a gente traz também ex-alunos da UFSC que vão lá dar palestras. A gente teve lá, semanas atrás, um aluno que fez Graduação e Doutorado aqui na Mecânica, que hoje trabalha na Fórmula 1, equipe da Williams, Mercedes, e tinha mais de 350 alunos e professores, foi bem legal. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Agora, voltando para o Planejamento Estratégico da UFSC,

porque são duas coisas distintas: o nosso planejamento lá não está alinhado dentro de um Planejamento Estratégico, porque, como a gente está construindo coisas, às vezes o Planejamento Estratégico engessa um pouquinho. Então tu precisas criar essa cultura. O Planejamento Estratégico da UFSC, que são aqueles passos para a gente desenvolver as informações para que os gestores da UFSC saibam o que fazer, ele foi feito pela própria gestão da UFSC. Foram professores lá, o pessoal que está organizando isso, nós chamamos todos os nossos professores e servidores em uma sala e fomos discutir esse Planejamento Estratégico. **Então não tem um estruturado no Campus?** Estamos construindo isso. A gente está alimentando o da UFSC de alguma maneira, mas ainda a gente não tem isso pronto. **Certo, então como o do Campus não está estruturado, a gente pode pensar em termos de um processo de tomada de decisão. Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Normalmente, a cada reunião dessa, a gente faz uma ata. E é socializada com todo mundo.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Nós estamos, lá, trabalhando um processo de gestão Colegiada a partir de comissões. Então a gente tem a comissão, tem os objetivos que a comissão deve alcançar e as pessoas que participam. Nós, no ano passado, a gente finalizou o ano com estruturação de sete comissões, uma que trabalhou a estruturação do projeto político-pedagógico de primeira a sexta fase, o resultado dessa comissão já foi a reestruturação, que já se implantou nesse semestre agora, 2011/2, e na redefinição do nome do bacharelado interdisciplinar, para adaptar-se às diretrizes do MEC. Então a gente trouxe até o Diretor de regulação do MEC para fazer uma palestra e foi a Pró-Reitora de Graduação também, o pessoal se sentiu privilegiado e importante, acho que essa é a importância a ser dada a essa comissão. Participaram todos os professores. O resultado foi, então, a implantação dessas modificações em 2011/2 e parte dessa comissão já se tornou o Núcleo Docente Estruturante e o núcleo que vai trabalhar, inicialmente, a Coordenação de Curso, está se formando ainda, que também vai tocar - já foi reeditada a Portaria -, vai tocar a avaliação das disciplinas de sétima a décima fase. Tem outra comissão que vai trabalhar essa questão da Pesquisa, tem outra comissão que está trabalhando a questão da disciplina consciente. Disciplina consciente é uma cultura que a gente quer impregnar dentro da UFSC, dentro da UFSC Joinville principalmente, de tal maneira que a gente chega em um comprometimento de autonomia e liberdade dos estudantes, professores e alunos, que não precisará ter mais professor, por exemplo, cuidando de prova de aluno. Isso, a gente pegou por base o ITA, fizemos uma pesquisa internacional, isso já existe nos Estados Unidos desde 1738, pesquisamos na Europa, então estamos trazendo um pouco desse conhecimento e já temos uma turma de quarta e quinta fase que já estão testando esse método. Tem que ser de confiança dos alunos, de confiança dos professores e assim por diante. E tem várias outras comissões, a comissão que vai trabalhar a questão do meio ambiente, a comissão que está trabalhando os laboratórios, a comissão que está trabalhando a compra de material, os processos de licitações e tudo que suporta o projeto dos prédios, porque a gente quer que os prédios se adaptem ao projeto político-pedagógico, e não o projeto político-pedagógico fique à mercê dos prédios. Então o arquiteto que faz essa sinergia de todas essas necessidades e transforma isso em um produto, salas, auditórios, biblioteca e assim por diante. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** De comissões. Depois, as comissões vão alimentando o coletivo através das reuniões, de relatos. A gente fez uma outra comissão, por exemplo, que é formada por professores do CTC e professores nossos lá, para pensar a estratégia dos projetos de Pesquisa e Extensão, como organizar isso para que os nossos laboratórios sejam laboratórios da UFSC e não só laboratórios do Centro. A gente quer que mais gente usufrua disso para não ter aquela de “esse laboratório é do João, do José ou do Pedro”. A gente não gostaria que isso ocorresse, que sejam espaços coletivos.

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? Essa harmonização das reuniões depende muito de quem conduz as reuniões. Nós temos [...] o discurso número um, que eu tenho usado e tentado motivar todo mundo a usar, é de que as pessoas têm liberdade para pensar e expressar seu pensamento e o processo tem que ser um processo bem coletivo, caminhando para o consenso, a harmonização. Tem que tentar deixar o pessoal bem à vontade.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Uma coisa que a gente tem se pautado, agora que ainda somos poucos, é sempre estar dando retorno da implantação dos processos, porque, por exemplo, se tu fazes uma avaliação de professor pelos alunos e depois não retorna para os alunos, em forma de gráfico, não sei o quê, tu não conversas com os professores sobre essa avaliação, no semestre seguinte [...] então tem um porquê, e esse porquê tem que ser redirecionado, a política tem que caminhar a partir daí, isso a gente tem feito, tem conseguido fazer. **E as pessoas se interessam pelas estratégias, processos?** Hoje, sim, bastante.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? Nós temos tentado não fazer nenhuma [...] até agora, não participei de nenhuma reunião com mais de duas horas. É de uma hora e meia, mas no máximo duas horas. Ela tem que ter pauta, objetivo bem claro, se não conseguiu chegar a um consenso, mesmo assim encerra a reunião e vai para outra. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Isso é um pouquinho confuso. Nas coisas mais racionais, tu chegas a isso, tem algumas coisas que partem [...] como tu estás trabalhando com cultura organizacional, tem coisas que partem da emoção. Então, por exemplo, a elaboração de um Regimento. Esse Regimento foi, permeou lá dentro, daqui a pouco ganhou APUFSC, teve já uma politização, a gente teve que voltar. Mas o que a gente fez: a gente absorveu essas coisas, trouxe profissionais de outras áreas, inclusive Administração e Economia, para criticar o Regimento, trouxe esse pessoal para dentro da UFSC, esse pessoal externo para dentro, para fazer também a crítica e tranquilizar o pessoal em relação a essa questão das emoções, do que é democrático, do que não é democrático e assim por diante. Então, o que a gente tem feito é não trabalhar só “é a maioria e pronto, está acabado”, não, se existe uma ansiedade para algumas pessoas, tipo, Regimento todo mundo tem que aceitar, porque senão vira um inferno. Então a gente trouxe de volta, discutimos. Mas nós fomos bem peremptórios em relação às direções, ou seja, tu tens que saber para onde caminhar, não dá para ficar em elocubrações o tempo todo. Tem que focar.

