

**Mudar ou não mudar? Eis a questão: as estratégias de mudança na gestão do  
desenvolvimento das instituições de educação superior**

**Luiz Fabio Mesquiati**

**RESUMO**

Este ensaio teórico discute as estratégias de mudança adotadas pelas instituições de educação superior e a influência do ambiente e da liderança na definição dessas estratégias. Mudar, nos dias atuais, é um desafio a ser enfrentado para a consolidação de um processo de desenvolvimento que possa fortalecer a instituição. Ser proativo e empreendedor é uma condição *sine qua non* para a sobrevivência das instituições que vivem num ambiente dinâmico e em constante mudança. A principal competência é a competência de se autotransformar, fortalecendo a gestão dos aspectos acadêmicos e administrativos. Nesse contexto, compreender as estratégias de mudança – evolucionárias, revolucionárias e desenvolvimento sistemático - é fundamental para a formação de um modelo de gestão que atenda as necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Toda esta transformação pressupõe uma melhor compreensão da dinâmica existente no ambiente e a formação de uma liderança estratégica, capaz de lidar, acadêmica e administrativamente, com os desafios de uma nova era que se impõe para as instituições de educação superior ao redor do mundo. Este ensaio é o ponto de partida para um estudo qualitativo, de caráter indutivo e exploratório, que possibilitará um maior entendimento dos fenômenos que influenciam as estratégias de mudança adotadas pelas instituições, levando a formulação de um arcabouço teórico sobre o tema (*grounded-theory*). O trabalho tratará da gestão da mudança e do desenvolvimento da organização, que pode contribuir com a melhoria da qualidade da educação superior.

**Palavras Chave:** Educação Superior; Estratégia; Mudança Organizacional.

**1 INTRODUÇÃO**

Educar pessoas traz muitas responsabilidades e desafios para quem trabalha em instituições de educação superior. Educação não é somente uma questão para o presente, mas um importante desafio para o futuro, pois é o caminho para uma sociedade melhor e um mundo melhor. De acordo com a Unesco/IIEP, educação não é somente um direito humano, é também vital para se reduzir a pobreza, melhorar a saúde, ter uma melhor governança e capacitar pessoas a escolherem de maneira autônoma seu destino. É crucial capacitar cada indivíduo como o principal protagonista de um processo educativo voltado para o desenvolvimento e o fortalecimento de suas habilidades e competências, que construa a igualdade e promova o progresso social. Esta afirmação se apóia na importância da educação como um processo para a vida toda. Neste contexto, uma questão inicial emerge: como os padrões educacionais podem ser melhorados para que estes objetivos possam ser alcançados?

Em busca dos objetivos acima, é essencial aprimorar a gestão das instituições de educação superior, um fator tão importante quanto os aspectos acadêmicos. Mudanças radicais têm ocorrido no mundo nos últimos dez anos quando o assunto é o conceito de gestão deste tipo de organização. O foco na governança da educação superior lida, de um lado, com a ténue

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

relação entre educação superior e o Estado, e de outro lado, com uma ampla gama de interesses sociais e econômicos.

Diferentes contextos culturais, políticos e econômicos representam desafios à gestão destas instituições. Uma gestão de qualidade pode ser o caminho para o fortalecimento deste tipo de organização e o aprimoramento da qualidade dos processos acadêmicos, bem como é essencial para se desenvolver as competências chaves para uma boa gestão e planejamento educacional. Nem a administração, nem os aspectos acadêmicos são, isoladamente, suficientes para aprimorar os padrões na educação superior, mas ambos podem mudar a instituição, desenvolvendo e fortalecendo sua habilidade para melhorar a educação de pessoas.

Este processo educativo pode ser entendido como um processo de gestão dos “sonhos” que cada indivíduo traz consigo ao longo de seu processo de formação, e que, portanto, deveria proporcionar as condições necessárias para que estes sonhos se tornem realidade. Adultos e jovens, homens e mulheres desejam alcançar por meio da educação um melhor padrão de vida. As pessoas acreditam que uma instituição de educação superior pode ajudá-las em seu presente e futuro, pois acreditam que a educação é de fato algo ímpar na vida de uma pessoa e que pode contribuir com a realização de seu completo potencial, qualificando-a como sujeito de sua própria história. Isto representa uma significativa responsabilidade que os gestores devem ter no sentido de assegurar os mais altos padrões de qualidade do processo educativo, especialmente, no longo prazo.

