Universidade Católica de Santos
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Mestrado em Educação

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROFESSORES DE UMA
UNIVERSIDADE PRIVADA CONFSSIONAL SOBRE A
PARTICIPAÇÃO DO CORPO DOCENTE NA GESTÃO DAS
MUDANÇAS**

GENIRA ROSA DOS SANTOS

Santos
2014

GENIRA ROSA DOS SANTOS

**A PERCEÇÃO DE GESTORES E PROFESSORES DE UMA
UNIVERSIDADE PRIVADA CONFSSIONAL SOBRE A
PARTICIPAÇÃO DO CORPO DOCENTE NA GESTÃO DAS
MUDANÇAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, da Universidade Católica de Santos como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Barreira.

Santos

2014

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
SibiU

S237p Santos, Genira Rosa dos

A percepção de gestores e professores de uma universidade privada confessional sobre a participação do corpo docente na gestão das mudanças. / Genira Rosa dos Santos; orientador Luiz Carlos Barreira. Santos: [s.n.], 2014.

129 f. ; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Educação

1. Cultura. 2. Gestão de mudanças. 3. Participação.

I. Barreira, Luiz Carlos. II. Universidade Católica de Santos. IV. Título. A percepção de gestores e professores de uma universidade privada confessional sobre a participação do corpo docente na gestão das mudanças.

CDU 371.13(043.3)

GENIRA ROSA DOS SANTOS

A PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROFESSORES DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA CONFSSIONAL SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO CORPO DOCENTE NA GESTÃO DAS MUDANÇAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, da Universidade Católica de Santos como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Carlos Barreira.

Data da aprovação: ___ / ___ / ____.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos Barreira (Orientador)

Prof. Dr. Marcel Mendes
Instituto Presbiteriano Mackenzie

Profa. Dra. Ivanise Monfredini
Universidade Católica de Santos

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Santos, ___/___/_____.

Assinatura _____

MINHA PROFUNDA GRATIDÃO

Ao Prof. Dr. do Programa de Mestrado em Educação, da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS: Luiz Carlos Barreira (ORIENTADOR), pela receptividade, abertura e sensibilidade com que me acolheu como orientanda e por ter exercido brilhantemente o seu papel, conduzindo-me de forma autêntica, firme e amorosa pelos caminhos da pesquisa.

À minha família, por todo suporte por toda a minha vida.

Aos colaboradores, professores e gestores que disponibilizaram suas experiências para a construção coletiva desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Aos professores doutores do Programa de Mestrado em Educação, da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS: Luiz Carlos Barreira (ORIENTADOR), Irene Jeanete Lemos Gilbert, Maria Amélia Sontoro Franco, Maria Angélica Rodrigues Martins, Maria de Fátima Barbosa Abdalla, Maria Aparecida Franco Pereira, pela contribuição na construção desta pesquisa.

Aos Professores Doutores da Comissão Julgadora, Marcel Mendes – Instituto Presbiteriano Mackenzie e Ivanise Monfredini, Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, pelas contribuições assertivas, relevantes e enriquecedoras a esse trabalho.

Ao meu grupo de pesquisa, pelos debates, reflexões e insights, com energia, calor, alegria e prazer, vocês fizeram “a” diferença na minha vida:

Francisco Pelonha Gonçalves Neto

Fábio Barbosa da Silva

Luiz Gonzaga Lourenço

Rosa Maria Del Salvador Beatove

Terezinha Ayub Pellizzari (in memoria)

Thalita Di Bella

Wilney Fraga

A todos os colegas de mestrado, da turma de fevereiro de 2012 a fevereiro de 2014, por ter sido “a melhor e a mais unida turma de todos os tempos”.

Aos amigos e colegas com quem compartilhei saberes nos mesmos espaços de aprendizagem e aos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção, em especial, Adriana Bortolin, Lídia Mância, Lígia Biceglia, Mauro Aita e Nilso Tonioli.

SANTOS, Genira Rosa. *A percepção de gestores e professores de uma universidade privada confessional sobre a participação do corpo docente na gestão das mudanças.* (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação) - Universidade Católica de Santos, 2014.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com a intenção de investigar como gestores e professores percebem a participação do corpo docente na gestão das mudanças ocorridas em uma Universidade privada confessional, no período dos anos de 1990 a 2013, que resultaram na construção de um modelo de gestão. Os professores e gestores que vivenciaram essa experiência são denominados colaboradores, são os documentos vivos desta pesquisa, que dão voz à história dessa instituição de ensino superior, segundo a moderna história oral utilizada como recurso metodológico, conforme a concebe Meihy (2006 e 2011). Essa temática emergiu a partir de debates sobre questões de avaliação em educação, refletindo sobre a destinação dos resultados obtidos na avaliação institucional. Levantamos a possibilidade de aproveitamento dos diagnósticos efetuados nas avaliações para promover melhorias nas instituições educacionais com a participação dos professores na gestão das mudanças. Formulamos a hipótese da aplicabilidade ao campo da educação de modelos de gestão de mudanças oriundos da ciência da administração, os quais são amplamente adotados nas práticas de gestão das organizações empresariais. As concepções teóricas de pesquisadores do campo da educação que atribuem o fracasso das reformas às dificuldades de interlocução entre as culturas que coexistem no ambiente escolar contribuíram para fundamentar o tema: Escolano (2005), Perez Gomes (2001), Goodson (2008) e Canário (1996). O que deveriam ser as conclusões finais são apenas reflexões sobre novas hipóteses; por se tratar de uma história do tempo presente e que “continuará sendo sempre contada, em qualquer parte onde quer que haja pessoas”¹.