E a execução dessas estratégias tem uma sistemática definida de acompanhamento? Metas, prazos? Sempre tem prazos, mas os controles não são muito efetivos. A gente ainda não tem todas as ferramentas nem todas as pessoas. As pessoas são muito dinâmicas, estão fazendo sempre muitas coisas ao mesmo tempo, então essa racionalidade [...] mas o que a gente tem feito: ano passado, fizemos, ao final do ano, um relatório do ano de 2010. Até posso deixar um contigo, se tiveres interesse. Relatório de 2010. Ao mesmo tempo, a gente vai fazer esse ano de todas as atividades, tanto de Ensino, Pesquisa, Extensão, desde reuniões, publicações, até visitas, até os contatos, essas coisas todas. Então isso a gente está registrando, com os nomes das pessoas, para eles se sentirem contemplados e participes desse processo. Acho que isso é uma coisa legal de ser feita. Dá um pouquinho de trabalho, mas parece que dá um resultado bom. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Tem, e isso é bom, porque o conhecimento [...] eu sempre digo assim “meio que a gente está trocando a roda do carro quando o carro está andando”, então tu vai ganhando um pouco de experiência em algumas coisas e vai fazendo umas adaptações.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Está bem mesclado, vamos dizer assim. A gente tem professores mais experientes, nós estamos em um momento, também, que nós estamos trabalhando, Mônica, a potencialização das lideranças. Então, como todo mundo é muito novo, os mais antigos têm um ano e meio de casa, alguns já vêm com alguma experiência, já deram aula em outras Universidades, mas todos fizeram concurso. Então nós estamos, ao mesmo tempo, chamando a atenção das pessoas e potencializando as pessoas como Coordenação, ora um ora outro, até mesmo na substituição, quando eu saio, normalmente o professor Lezana assume, a gente indica algum professor para assumir a Direção Acadêmica. Fizemos um professor no ano passado, outro professor esse ano, para ir criando. Então as pessoas, acho, estão se sentindo fortes e o grupo já está indicando algumas pessoas para assumirem uma ou outra função, mas ainda, de alguma maneira, a Direção acaba sendo importante e forte dentro do processo. Acho que talvez ela influencia bastante.

E, da mesma forma, a execução é realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto ou por quem detêm cargos? É por quem tem mais [...] porque cargos lá, nós só temos dois, só três na verdade. Diretor Geral, Diretor Acadêmico e Diretor Administrativo. **Não tem Coordenador de Ensino, Pesquisa?** Não, não tem nada disso. Então todo mundo está fazendo tudo.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Quando eu estou envolvido, os meus cacochetes de engenheiro fazem com que tu trabalhes as questões mais sequenciais. O pessoal já estava bem ansioso por ter um Mestrado, eu falei “vamos segurar a barra”, tanto que a única Pró-Reitora que ainda não foi lá é a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, porque senão ela iria agitar a rapaziada. Então nós temos que consolidar a Graduação. Depois, agora já estou discutindo, então agora já é hora de a Pós-Graduação ir lá nesse semestre. Eu tenho uma população grande de professores, mas acho que a gente precisa trabalhar a partir das bases, construir bem as bases. Porque, senão, quando tu tens uma diversidade de focos ou resultados que quer obter, ou eles podem se tornar muito difusos ou alguma coisa pode cair no descrédito, e depois tu recuperar aquilo é muito difícil, ou dá um desânimo, parece que nada anda, nada caminha. Então, como gestor, a gente tem que tomar muito cuidado, porque a hora-homem em reunião precisa reverberar em resultado, senão fica como se fosse “não serve para nada”.

E na execução, como acontece, de maneira sequencial também? Nós sempre trabalhamos em várias frentes. Então, por exemplo, agora nós temos a frente do projeto político-pedagógico da disciplina, a frente do aluguel de um prédio, elaboração, compra de material, laboratório, a frente da construção do Campus e dos edifícios novos que devem liberar até 2013-2014, a frente do aluguel de galpão para a gente colocar as disciplinas mais de laboratório, a frente dos estudantes, a gente está potencializando os estudantes, estamos com uns dez grupos de desenvolvendo aerodesign, fórmula SAE, fórmula baja, grupo de física que está trabalhando física de voo, grupo que está trabalhando disputa de pequenos robôs dos jogos de robôs, então estamos potencializando, tem várias frentes, mas a gente procura ter alguém que conduza isso e que a gente harmonize isso para poder ir apresentando os resultados. A nossa preocupação, o tempo todo, é passar a percepção de que a gente está tendo resultados, está avançando. Ao mesmo tempo, estamos divulgando. A gente fez mais de seis publicações em revistas e congressos em Portugal, Argentina, Brasil, estamos publicando para chamar atenção do pessoal e professores virem fazer concurso.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

O professor comentou que as estratégias consideram as necessidades do Campus, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida?