Este ensaio teórico se apóia nos fundamentos teóricos no campo do desenvolvimento de organização (DO), que tem contribuído para a compreensão de como as organizações trabalham e desenvolvem métodos, visando a sua melhoria. Esta preocupação com a eficácia e a saúde das organizações é o objeto principal dos trabalhos realizados neste campo de estudo. Segundo Beckhard (2006), o desenvolvimento de organização é um esforço planejado, que deve envolver a organização como um todo e ser gerenciado a partir do topo da empresa, para melhorar a eficácia e a saúde da organização, usando o conhecimento da ciência comportamental.

Se o desenvolvimento das organizações tem esta amplitude, é necessário avançar na compreensão do papel da administração estratégica, com foco nas estratégias de mudança voltadas para a construção do futuro desejado. Na discussão sobre estratégia é que melhor se pode compreender sua importância para o desenvolvimento das organizações ao lidar com questões relacionadas à missão e aos valores da instituição; definição de objetivos, metas e projetos alinhados com esta missão; descoberta e fortalecimento de suas competências essenciais; formação de uma liderança estratégica; e a promoção de uma ação efetiva na consolidação de mudanças que fortalecerão a instituição e poderão colocá-la na vanguarda das transformações em seu setor.

Nesta perspectiva, este ensaio teórico constitui-se num estudo preliminar que visa a realização de uma pesquisa que terá como objetivo geral estudar os tipos de estratégias de mudança adotadas pelas instituições de educação superior e a influência do ambiente e da liderança na definição dessas estratégias. Trata-se de um estudo exploratório sobre o fenômeno da mudança e como administrá-la a fim de se construir uma organização mais dinâmica, proativa e competitiva.

Alguns dos objetivos específicos são: identificar os tipos de estratégias de mudança hoje utilizadas; compreender a dinâmica do ambiente geral e operacional das instituições de educação superior; definir o perfil de liderança necessário para a gestão da mudança; levantar os fatores exógenos e endógenos que têm influenciado a definição da estratégia; proporcionar uma melhor compreensão das características que uma instituição de ensino superior necessita ter para adotar uma estratégia de mudança mais proativa e empreendedora.

A importância do estudo que será realizado a partir deste ensaio, está na melhor compreensão das estratégias de mudanças e de que forma isto poderá ajudar as instituições de educação superior a gerenciar a mudança em busca do fortalecimento de suas competências, que resultarão na melhoria dos aspectos acadêmicos e administrativos. Trata-se de uma oportunidade para aprender como as áreas de administração e de educação têm muito mais convergência do que divergência quando o assunto é o desenvolvimento da educação superior e de instituições que trabalham neste campo, sejam elas públicas ou privadas.

Portanto, a expectativa é construir um estudo qualitativo que abra caminho para estudos quantitativos, fortalecendo o conhecimento que poderá contribuir de maneira efetiva com a melhoria das instituições de educação superior.

## **2 CONTEXTO E DESAFIOS DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

No Brasil, a última década tem sido desafiadora quando o tema é a educação superior. A gestão de instituições de educação superior tem enfrentado novos desafios para se autotransformar, especialmente, por conta das políticas públicas que têm estimulado a expansão do setor na tentativa de ampliar o acesso de pessoas a este nível de ensino. Desde a “Lei de Diretrizes e Bases da Educação”, promulgada em 1996, dados estatísticos do Ministério de Educação do Brasil têm mostrado a acelerada expansão no número de instituições de educação superior, que aumentou de 900, em 1997, para 2.376, em 2006, sendo a maior parte delas, instituições privadas. Esta expansão tem provocado uma forte competição neste setor. Observa-se um crescimento vigoroso e sem precedentes, mas, infelizmente, não virtuoso.

Ao mesmo tempo, temos observado muitas correntes de rápidas mudanças que têm ocorrido em fluxo contínuo. A globalização tem trazido desafios e oportunidades que têm afetado as pessoas de maneira diferente, dependendo de onde se vive neste dividido mundo. Diminuir a distância entre o mundo desenvolvido e o mundo em desenvolvimento é uma importante missão para as instituições de educação superior, responsáveis pela construção do verdadeiro conhecimento na sociedade. Sem dúvida, a educação superior desempenha um papel chave na construção de um conhecimento equitativo, sustentável e inclusivo, e crítico, num sentido inovativo, na liderança de mudanças e no fomento do crescimento e da prosperidade.

Uma questão crítica a respeito deste contexto em rápida transformação é que os tipos de sistemas de pesquisa, estruturas institucionais, formulação de políticas e sistema de gestão devem ser apropriados, necessários, adequados e sustentáveis sobre um dado conjunto de circunstâncias regionais. Com o aumento no número de instituições, privatização e massificação da educação superior, os governos estão diante de novas questões e escolhas. Nos países em desenvolvimento, com escassos recursos financeiros, limitada capacidade de recursos humanos e uma crescente demanda por educação superior, as escolhas políticas feitas hoje terão um profundo impacto na qualidade do desenvolvimento do país. Questões como a autonomia institucional, a liberdade acadêmica, estratificação/segmentação, sustentabilidade de longo prazo, orientação para o mercado, necessidades nacionais, o papel do Estado, procedimentos de tomada de decisões e relações de poder, tornam-se centrais.