Sim, sim. Hoje a gente faz isso. Claramente, isso está colocado, por exemplo, na concepção do modelo de gestão. Então, o nosso modelo de gestão não tem Departamentos. Por que não tem Departamentos? Porque, no nosso Centro de Engenharia da Mobilidade, são sete cursos, sendo que dois na parte de infraestrutura de transporte e cinco na área de sistemas veiculares. Só que esses sistemas são grandes, a gente quer que trabalhem embricados, então quando a gente pensa em um porto, aeroporto, em um modal de transporte, estamos pensando em setor naval, setor ferroviário, setor terrestre e setor aeroviário. Quando estou pensando nisso, é uma coisa grande e muito complexa. Se eu tenho Departamentos, eu tenho *clusters* de grupos, então como eu não tenho esse Departamento, tenho físico, químico, biólogo, matemático e as diferentes formações de engenharia trabalhando em um único projeto e preciso de todos esses profissionais para dar conta desse projeto grande. Então eu ultrapasso o modelo interno da UFSC, o modelo brasileiro de organização universitária, pensando em dar uma resposta à comunidade, a um grande projeto de governo, a um grande projeto de uma empresa privada, a esse desenvolvimento acelerado do país. Eu preciso trabalhar isso de maneira holística, então a gente impacta sim.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Campus ou envolve outros setores da UFSC?

Nós estamos o tempo todo envolvendo atores de outros setores da instituição. Para tu teres uma ideia, o laboratório da pista de teste: a gente fez um projeto, que é uma pista de teste, já foi financiado pelo FINEP, dois milhões e quinhentos, e está sendo implantado. Está sendo implantado por quem, quem vai usar esse laboratório: é uma pista de 1400m de comprimento, sendo executada pelo pessoal de Engenharia Civil da nossa UFSC, porque esse laboratório é um centro de pesquisa para a área civil desde as fundações até o revestimento. São diferentes tipos de revestimento, diferentes concepções e assim por diante. Vai ser utilizado pela Engenharia Mecânica do ponto de vista de [...] a pista de teste, parte da pista é um laboratório que é uma área perfeitamente plana para testar aquaplanagem, então posso testar pneus, tem a área da pista com várias reentrâncias para medir vibrações, ruídos do carro, tem parte da pista que vai estar com diferentes tipos de materiais, com diferentes tipos de atrito, para testar frenagem, então podem usar a Física, Química, Mecânica e nós de lá. E tem uma parte da pista, que a gente está chamando de pista inteligente, onde, teoricamente, a pista que vai conduzir o carro. O motorista perderia as funções dele, onde o DAS, Departamento de Automação e Sistemas, o setor de computação e tal, poderia estar atuando ali dentro. Então a gente está pensando e integrando os nossos laboratórios com os laboratórios da UFSC, estamos também pensando lá em um grande espaço de museu na área de transporte, que a gente não está chamando de museu, está chamando de estrutura patrimonial, para que o pessoal de História, Arqueologia possa também participar e se integrar a esse projeto do ponto de vista da mobilidade. Então a gente está com essa visão. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Sim, a gente tem, na Prefeitura, o IPPUJ, nós estamos trabalhando com a Univille, por exemplo, os alunos do baja é uma equipe única com Univille e UFSC, muito legal, a gente vai utilizar uns laboratórios da UDESC hoje, a gente está pensando até em uma Pós-Graduação que pudesse absorver alguns professores da UDESC, uma Pós-Graduação em Joinville formada por doutores, na UFSC, mas que tenham acesso a publicações [...] então a gente está pensando em integrar o máximo possível a comunidade local. O nosso padrinho, por exemplo, na área Aeroespacial, é o ITA. O ITA forneceu quatro bolsas de Iniciação Científica pagas pelo ITA aos nossos alunos, orientados pelos professores do ITA, que eles vão pra lá, eles vem pra cá. O padrinho de Engenharia Naval é a USP, a Vale do Rio Doce está nos subsidiando na área ferroviária, inclusive os professores e eu passamos uma semana dentro da Vale visitando laboratórios, discutindo currículo do curso, então está assim, “o mundo é o limite”.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

O que o professor considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Da concepção. Se não tiver conceito, acho que não tem futuro. **Quais os obstáculos e alavancagens que o senhor percebe quando as estratégias do Campus são elaboradas e executadas?** Acho que é essa abstração. As pessoas têm muita dificuldade de abstrair o planejamento, a concepção. Então essa abstração de tu enxergar o tu produto sem ter o teu produto, que é a fase da concepção. Acho que essa é a parte mais crucial. Normalmente, as pessoas vão para fazer, já começam a fazer as coisas e consertando. Às vezes, acerta, mas acho que, em grande parte, dá problema. **E quais seriam algumas alavancagens?** Alavancagens seriam, acho [...] eu vejo assim, precisa ter uma cultura organizacional, a organização precisa impactar as pessoas, tanto quanto as pessoas [...] a organização precisa impactar mais as pessoas do que as pessoas individualmente impactam a organização. Então, acho que esse é o ponto mais importante. **E o professor percebe isso lá, que a organização está impactando o comportamento das pessoas?** Se a organização não impactar as pessoas de uma forma positiva, aquilo lá fica uma coisa esdrúxula, pois as pessoas estão vindo de tudo quanto é lugar e são formações diferentes. Eu tenho lá biólogo, matemáticos, físicos, engenheiros das diferentes formações, formados em vários locais do Brasil, gente da Argentina, pessoal do Chile, o professor Razin é do Iraque com Doutorado na Inglaterra, o Lezana é do Chile. Eu tenho formações muito distintas, então se eu não tiver conceito, e esse conceito está sendo protegido, aceito pela organização, isso vira um pandemônio. **Por fim, como o professor analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Campus como da Universidade?** Como falei no início, eu nunca participei de gestão, então entrei agora. Eu trabalho com planejamento de produto, a gente tem até coisas escritas, há 30 anos. O Departamento de Engenharia Mecânica sempre trabalhou, de alguma maneira, com o Planejamento Estratégico, mas acho que falta conhecimento, falta teoria. Acho que nós somos muito pobres em termos de conhecimento teórico. Esse distanciamento, por exemplo, entre Administração, Psicologia, talvez o Direito, da área tecnológica, essa fragmentação que existe dentro da UFSC, acho que empobrece a organização do ponto de vista da gestão estratégica. Acho que precisaria ter mais fóruns para trabalhar essa questão teórica. Embora, no Brasil como um todo, isso é muito recente, faz o que, uns 10-15 anos que a gente começou a ter essa percepção de estratégia, de visão de futuro como um processo de chegada, e não aquela visão de futuro do Kennedy que o Brasil é um país do futuro e nada se fazia. Uma visão de futuro como um processo de chegada, quer dizer, eu vou chegar lá e estou me organizando para chegar lá.

Fechamos, professor. Muito obrigada.

Transcrição - Entrevista nº 24**DIRETORA M**

Diretora do Centro de Ciências Biológicas -
CCB

Data da entrevista: 19/09/2011, às 11:00h

Duração: 43min33s

Legenda:

[...] - construção de raciocínio

[*texto itálico*] - comentários da entrevistadora

BLOCO I – Questões 01 a 04

A professora pode fazer um breve histórico da sua atuação aqui dentro da Universidade?

Fui contratada na UFSC em 1988. Trabalhei antes, em 1987, como professora eventual. Durante esse período surgiu, então, a possibilidade de realização de um concurso passei e realmente me tornei efetiva a partir dessa data, de 88. Eu sou professora até hoje do Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia, minha área de atuação é Imunologia, sempre estive envolvida com Ensino, com Pesquisa, basicamente. Já fiz Extensão, mas não muito, se comparar toda a minha trajetória dentro da UFSC. Também já tive alguns cargos administrativos. No Ensino, eu fui responsável já por ser coordenadora da disciplina de Imunologia, que é minha área de atuação, na Medicina, na Odonto, na Farmácia e Bioquímica,

na Enfermagem, na Nutrição, na Biologia. Nós temos a cultura, no nosso Departamento, de fazer um rodízio entre os cursos. A gente acha isso interessante porque a gente tem uma vivência diferenciada, o objetivo de cada curso é totalmente distinto e a gente acha interessante fazer um rodízio a cada três, quatro anos. Os colegas também entendem a importância disso e tem dado muito certo. A nossa carga é uma carga de Ensino grande porque a gente é responsável por disciplinas tanto teóricas quanto práticas e porque envolvem muitos cursos, tanto da área da saúde como da Biologia. Implica, dentro da nossa área de atuação, a ministração dessas aulas práticas em conjunto, então a carga sobe substancialmente porque em cada laboratório a gente consegue ter, no máximo, 15-18 alunos. Então isso consome, em termos de carga horária, uma carga horária bastante significativa em termos de número de hora que o professor tem que estar ministrando aulas. Eu também ministro na Pós-Graduação. Em Pesquisa, também, minha área de atuação é em Neuroimunologia. Então nessa área eu avalio, estudo as consequências do estresse de ordem psicossocial na resposta imune, na imunidade dos organismos. E como atividade administrativa, eu já fui Chefe do Departamento, já fui Coordenadora de Pesquisa do meu Departamento e, agora, há sete anos, por quatro anos eu fui Vice-Diretora da Professora Iara, que foi no período de 2005 até 2008, na gestão anterior, e depois, na sequência, estou como Diretora agora do Centro. Continuo ainda envolvida com aulas, tanto na Graduação como na Pós-Graduação. Reduzi, obviamente, um pouco a minha carga horária. Os alunos que oriento também tive que diminuir, o número de orientações, mas ainda continuo. Na parte de ensino também estou envolvida no Ensino à Distância, na disciplina de Imunologia, que eu participei acho que no ano passado. Foi uma experiência, também, bastante nova. Eu nunca tinha participado dessa modalidade de ensino e foi bastante interessante. Então foram essas, basicamente, as experiências que eu tive. **A professora já realizou algum curso ou capacitação referente à área de Administração?** Não. Se eu já fiz algum curso, não, nunca fiz. **E qual o interesse da senhora em ocupar o cargo de Diretora do Centro?** Olha, a minha vinda para a Direção do Centro foi porque o Centro de Ciências Biológicas tem uma maneira diferenciada, talvez, dos demais Centros de fazer a sua escolha do Diretor. Em 2005, nós optamos, naquele momento, por discutir o planejamento do Centro, o que o Centro quer em termos de planejamento, a curto, médio e longo prazo. Então a gente discutiu, foi uma reunião ampla, aberta, com a participação de quem quisesse, tanto de docente quanto de servidor técnico-administrativo quanto dos acadêmicos vinculados ao nosso Centro, graduandos e pós-graduandos. Podia participar quem quisesse. Foi uma reunião chamada por um grupo de professores que são bastante atuantes dentro do Centro, então todos foram chamados e a gente discutiu isso: planejamento de Centro. Quais são as metas, onde a gente quer chegar, o que a gente quer fazer. E naquele momento depois da discussão de toda essa plataforma de trabalho a curto, médio e longo prazo, é que a gente passou a discutir, em um segundo momento, quais as pessoas dentro do Centro que teriam o perfil para conduzir esse planejamento que foi discutido pela comunidade do CCB. E naquele momento, em 2005, surgiu o nome da professora Iara como nome de consenso como Diretora, e como Vice foram sugeridos três nomes. Na época, o meu foi um deles, a professora Maria Risoleta foi outro nome colocado naquela comunidade, e o do professor Jamil. Naquele momento, então, o nome da professor Iara foi de consenso, ela aceitou e depois a gente partiu para ver qual dos três teria disponibilidade naquele momento de aceitar. O professor Jamil, naquele momento, não se mostrou disponível, a professora Maria Risoleta também não e eu também, de certa maneira, como a minha carga horária, do meu Departamento, era uma carga bastante pesada de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, Pesquisa que a gente tocava, eu fiquei bastante apreensiva num primeiro momento. Mas acho que não adianta também a gente fazer muitas discussões, “a gente acha que deve fazer isso”, mas também a gente não dar nossa parcela de contribuição. Então, naquele momento, eu resolvi aceitar por ter esse entendimento. Eu acho que se cabe aos docentes contribuir com essa parte administrativa, eu acho que não adianta eu só simplesmente discutir e não dar minha parcela de contribuição. Então aceitei ir com a professora Iara, como Vice-Diretora, e foi assim que o processo se estabeleceu. Em 2008, foi da mesma maneira, a gente [...] “bom, vamos dar continuidade ao planejamento” e quais eram os nomes que

estavam, meu nome foi colocado e do professor Jamil, que não havia aceitado no primeiro momento ser Vice, aceitou nesse segundo momento, por isso ficou como meu Vice.