Neste turbulento e desafiante mundo, algumas palavras emergem, tais como: estratégia, mudança, liderança e competitividade. Estas palavras, especialmente no contexto da gestão de instituições de educação superior, deveriam ter um sentido mais substantivo do que, meramente, um sentido instrumental; e não ser, simplesmente, palavras que passam a idéia de conflitos entre rivais, como no mundo dos negócios. Educação não deve ser entendida como um negócio. É muito mais do que isto porque forma a base e o conhecimento de uma sociedade, permanentemente, em construção. O entendimento deve ser que a educação é um bem público e deveria desempenhar um papel chave no processo de transformação social,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

promovendo a solidariedade, a justiça e a ética, alcançando seu objetivo mais importante que é construir o bem estar social.

Os líderes de instituições de educação superior não lidam apenas com a educação de pessoas, mas também a realização dos sonhos destas pessoas e a construção de uma sociedade melhor. Educação superior pode não ser um negócio, como mencionado acima, mas pode se apoiar nas Teorias da Administração e das Organizações a fim de melhorar sua gestão. Segundo Clark (2004, p.13), a instituição tem que "...utilizar-se de mecanismos gerenciais que não confundam virtudes acadêmicas com virtudes financeiras... e de mecanismos que permitam a instituição assumir riscos".

Nessa perspectiva, estratégia de mudança é um conceito importante quando o assunto em tela diz respeito à competitividade, qualidade e desenvolvimento sustentável das organizações e seus *stakeholders*. Isto, particularmente, se aplica às instituições de educação superior que têm enfrentado novos desafios gerados pela dinâmica competitiva neste setor. Estas instituições necessitam compreender que o ambiente organizacional e o significado da mudança para cada uma delas é uma questão estratégica chave para descobrir o que elas necessitam para sobreviver e realizar progressos, o tipo de transformação que elas necessitam realizar e o tempo estratégico para se realizar isto. Daí a importância de se melhor entender as teorias que abordam questões como a administração estratégica, a adaptabilidade e o ambiente de uma instituição com este perfil, tratando da questão da mudança, enquanto ao mesmo tempo, definem a melhor estratégia para tirar proveito das oportunidades e incertezas.

Apesar da necessidade de se realizar mudanças num mundo competitivo, muitas instituições, particularmente no Brasil, permanecem distantes do mundo real. Isto porque muitas delas acreditam que a universidade, por ser a fonte de todo o saber e conhecimento, tem respostas para todos os problemas. Tendem a acreditar muito mais que o mundo tem muito mais a aprender com as universidades do que as universidades com o mundo. Observa-se que a administração estratégica não possui o devido valor por razões ideológicas.

Barnett (2003) afirma que as universidades são intensamente ideológicas. Muitas das ideologias nos campus, tais como empreendedorismo, competição, qualidade e gestão refletem os interesses do mundo exterior e não das atividades da própria universidade, assim como a pesquisa, a aprendizagem e o ensino estão se transformando em ideologias. Considerando que ideologias são, por sua natureza, dogmáticas, as universidades estão sendo minadas e estão sendo colocadas além de toda a razão. Na opinião do autor, é possível construir ideologias virtuosas que façam justiça às universidades como universidades no século XXI. Ele afirma que "ideology is now a fact of life in universities but that a positive way forward is within reach". Além do mais, é uma questão de urgência para as instituições de educação superior saírem da caverna onde elas têm estado hibernando por muitos anos.

É importante considerar que a mudança neste caso depende da capacidade de aprender, da mudança da cultura e de processos, e de uma liderança estratégica e proativa que utilize as ferramentas adequadas para o fortalecimento da organização em mundo que se transforma a cada dia, tirando vantagens do conhecimento, das teorias e das práticas de administração. É impossível pensar em qualidade sem pensar no aumento da eficiência (processo) e da eficácia (resultados) por meio do uso de técnicas adequadas de gestão que podem ser úteis se as instituições tiverem uma cultura organizacional e lideranças com perfil para dar sustentação a um processo dinâmico de mudança.