BLOCO II – Questões 05 a 08

A professora conhece o Planejamento Estratégico da Universidade? Conheço. **O que a senhora acha dele?** Acho que assim: a gente sempre tem que dar um primeiro passo, então é um projeto que eu acho que cabe uma avaliação constante e que eu acho que isso, talvez, a Universidade ainda não faça. Mas acho que é um primeiro passo que precisa ser dado, enfim, talvez não seja o ideal mas acho que a gente tem que começar de alguma maneira, ir avaliando, ir melhorando e aprimorando. **O que a professora entende por Estratégia?** Eu entendo assim: existem alguns momentos, acho que talvez a gente não tenha as condições ideais para a gente, muitas vezes, conseguir aquilo que a gente gostaria. Então, se não há essa possibilidade ou se a gente não pode realizar tudo o que está previsto ou planejado num primeiro momento, eu vejo a estratégia nesse sentido. Eu acho que às vezes não posso ter um grande castelo, falando de uma forma figurada, mas estrategicamente eu posso ter uma estratégia, posso ter ações, ser, de alguma maneira, assertiva, proativa no sentido de “bom, se não consigo isso por tais e tais razões, consigo, de repente, ter uma estratégia diferenciada que faça eu chegar onde eu quero talvez de uma outra maneira, outra forma”. Então eu trabalho muito a estratégia como algo dinâmico, onde eu, 100% do tempo, procuro estar avaliando minhas ações. **A professora considera importante ter estratégias?** Sim. **E utiliza estratégias na sua gestão?** Sim, bastante. Eu tento, pelo menos. Nesse ponto, eu acho que tanto eu quanto o Jamil somos bastante flexíveis num sentido assim, e acho que até temos que ser mesmo porque o nosso Centro hoje, em termos de infra-estrutura, nós temos uma parte no Córrego Grande, temos uma parte aqui, na ala mais antiga da UFSC, temos professores que trabalham no Centro de Ciências Agrárias, têm os seus laboratórios de Pesquisa lá, então isso nos faz constantemente avaliar para onde a gente está indo, se estamos realmente atingindo nossos objetivos que foram estabelecidos naquela reunião que eu te falei. É interessante porque a gente sempre busca esse documento e a gente é sempre muito crítico sobre o que a gente já conseguiu, o que não conseguiu, onde a gente avançou, onde não avançou. E, nisso, há que se ter uma certa flexibilidade, porque algumas ações às vezes são mais difíceis. E essas vezes a gente contorna, então isso eu acho importante. Nesse momento, acho que essa avaliação, análise constante se faz necessária. **O que a professora entende por Cultura Organizacional?** Bom, eu não sou dessa área, então vou falar aquilo que eu acho. Acho que é uma forma que você tem de organização que ela, de alguma maneira, se mantém. Obviamente, acho que assim: nós, em termos de cultura organizacional, acho que ainda somos muito [...] existe muita fragilidade, eu diria. Mas seria ótimo se a gente tivesse possibilidade de ter o estabelecimento de processos de trabalho, de discussão, de revisão desses processos de trabalho de forma contínua e dinâmica. Eu só consigo entender desta maneira. Mas é claro que isso fazendo parte de uma cultura, como se fosse... **Preparar as pessoas para agirem dessa forma?** Exatamente, agirem dessa forma. Acho que esse é um [...] eu diria que pensar em cultura organizacional seria o mesmo, tem para mim a mesma importância de pensar como todos pensamos, “preciso de um funcionário para isso, mas preciso para quê?”, entendeu? Então acho que as coisas precisariam estar agregadas. Acho que é nisso que, às vezes, a gente falha um pouquinho. A gente diz “eu preciso de um funcionário aqui, eu preciso de um docente ali”, mas baseado em quê? Essa cultura a gente tem? A gente sabe exatamente quais são os processos de trabalho, tem essa definição? Acho que, nisso, a gente peca muito. A gente não tem essa formação, acho que a gente não tem esse direcionamento, acho que a gente faz de uma forma muito amadora. Costumo dizer “a gente pega o boi pela unha e vai”, mas a gente não tem essa [...] depende muito do perfil de cada um e não algo em que deveríamos ter uma preparação inicial para isso. **E no Centro, a professora percebe a cultura como uma aliada ou inimiga da estratégia?** Nessa gestão nossa, e na anterior também, eu sempre tive muito [...] posso dizer que tenho em torno de 35 a 40% dos professores e funcionários que apoiam e que entendem a instituição tal como ela é. Acho que existe uma outra porcentagem de docentes que contribui muito para a

instituição, sem dúvida nenhuma, mas de uma forma muito mais individual. É o professor que obviamente colabora muito com a instituição, na medida em que são docentes altamente produtivos, são excelentes docentes, mas não compreendem o todo da instituição. Então não que essas pessoas não fossem aliadas no sentido da organização, mas acho que há um desconhecimento de como a instituição funciona. Por isso acho que a cultura não existe de forma um pouco mais abrangente, às vezes a gente encontra algumas dificuldades por conta dessa falta de entendimento de como a estrutura mais macro realmente funciona. Mas, de uma certa maneira, não é uma conversa que eu não consiga ter com os meus pares, isso eu consigo.

BLOCO III – UNIVERSALISMO x PARTICULARISMO – Questões 09 a 12

Agora as questões vão se relacionar a dois enfoques: o momento da concepção e o da execução. No momento da concepção, o que é relevante na hora de definir a estratégia/decisão? O nosso Centro é um Centro que hoje tem uma compreensão bastante interessante de que nós trabalhamos pelo coletivo e não pelo individual. Então todas as nossas estratégias - e eu acho que isso é compreendido pelo Centro como um todo - elas são direcionadas no sentido de contemplar o bem coletivo, a coletividade. Então desde projetos [...] vou dar um exemplo: projetos CT-Infra, que são projetos institucionais, são projetos em que a gente busca o interesse do coletivo, nunca do individual, do professor. Todos os laboratórios que hoje a gente monta, mesmo os de aula-prática, para Ensino de Graduação ou de Pós-Graduação, são laboratórios multi-usuários. Então hoje é difícil [...] desde a gestão de 2005 até agora, nós não trabalhamos com a questão do indivíduo, único, é sempre com a equipe. **Como as estratégias são formuladas e escolhidas?** Normalmente, são reuniões de Conselho. Mas também temos assim: quando diz respeito à Pós-Graduação [...] porque, por exemplo, os projetos CT-Infra, o financiamento é para Pesquisa mesmo. Então, nesse sentido, não que a Graduação não possa ser beneficiada com esses laboratórios, mas o objetivo primeiro é a Pesquisa. Nós temos uma Câmara de Pós-Graduação que reúne todos os Coordenadores de Pós-Graduação, então para definir uma estratégia, por exemplo, que tipo de laboratório montaremos, que tipo de equipamentos nós vamos solicitar, e dado que é um projeto institucional, a gente busca aliar os nossos interesses aos interesses dos outros Centros que têm uma certa proximidade com as linhas de pesquisa. Então tudo é feito em conjunto, e a escolha, por exemplo, se for um laboratório ou um equipamento, é com base em este equipamento vai atender a que público? Então a gente sempre busca colocar na prioridade um aquele que for atender a um público maior. **E ainda nesse momento da concepção, são usadas estratégias e planos institucionais como referência ou foca mais na realidade do Centro para elaborá-las? É amplo.**

E no momento da execução, como é estabelecida a priorização das estratégias? Para a execução, é dessa mesma maneira. Por exemplo, os projetos ligados a Pesquisa, a Câmara de Pós-Graduação que vai definir as prioridades com base em “bom, a compra de tal equipamento vai atender a este, a este, a este curso de Pós-Graduação e a “x” alunos, então tem prioridade um”. Por exemplo, se quero comprar um outro tipo de equipamento, mas esse tipo de equipamento não vai atender a tantos alunos [...] E assim vai, assim a gente vai estabelecendo as prioridades. E no momento da execução, ela é tranquila porque, como é uma discussão feita com todos, todos têm esse entendimento, é assim que é o processo. O mesmo vale para a Graduação, só que na Graduação a gente depende muito mais de recursos UFSC, agora via REUNI, mas todos eles têm essa discussão. Normalmente, a gente chama o Coordenador do Curso junto com as Chefias de Departamento, e aí a gente decide e estabelece todas as prioridades. E as prioridades, realmente, quando diz respeito a projeto REUNI, que atende Ensino, a prioridade é Ensino. Então a gente sempre parte do coletivo [...] não que a gente não possa fazer, de repente, um atendimento individual. A gente até pode, até faz, mas a gente procura atender primeiro o coletivo para depois atender o individual, mas isso tudo é discutido e todos aceitam.

BLOCO III – INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO – Questões 13 a 18

Quem participa do processo de concepção das estratégias do Centro? Os membros do Conselho, que reúne os Coordenadores de Pós-Graduação, a Câmara de Pós-Graduação, que são os próprios Coordenadores da Pós, Coordenadores do Curso de Ciências Biológicas na modalidade presencial e a distância. Todos eles participam. **E nesse processo de concepção das estratégias, há atores externos participando? Representantes de outros Centros, da Reitoria?** Quando nos foi solicitado todo o PDI, o planejamento, às vezes a gente consulta. Para fazer o nosso Planejamento Estratégico, a gente pediu auxílio externo. Alguns Departamentos, ao realizar seu próprio Planejamento Estratégico, também solicitam. **E como acontece esse planejamento das estratégias? Todas as pessoas se envolvem?** Não é uma coisa assim [...] como eu disse para você, eu tenho em torno de 30-40% de professores que têm o entendimento maior da instituição e a gente tem outros, uma porcentagem, que são professores que colaboram muito, mas de uma forma mais individual, dentro do seu laboratório, exercendo o trabalho na área de Ensino de Graduação e Pós, Pesquisa, Extensão, enfim. E, realmente, acho que tem uma parcela que é menor e que eu acho que cumpre com seu trabalho mas se envolve muito pouco. Mas posso dizer que os 30-40% que eu tenho é de muita qualificação, que nos ajuda, que realmente são parceiros. Então isso faz toda a diferença. **Como são divulgadas as estratégias para as pessoas que não participam dessa elaboração?** Eu diria que o nosso maior problema realmente é a comunicação. Esse ainda é um dos desafios que a gente não conseguiu vencer, mas a gente acha que estamos no caminho, eu consigo ver uma luz no fim do túnel, digamos assim, porque, como eu te falei, esses 40% sabem o que está acontecendo, aqueles outros 30, digamos assim, na medida do possível, se a Chefia repassa tudo isso [...] porque a gente tem a reunião dos Conselhos, das Câmaras, mas depois tem que haver um repasse das Chefias para os seus docentes, para os Colegiados, e nem sempre isso acontece. Nem sempre a informação circula da forma como ela deveria circular e isso realmente ainda é um problema para nós. Às vezes, quando chega, chega de forma distorcida e então esse é um grande problema para nós, um desafio grande e que a gente realmente está enfrentando, tem consciência de que a gente precisa se esforçar ainda mais para tentar resolver esse problema porque hoje, às vezes, eu tenho professores que estão há muitos anos na casa e se surpreendem quando vêm “ah, eu consigo receber uma diária e passagem para ir a um congresso”, coisas muito básicas. Então eu pergunto “isso circulou inúmeras vezes, então por que não chegou naquele professor?” Ele que não está participando? O que está acontecendo? Ou é aquela porcentagem reativa, enfim. Mas de qualquer maneira, diante deste fato, a gente precisa fazer chegar de qualquer maneira a informação.