O compromisso de todos, pessoal acadêmico e administrativo, com a qualidade, é essencial e deve incluir: a qualidade dos programas no próprio país e além das fronteiras nacionais; o desenvolvimento, manutenção ou revisão dos atuais sistemas internos de gestão da qualidade que façam um completo uso das habilidades e conhecimento dos *stakeholders* - pessoal acadêmico, administradores e estudantes; competente processo de qualidade e acreditação; compartilhamento de material e práticas por meio de relacionamento com instituições de

educação superior e também de outros segmentos, formando redes em nível nacional e internacional; formando e mantendo parcerias e alianças estratégicas; proporcionando informação adequada, confiável e facilmente acessível do ponto de vista dos critérios e procedimentos de certificação interna e externa da qualidade e um reconhecimento profissional de qualificações; e, por último, transparência, padrões éticos e de responsabilidade social. A qualidade de uma instituição de educação superior e sua avaliação e monitoramento são importantes não somente para o bem estar social e econômico, mas também um fator determinante no status da instituição num nível internacional. "To identify criteria for organizational effectiveness, to recognize leading organizations and to promote dissemination of effective practices are the three basic goals to quality" (Ruben, 2004, p. 17). Uma das questões mais importantes que emerge é como ligar uma instituição de educação superior ao seu ambiente e qual é o papel da liderança neste processo necessário para sustentar uma gestão estratégica capaz de assegurar que a instituição alcance bons resultados para a sociedade. Segundo Rowley and Sherman (2001), "o futuro de instituições acadêmicas será determinado por administradores altamente astutos e bem informados, capazes de fazerem as escolhas certas".

Ambos a extensão e a complexidade da mudança na educação superior hoje estão impactando de maneira significativa as instituições. O progresso na educação superior é cada vez mais difícil de se analisar porque está diretamente ligado com os processos de globalização e internacionalização, dirigidos por fatores de tempo, tais como as negociações no âmbito do *GATS- General Agreement on Trade in Services* (Acordo Geral sobre Comércio de Serviços) e dependentes da tomada de decisões em outros setores e campos.

Discursos e debates múltiplos sobre questões críticas estão em curso, mas podem somente capturar parte da crescente complexidade da situação e, com isto, gerenciar o risco de se cair em armadilhas circunstanciais e agendas direcionadas por questão limitadas. Observa-se a falta de uma perspectiva mais ampliada. Soluções de curto-prazo, orientando demandas econômicas e políticas do dia-a-dia, freqüentemente, tornam o planejamento e a estratégia de longo prazo impossível e tendem a criar inesperadas complexidades no futuro. Debates técnicos necessários para se questionar a mudança sistêmica têm olhado superficialmente aspectos nos contextos político, social, econômico e cultural, perdendo de vista a dinâmica e a experiência de longo prazo. Portanto, os desafios relacionados com as decisões estratégicas e a formulação de políticas na esfera das instituições de educação superior são altamente complexas.

### **3 ESTRATÉGIA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

As transformações nos últimos anos têm sido profundamente influenciadas pela Conferência Mundial em Educação Superior promovida pela UNESCO em 1998, inspirada pelo slogan "Educação para Todos". Os anais da conferência foram apresentados numa publicação chamada "Tendências na Educação Superior para o Século XXI", que lança desafios para a educação superior, discutindo novas tendências e inovações, a cultura e a sociedade. Um dos textos anexados, "Mudança e Desenvolvimento na Educação Superior: um documento guia", apresenta desafios chaves como a expansão quantitativa, massificação, diversificação das estruturas, questões de financiamento, internacionalização, governança, avaliação, qualidade e acreditação.

O Artigo 13 deste documento traz uma das ações institucionais chaves que é: fortalecer a gestão da educação superior e o seu financiamento, desenvolvendo competências e estratégias apropriadas para a análise e planejamento e adotando práticas de gestão com a perspectiva futura de responder às necessidades do macro e micro ambiente das instituições. O texto declara que o objetivo supremo da gestão deveria ser implementar a missão institucional por

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

meio da garantia de um alto padrão de qualidade na educação - ensino, pesquisa e extensão. Este objetivo depende de uma gestão com visão social, incluindo uma compreensão das questões globais e eficientes habilidades gerenciais. O desafio é identificar quais são as melhores práticas, modelos e exemplos de boa governança e liderança.

Após novecentos anos, desde a fundação da universidade mais antiga no mundo – a Universidade de Bologna, na Itália – as instituições de educação superior têm enfrentado o desafio de preencher as lacunas em seu sistema de gestão a fim de construir a excelência. Estas não têm sido capazes de se libertar da inércia que é responsável pela obstrução das mudanças. Como resultado, também não têm sido capazes de melhorar e se transformar daquilo que hoje são para aquilo que deveriam ser, aprimorando seu desempenho.