No momento de execução das estratégias, como ocorre a atribuição de responsabilidades, em qual critério é baseada? Quando a gente quer colocar realmente algo em prática e aquilo é extremamente importante, aí sim a gente aciona pessoas que realmente estão envolvidas. Isso significa que esses 40% muitas vezes estão sobrecarregados. Então, por exemplo, tenho o Vice-Diretor do CCB, que nos auxilia bastante na Direção de Centro, mas ele é o presidente, por exemplo, da Câmara de Pós-Graduação. Ao mesmo tempo, ele também tem a responsabilidade de auxiliar nesses projetos CT-Infra, não sozinho, mas ele fica na coordenação e coordenando outros docentes, mas esse é um outro problema, porque a gente conta muito mais com esses 40%. A gente está tentando ampliar essa nossa [...] todo o trabalho vem no sentido de fazer essa ampliação. Mas, confesso, não é fácil. Até porque nosso Centro é um Centro que tem um outro desafio, nós somos em oito Departamentos, então são oito Chefes, oito secretarias, isso demanda [...] Nós fizemos um cálculo, a nossa Coordenadora de Pesquisa fez um cálculo e a gente viu que a grande maioria, 70% dos nossos docentes, estão envolvidos de alguma maneira com alguma função administrativa. Então isso nós vamos ter que rever. **E as estratégias tornam-se responsabilidades de indivíduos específicos ou de equipes?** Para comissões.

BLOCO III – NEUTRO x EMOCIONAL – Questões 19 a 20

Retornando ao momento de concepção das estratégias, quando acontece esse processo, como é a interação das pessoas? Elas se sentem à vontade para dar sugestões, surgem debates interessantes, ou o processo é mais tenso e formal? É bem tranquilo.

E na execução dessas estratégias, as pessoas costumam ter interesse sobre o acompanhamento, dão sugestões de melhoria? Os 40% sim. Eles são bastante ativos, esses 40%, críticos, são pessoas que acompanham o processo, que realmente estão comprometidas e envolvidas com a instituição.

BLOCO III – ESPECÍFICO x DIFUSO – Questões 21 a 24

Quando as estratégias estão sendo formuladas, como são as reuniões? Rápidas e objetivas ou mais demoradas e até ineficientes? As de planejamento, eu diria que rápidas não são. As da Câmara são muito rápidas. Quando são reuniões da Câmara de Pós-Graduação, elas são muito rápidas, a conversa é muito rápida, tudo é muito rápido. É mais [...] eu tenho maior dificuldade quando eu tenho que trabalhar na questão do Ensino de Graduação. Aí realmente, porque não envolve o nosso Centro, envolve outros Centros também, aí às vezes o processo é um pouco tenso. Eu diria que é mais tenso do que eu gostaria. Mas nada que também se torne ineficiente. **E o resultado dessas reuniões é transparente, ou seja, essas estratégias são claras, racionais ou são ambíguas, difusas?** Acho que não, acho que nesse ponto nosso Centro é bastante objetivo.

E a execução dessas estratégias tem um método definido de acompanhamento? Metas, prazos? A gente procura fazer isso, nem sempre é possível. Agora, por exemplo, nós temos esse bloco novo, tudo que está aqui na ala antiga vai para lá. Quando depende de outros setores, aí a gente tem alguns problemas. É claro que assim: eu entendo os problemas dos outros setores, que são diferentes dos nossos, mas muitas vezes, por exemplo, cronogramas. A gente tinha estabelecido um cronograma, vou dar um exemplo, para que a gente se mude para lá, mas tem projetos, isso passa pelo ETUSC, depois vai para um processo licitatório. Então a nossa tentativa foi justamente esta: vamos estabelecer um cronograma, de tal data até tal data a gente tem um projeto estrutural pronto, de tal data até tal dada, um projeto elétrico e hidráulico. É muito difícil o cumprimento quando a gente envolve outros setores que não o nosso aqui. Aqui dentro, a gente procura sempre estabelecer cronogramas e seguir esses cronogramas. **Tem alguém responsável por esse controle?** Normalmente, sou eu e o Jamil, o Diretor e o Vice que ficam articulando no que diz respeito às questões de infraestrutura ou a questão ligada mais à Câmara de Pós-Graduação, somos nós. Ligadas ao Ensino, é o Coordenador do Curso, mas que fica em contato com a gente. Então a gente fica trabalhando nessas coisas. **E ocorrem mudanças nessas estratégias durante o caminho?** Às vezes, sim. **Em que sentido seriam essas mudanças?** Às vezes, por exemplo, quando eu tenho um problema de acompanhamento, tem um cronograma que não está sendo cumprido, então minha meta fica prejudicada. Então nesse sentido, às vezes, [...] estou contando que aquele setor vai cumprir. Não cumpre, então a gente reavalia. Não está cumprindo? Por que não está cumprindo? O que me cabe fazer? Tenho que conversar com quais pessoas para que eu possa resolver aquele problema naquele setor? Quem devo contatar, o Pró-Reitor de Infraestrutura, é o Reitor que vai ter que ser acionado para que eu possa solucionar um problema que, às vezes, está naquele setor e ele não está conseguindo cumprir não porque ele não quer, mas porque talvez tenha dificuldade sobre ele. E aí você precisa de uma equipe maior que possa, inclusive, auxiliar aquele setor, que transcende a minha interlocução, por exemplo, com determinado setor. Vou precisar ter uma equipe maior.