Como afirma Clark (2004), desenvolver a flexibilidade e a adaptabilidade é muito importante para fortalecer a instituição num mundo em rápida mudança. Agora, mais do que nunca, um desenvolvimento sustentável depende do equilíbrio e da qualidade das relações com os *stakeholders* e uma cultura empreendedora – "proativa, inovativa e provocativa". Este autor também questiona se as transformações empreendedoras, que atualmente vêm ganhando espaço nas universidades, pode ser sustentada.

Lawler III and Worley (2006) destacam "que a maioria das organizações simplesmente não conseguem sustentar um desempenho excelente ao menos que sejam capazes de mudar" e "que a única maneira de assegurar que as organizações serão capazes de mudar é desenhá-las para a mudança a fim de criar organizações comprometidas com a mudança". Esta é a última vantagem competitiva necessária para criar organizações de alto desempenho. Falar sobre mudança é falar sobre uma compreensão holística da "estratégia e habilidade para mudar a estratégia, bem como processos, estrutura, liderança, capital humano e sistema de recompensas da organização".

A escolha entre ser uma organização reativa, com um comportamento mimético, ou uma organização proativa, depende da estratégia de mudança adotada. De acordo com Blake and Mouton (1972), há três tipos de estratégias de mudança: evolucionária (mudança natural), revolucionária (mudança radical) e desenvolvimento sistêmico (mudança planejada voltada para a melhoria contínua). Dois outros autores, Lawler III and Worley (2006. p. 9), em recente livro intitulado "Built to change" (Feitas para mudar), também destacam três tipos de mudanças: a) Ajustamentos estratégicos; b) Reorientações estratégicas; e c) Mudança transformadora. Compreender estas estratégias nas instituições de ensino superior e os aspectos que as influenciam é a essência deste trabalho.

A estratégia de mudança depende do ambiente organizacional e necessita considerar os fatores exógenos como o macro ambiente – aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais e demográficos- e o micro ambiente – composto por outras instituições (competidores), clientes, fornecedores e agências reguladoras; e os fatores endógenos – estrutura, processos, tecnologia, pessoas, cultura, liderança, dentre outros. Como mencionado acima, pode ser reativo, se o contexto é estável e a mudança natural e adaptativa; proativo, como resultado da construção de um processo voltado para a melhoria contínua; ou revolucionário, que pode ser melhor entendido como um processo de reengenharia que resulta em uma mudança radical e, normalmente, uma mudança traumática. Clark (2004, p.13) afirma que "the management structure plus the culture suggest such changes will occur, not without some pain but without the need for radical change".

Quando mudar? A resposta depende do tempo estratégico que as instituições têm para completar os ciclos de mudança que poderão melhorar a eficiência e a eficácia. Este raciocínio está apoiado na máxima que não é uma decisão inteligente fazer amanhã o que é necessário ser feito hoje. As mudanças recentes constituem-se no principal motivo para o declínio da competitividade de uma organização. Por esta razão, é imperativo repensar o processo de mudança. A consciência de quando mudar é tão importante quanto a consciência

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

do que, por que e como mudar. Segundo Clark (2004, p. 22), "successful universities can create dynamics as well as successful business firms. Such adaptable stability can be created in modern proactive universities".

Um contra-argumento a respeito desta discussão expressa a preocupação com a perda da "alma" da universidade. Defensores deste ponto de vista acreditavam que era melhor permanecer próximo do *status quo* e não arriscar mudanças que poderiam levar a ruptura com a herança da tradição que sempre existiu (Clark, 2004, p. 3). De acordo com Lawler III and Worley (2006, p. 11), as organizações são construídas para serem estáveis, não para mudar. Estes mesmos autores (2006, p. 2-3) também apontam que "sentir-se seguro e estar seguro são duas coisas diferentes" e que "a maior razão por que as organizações não conseguem melhorar na execução da mudança é que a teoria e prática existente no desenho organizacional, explicitamente, encorajam as organizações a procurarem o alinhamento, a estabilidade e o equilíbrio. Pouca menção é feita com relação à criação de organizações preparadas para mudar. A mudança é vista como um mal necessário".

Resistências às mudanças são naturais e inevitáveis. O desafio está em como gerenciá-las de maneira a evitar um estado de entropia. Uma melhor sinergia intra e interorganizacional, que apóie um constante processo de mudança, com saltos qualitativos seguidos de rápida consolidação do novo, é a melhor maneira de se construir a resiliência organizacional. Sem dúvida, a cultura organizacional e a liderança são dois dos fatores chaves para assegurar o sucesso destas ações. Segundo Clark (2004, p. 9-11), "universidades em processo de mudança são particularmente organizações complexas para se entender. Elas devem ser observadas em movimento, procurando por novos caminhos e combinando o novo com o velho". Clark também menciona que a transformação na Universidade de Warwick "was built upon a strengthened administrative capacity, a buildup of discretionary funds, a vigorous periphery of outreach structures and programs, a willingness of heartland departments to join in the pursuit of new ventures and relationships, and, finally, a wrap-around entrepreneurial mentality that unites the university in a new direction of development and presents a distinctive outlook different from traditional modes".

Uma liderança empreendedora pode proporcionar um processo de mudança que se inicie com a libertação das pessoas da caverna onde elas se encontram, pois toda mudança depende do estilo de gestão e do suporte dos líderes. São eles que devem ter as qualidades para lidar com as pessoas e estabelecer as habilidades técnicas necessárias para gerenciar a mudança. De acordo com Clark (2004, p. 5), "universidades adaptativas sustentáveis não dependem de uma liderança pessoal efêmera. Dependem daquelas respostas coletivas que construirão novos modelos de estruturas e processos – acompanhados por crenças alinhadas – que expressam uma vontade institucional determinada".

Newman et al. (2004) enfatizam a necessidade de um entendimento mais profundo a respeito de questões como: as mudanças que o sistema de educação superior tem vivenciado; a nova competição; os riscos do mercado, a necessidade de políticas mais consistentes; os desafios de formular políticas; a crescente lacuna entre as necessidades públicas e a realidade da educação superior; e a necessidade de estratégias institucionais. De acordo com os autores, "...the new landscape offers greater opportunity than ever. The chance for well-led institutions to excel and contribute to the broader success of society has never been greater. But it is also a time of much greater risk".

Ruben (2004) afirma que as instituições de educação superior têm enfrentado um número crescente de desafios na busca da excelência: construir um melhor relacionamento com os *stakeholders*; articular excelência acadêmica versus expectativas do mercado; ampliar apreciação pública para o trabalho da academia; melhorar o entendimento das necessidades do ambiente de trabalho; tornar-se uma organização que aprende de maneira efetiva; integrar avaliação, planejamento e processos de melhorias; valorizar a colaboração e o espírito de

comunidade; reconhecer que cada um na instituição é um professor; dedicar mais atenção e recursos à questão da liderança; e ampliar a visão de excelência.

Nesse contexto, certamente, algumas das palavras chaves no processo de mudança das instituições de educação superior são: estratégia, parcerias, objetivos e planejamento estratégico, coerência e identidade, transparência, competência essencial, negócios essenciais, descentralização, profissionalização, aprendizagem, sinergia, equipe de trabalho e liderança. Em resumo, a eficácia organizacional é o grande desafio a ser enfrentado para se construir instituições competitivas. "Criar universidades empreendedoras é o caminho para assegurar os meios necessários para um processo constante de mudança". (Clark, 2004, p. 47).

Portanto, é importante se discutir estas questões para aprender como mudar as instituições de educação superior para um novo nível de desempenho. Muitas pessoas tendem a acreditar que o estímulo para a mudança vem de fora. Isto não é absolutamente verdadeiro. A mudança que realmente desenvolve a competitividade vem de dentro das organizações, do correto uso de seu potencial transformador e do desenvolvimento de sua capacidade de aprender para que a organização possa evoluir e tornar-se uma instituição proativa e inovadora.

#### **4 MUDAR OU NÃO MUDAR? EIS A QUESTÃO**

Mudar ou não mudar não é um mero jogo de palavras. É uma questão chave na gestão de instituições de educação superior que são, historicamente, desenhadas para não mudar. Refletir sobre como administrar este tipo de instituição, é refletir sobre como desenvolver uma organização feita para mudar.

Conhecimento, consciência, escolha política, compromisso e envolvimento, todos requerem aberturas cognitivas e incertezas criativas para se construir um potencial para a mudança. Líderes, gerentes e todo o *staff* acadêmico podem e deveriam estar abertos para novas descobertas, novos riscos e novas perspectivas.

Este ensaio é estritamente sobre a gestão estratégica de instituições de educação superior e está baseado nos princípios de planejamento, organização, direção e monitoramento de resultados necessários para a construção de um processo estratégico voltado para a mudança organizacional neste tipo de instituição, que tem enfrentado crescentes desafios relacionados com a competitividade de uma organização num mundo cada vez mais dinâmico e globalizado.