BLOCO III – CONQUISTAS x ATRIBUIÇÕES – Questões 25 a 26

Quem tem mais influência no processo de concepção das estratégias: as pessoas que têm alguma experiência no assunto ou aqueles que detêm cargos? Experiência.

E, da mesma forma, a execução é acompanhada e realizada pelas pessoas que têm mais experiência no assunto? Sim. Quem tem mais experiência. Tanto é que, por exemplo, para esses projetos, em um projeto CT-Infra é um prédio que vai ser construído. A gente pegou a pessoa que tinha mais experiência, que não tem nada a ver comigo nem com o Jamil, embora a gente até poderia estar fazendo isso. Mas a gente optou por delegar. A gente reconhece que tal pessoa tem experiência e é essa a ideia, de a gente estar também no sentido de ampliar as pessoas que têm comprometimento e envolver as outras pessoas. A gente fica acompanhando, mas realmente essa pessoa fica responsável.

BLOCO IV – SINCRÔNICA x SEQUENCIAL – Questões 27 a 28

As estratégias são elaboradas de maneira dinâmica ou sequencial, ou seja, em diversas frentes ou cadenciadas? Acho que ela é dinâmica.

E na execução, como acontece, em diversas frentes também? Sim, sim. **Por que é realizado dessa maneira?** Porque acho que nosso Centro é muito diverso, então eu não conseguiria fazer de uma forma sequencial. Eu tenho, dentro do Centro, pessoas ligadas à área do meio ambiente, pessoas ligadas à área da saúde, ciências naturais, ciências básicas, então tem que ser um processo dinâmico. Não tem como [...] claro que existe o estabelecimento de prioridades, sempre tem, mas ele é dinâmico.

BLOCO V – DIRECIONAMENTO INTERNO x DIRECIONAMENTO EXTERNO – Questões 29 a 31

A professora comentou que as estratégias consideram as necessidades do Centro, também consideram as diretrizes institucionais e elas têm um foco externo, ou seja, percebem as necessidades da sociedade/comunidade em que a Universidade está inserida? Olha, acho que sim. A gente também leva em consideração isso porque nós temos vários trabalhos que são desenvolvidos aqui dentro, desde a área de meio ambiente, a gente presta, na verdade, auxílio até ao Ministério Público nessa questão de meio ambiente, das invasões que ocorrem nos locais, de empresas que às vezes estão deteriorando os rios e etc. Então esse trabalho a gente tem também. Temos trabalho ligado à área do meio ambiente na comunidade em torno, de reciclagem de lixo e temos também professores que atuam com empresas no sentido da produção de novos fármacos, isso tem.

E no momento da execução dessa estratégia, há interação de pessoas só do Centro ou envolve outros setores da UFSC? Envolve outros setores da UFSC. A gente tem uma integração muito grande com diversos Centros da UFSC. **E a execução envolve parceiros na comunidade?** Também, também. Frequentemente, IBAMA, FATMA, Ministério Público, que nos solicita laudos, que a gente tem que dar pareceres técnicos. Pessoal ligado ao meio ambiente faz isso com muita frequência.

BLOCO VI – Questões 32 a 34

Qual etapa a professora considera mais importante: o momento da concepção ou da execução da estratégia? Mais importante? É uma pergunta não muito fácil de responder. Acho que a concepção é importante, agora o acompanhamento também porque não adianta eu ter boas ideias e não colocá-las em prática. Então eu diria que a gente tenta fazer as duas coisas. A gente vê com muita seriedade a concepção, é um processo que demanda muita discussão, demanda muito envolvimento das pessoas, comprometimento das pessoas, mas também do acompanhamento. Então vejo as duas coisas como muito importantes. **Quais os obstáculos e alavancagens que a senhora percebe quando as estratégias do Centro são elaboradas e executadas?** Muitas dessas estratégias, para que sejam realizadas, você depende de muita gente, muitos setores, não pessoas só ligadas ao seu Centro. Essa é a maior dificuldade, às vezes. **Uma falta de autonomia?** Exatamente, não só a falta de autonomia, acho que não existe problema algum, acho que existem momentos que você tem que trabalhar com uma

grande equipe mesmo, mas hoje a gente tem, a gente enfrenta grandes problemas quando necessita do envolvimento de outros setores da UFSC. Acho que é aquela questão da definição de processos de trabalho, de capacitação das pessoas. Acho que a UFSC saiu de um [...] durante esse período, pelo menos, que eu estou na administração, eu vi que houve um crescimento muito grande e a impressão que dá é que, do ponto de vista organizacional, ela não estava preparada para esse crescimento. Então hoje, é claro, por exemplo, para eu comprar um material de consumo para a minha aula prática, dependo de muita gente, de vários setores da UFSC. E alguns funcionam e outros, não. Entendo as razões pelas quais alguns setores não funcionam, mas não adianta só entender, a gente tem que resolver o problema. Então, hoje, para que eu possa concluir algumas estratégias ou realmente finalizar algumas coisas, a gente tem muitos problemas. **E algumas alavancagens?** Muitas, esses 40% que se envolvem, que ajudam. A gente tenta colaborar, eu dei exemplo da questão de material de consumo, que até hoje a UFSC está querendo padronizar, a questão das compras. Entendo por todas as dificuldades que a UFSC passou e vem passando e é por esse motivo que, assim, nosso Centro até disponibilizou alguns servidores para auxiliar o pessoal no setor de compras. Se existe um problema, se o problema precisa ser enfrentado, a gente precisa desse material, então não tem outra alternativa a não ser uma força tarefa, neste momento, para que a gente consiga fazer isso até que as pessoas, até que o setor tenha um número “x” de funcionários que são necessários, ou não, ou às vezes não é uma questão de número, mas uma questão de repensar o processo organizacional. Mas não tem jeito, ou a gente se dá as mãos [...] e ir por partes. **Por fim, como a professora analisa, de maneira geral, a importância do planejamento estratégico, tanto no âmbito do Centro como da Universidade?** Fundamental. Acho que sem planejamento a gente não caminha.

Fechamos, professora. Muito obrigada.

* * *