A melhoria do desempenho de uma instituição de educação superior depende de uma ampla revisão das descobertas científicas relevantes sobre a gestão de instituições de ensino superior e da identificação das estratégias de mudança implementadas nos últimos anos. Explorar as ligações entre mudança e os fatores externos e internos e, conseqüentemente, estimular a formulação de consistentes estratégias voltadas para a mudança, constitui-se num desafio-chave, pois permitirá a identificação de lacunas e de áreas não adequadamente trabalhadas na formulação de estratégias e políticas nas instituições de educação superior. É necessário ir além das estreitas fronteiras da *expertise* disciplinar a fim de fomentar a adoção de uma abordagem multidisciplinar. As descobertas científicas e a análise crítica a ser proporcionada com o desenvolvimento da pesquisa que este ensaio irá embasar, poderá estimular um debate sobre como liderar instituições de educação superior, e ao mesmo tempo, mudá-las e prepará-las para exercitar novas estratégias e novos tipos de decisões e tomada de decisões num ambiente em constante estado de mudança.

Portanto, discutir a gestão de mudança em instituições de educação superior é discutir os processos de mudança a fim de entender como as instituições poderiam ser mais proativas, movimentado-se de maneira rápida para melhorar a sua qualidade e fortalecer sua competitividade. Sem dúvida, o ambiente institucional e a liderança são duas dimensões que podem ser analisadas neste processo. Espera-se que o estudo exploratório a ser desenvolvido,



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

conforme proposta metodológica feita a seguir, sirva de referência para estudos empíricos (quantitativos) nesta área do conhecimento.

Algumas questões que merecem ser discutidas são: Qual é o perfil da estratégia de mudança em instituições de educação superior? Estas estratégias têm sido mais reativas, gerando um processo de mudança lento e, em algumas vezes, traumático, ou mais proativas? Qual estratégia de mudança tem sido predominante ou mais utilizada e por quê? Há algum tipo de predominância ou não? Como as estratégias têm impactado a competitividade? Qual(is) aspecto(s) tem decisivamente influenciado o processo de mudança? Têm as instituições de educação superior efetivamente se transformado a partir de e para a melhoria de sua eficácia organizacional?

Como mencionado anteriormente, este ensaio teórico visa embasar um projeto de pesquisa sobre o tema. O tipo de pesquisa a ser desenvolvido será uma pesquisa básica, que lida com a natureza de um fenômeno, procurando entendê-lo e explicá-lo, formando novas teorias ou testando teorias existentes (Patton, 1990). Tratar-se-á de um estudo qualitativo, de caráter indutivo e exploratório. De acordo com Roesch (2005, p. 123), “a tradição fenomenológica parte da perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem”. Segundo Barr (2004, p. 171), “alguns dos mais importantes trabalhos que têm como base a disciplina de estratégia são, de fato, estudos qualitativos”. Para sustentar tal afirmativa, ela menciona os trabalhos de Chandler and Mintzberg no campo da estratégia.

A técnica de coleta de dados incluirá a revisão da literatura disponível sobre o assunto, com o levantamento de teorias e práticas fundamentais para este tema, e a realização de entrevistas em profundidade com uma amostra não-probabilística por quota (Hair et al., 2003, p. 247) de líderes de instituições de educação superior na Inglaterra, responsáveis pela tomada de decisão e definição das estratégias de mudança. Estes líderes serão selecionados dentre as instituições avaliadas por órgãos governamentais responsáveis pelo acompanhamento do desempenho e acreditação destas instituições. Serão selecionadas instituições com diferentes desempenhos nos últimos dez anos de forma a assegurar um equilíbrio entre as instituições com melhor desempenho, desempenho intermediário e desempenho insuficiente.

De acordo com Roesch (2005, p. 159), o objetivo primário de uma entrevista em profundidade “é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”. Trata-se de uma “sessão de discussão individual não-estruturada entre um entrevistador treinado e um entrevistado”, que permite uma “uma sondagem mais profunda do que no grupo de foco” a fim de identificar razões possivelmente ocultas para um determinado comportamento” e “proveitosas no esclarecimento de conceitos” (Hair et al., 2003, p. 167 e 168).

O método analítico será o da construção de teoria, chamado de “grounded theory”, que significa a construção de teoria a partir de dados baseados na realidade (Glaser e Strauss, 1967). Strauss e Corbin, citados pela Roesch (2005, p. 171), afirmam que o “objetivo da análise é construir teoria a partir dos dados”. Desta forma, o pesquisador constrói uma “versão teórica da realidade”, que “não apenas pode ser usada para explicar a realidade, mas também provê um esquema de referência para a ação”. Será utilizado para enriquecer a análise de dados qualitativos a fim de ir além da narrativa do que foi coletado, o procedimento de codificação aberta, proposto por Strauss e Corbin (1998), que contempla os seguintes passos: *conceituar; categorizar; nomear categorias; e desenvolver as propriedades e dimensões das categorias*.

A técnica de coleta de dados e o método de análise de dados acima descritos têm em comum “...uma ênfase na flexibilidade em detrimento da padronização, perspectivas interpretativas baseadas na experiência do participante em detrimento da objetividade e o estudo de um complexo fenômeno de interesse”. O método qualitativo desenvolve “detalhados

entendimentos e descrições focadas" deste fenômeno (Barr, 2004, p. 167; Roesch, 2005, p. 127; Hair, 2003).

O resultado do trabalho será uma análise em profundidade que identifique e descreva construtos chaves e/ou explique os relacionamentos entre eles, bem como contextualize as descobertas (Strauss & Corbin, 1998).

As descobertas deste estudo serão úteis para uma melhor e mais ampliada compreensão da mudança organizacional em instituições de educação superior. O estágio exploratório desta pesquisa a fim de identificar e/ou refinar os problemas de pesquisa que possam ajudar a formular e testar estruturas conceituais a partir da descrição e compreensão de fenômenos administrativos, como as estratégias de mudança adotadas na gestão das instituições de educação superior, constitui-se numa importante etapa no caminho para futuros estudos empíricos (quantitativos) neste campo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, como já mencionado, as instituições de educação superior têm contribuído de maneira significativa para a mudança do mundo, mas, paradoxalmente, tem mudado pouco a si mesmas. Aprender a lidar com a mudança apresenta-se como um importante desafio para a sobrevivência neste ambiente que se transforma cotidianamente.

Este aprendizado envolve uma melhor compreensão das estratégias de mudança que podem ser adotadas na gestão do desenvolvimento da organização e a maneira como os líderes podem gerenciar tais estratégias em busca de um processo de mudança virtuoso e sustentável. Cultivar o compromisso com o aprendizado permanente e a melhoria contínua, cria as condições necessárias para que as estratégias fluam pela organização, mudando-a e fortalecendo-a.

Este ensaio teórico se propõe a dar continuidade ao debate e à investigação científica sobre a mudança organizacional neste tipo de instituição, contribuindo para a reflexão sobre o modelo e a filosofia de gestão necessários para a formação de uma organização que aprende, que muda e que se desenvolve em busca do fortalecimento de suas competências para prestar um serviço educacional diferenciado pela sua qualidade.

## REFERÊNCIAS

- A Universidade na encruzilhada. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.
- Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (1998: Paris, França). Tendências da Educação Superior para o Século XXI. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.
- Barnett, R. (2005). Convergence in Higher Education: the strange case of entrepreneurialism. *Higher Education, Management and Policy*, 17 (3) 51-64.
- Barnett, R. (2003). *Beyond All Reason: Living with Ideology in the University*. Berkshire, England: Open University Press.
- Barnett, R. (2000). *Realizing the University in an age of supercomplexity*. Berkshire, England: Open University Press.
- Barr, P. S. (2004). Current and potential importance of qualitative methods in strategy research. In: Ketchen Jr., D. J., Bergh, D. D. (2004). *Research methodology in strategy and management*. Vol.1. Oxford, UK: Elsevier.
- Beckhard, R. (2006) What is organization development?. In: Gallos, J. V. *Organization development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1972). *A estruturação de uma empresa dinâmica por meio do desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

- Clark, B. R. (2004). *Sustaining change in universities; continuities in case studies and concepts*. Berkshire, England: Open University Press.
- Dooris, M., & Kelley, J. M., & Trainer, J. F. (2004). Successful strategic planning. *Journal of New Directions for Institutional Research*, Number 123, Fall 2004. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. da S. (2001). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2nd. ed. São Paulo: Cortez.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Glaser, B.; Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2003). *Essentials of business research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Ketchen Jr., D. J., & Bergh, D. D. (2004). *Research methodology in strategy and management*. Oxford, UK: Elsevier.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to change: how to achieve sustained organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3<sup>rd</sup>. ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., & Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mirvis, P. H., Berg, D. N. (1977). *Failures in organization development and change: cases and essays for learning*. New York: John Wiley & Sons.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morhy, L. (2003). *Universidade em questão*. Vol. 1. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Newman, F., & Couturier, L., & Scurry, J. (2004). *The future of higher education: rhetoric, reality and the risks of the market*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2<sup>nd</sup>. Edition. Newbury Park: Sage.
- Peterson, M. W., & Dill, D. D. (1997). *Planning and management for a changing environment*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Rea, L. M; Parker, R. A. (2005). *Designing and conducting survey research: a comprehensive guide*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas.
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2001). *From strategy to change: implementing the plan in higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ruben, B. D. (2004). *Pursuing excellence in higher education: eight fundamental challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shattock, M. L. (2003). *Managing successful universities*. London: Open University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.