Palavras-chave: cultura, gestão de mudança, participação.

---

¹“A história de Mushkil Gusha” é um conto sufi. Sufismo é uma escola de tradição oriental para desenvolvimento do ser humano. Omar Ali-Shah e Idries Shah têm importante papel na divulgação desse trabalho no ocidente.

SANTOS, Genira Rosa. *Managers and teachers perceive the participation of faculty in managing changes in a private confessional university.* (Posgraduate Program Stricto Sensu in Educations) – Santos Catholic University, 2014.

ABSTRACT

This study was developed with the intention of investigating how managers and teachers perceive the participation of faculty in managing changes in a private confessional university, during the years 1990-2013, which resulted in the construction of a management model. Managers and teachers that lived through the experience are called collaborators, the living documents of this research, giving voice to the history of this higher education institution, according to modern oral history used as a methodological tool, as conceived by Meihy (2006 and 2011). This theme emerged from discussions on issues of evaluation in education, reflecting on the allocation of the results obtained in institutional evaluation. We raised the possibility of using diagnoses made in assessments to promote improvements in educational institutions with the participation of teachers in managing change. We hypothesized applicability to the educational field of change management models derived from the science of management, which are widely adopted in management practices of business organizations. The theoretical concepts of educational researchers who attribute failure in reforming to the difficulties of dialogue between cultures that coexist in the school environment contributed to substantiate the theme: Escolano (2005), Perez Gomes (2001), Goodson (2008) and Canário (1996). What should be the final conclusions are just reflections on new hypotheses, hence it is a present time story and that "will remain being told, anywhere wherever there are people."²

Keywords: change management, culture, participation,

---

² "The story of Mushkil Gusha" is a Sufi short story. Sufism is a school of oriental tradition for human development. Omar Ali-Shah Idries Shah plays an important role in the dissemination of its work in the West.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Entrevistas realizadas.....	103
Quadro 2: Entrevistados/colaboradores.....	103
Quadro 3: Categorização das universidades no Brasil	119

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
PRIMEIRO ATO: A saga da mudança e a construção do modelo de gestão.....	17
As histórias dos colaboradores.....	20
1. Paulo: O processo de mudança iniciou como reação frente a uma crise, e o modelo de gestão foi sendo forjado ao longo de 10 anos e é contínuo	21
2. Rosa: Não é um modelo democrático como o que estávamos acostumados.	35
3. Marco: Percebendo que a crise viria, a Universidade se antecipou e começou a fazer as mudanças. Realmente houve uma participação bastante intensa ..	39
4. Ana: Não houve uma evolução da participação do professor, ela diminuiu .	42
5. Luiza: Contando minha história, sinto muito orgulho de dizer eu sou professora dessa Universidade.....	50
6. Priscila: Parece que os laços ficaram muito fluidos e etéreos, frágeis.....	55
7. Pedro: A mudança foi uma grande oportunidade, pela liberdade porque eu pude crescer.	59
8. Joana: Existe não um afastamento das pessoas, mas uma distância maior entre os professores e os gestores	62
9. Francisco: Com a mudança o distanciamento entre as coordenações de cursos ficou muito menor	66
10. Shirley: O reitor é carismático e nos convida a transformar a Universidade em uma universidade global de pesquisa, e para isso ele tenta integrar todo mundo.....	69
11. Júlia: Eu não só estou fora como eu não sou sequer lembrada, mas gosto da Universidade e trabalho com muito prazer aqui, estou absolutamente satisfeita.....	72
12. Helena: Na nossa área tem muita participação, e o resultado é que essa condição orgânica dá condições para ser um programa muito bem avaliado, tenho muita autonomia no meu trabalho	75
13. Flávia: Cada coordenador age ao seu modo. Há os que reúnem mais, consultam mais, promovem eventos ou encontros com os professores, abrem espaços para participação	79
14. Fabiana: Eu percebo o modelo de gestão pela orientação dos coordenadores.	82
15. Alice: O professor participa das decisões da instituição, ele tem hoje o seu espaço para ser ouvido	85

SEGUNDO ATO: Os caminhos da pesquisa	87
Cena 1: Em busca de um objeto de pesquisa	88
Cena 2: Encontro com as concepções teóricas sobre cultura no campo da educação.....	93
Cena 3: Sob nova orientação	95
Cena 4: Entrando em campo, a pesquisa exploratória	96
Cena 5: Uma nova rota, o reencontro com a história oral	97
Cena 6: Fundamentação metodológica, o encontro com a história social e a história oral...	98
Cena 7: A pesquisa em história oral.....	100
Caracterização da população alvo da pesquisa e procedimentos metodológicos	102
Funções que exercem e posições que ocupam:	104
Notas, observações e percepções durante as entrevistas	104
A produção dos textos	107
O dilema: Resoluções sobre os destinos dos resultados da pesquisa	108
ATO FINAL: Uma entre outras possíveis sínteses.....	109
Memória individual: a singularidade.....	110
Memória coletiva	111
Perda da identidade e do sentimento de pertencer	111
A participação dos professores	114
O contexto das universidades e o modelo de gestão	116
Alinhamento conceitual	116
O cenário das universidades a partir dos anos de 1990 e as universidades confessionais comunitárias.....	118
O papel dos coordenadores no modelo.....	124
EPÍLOGO	126
REFERÊNCIAS:.....	129

APRESENTAÇÃO

O tema desta pesquisa, a percepção de professores e gestores sobre a participação do corpo docente na gestão das mudanças, é relatado por professores e gestores de uma universidade confessional privada, denominados “colaboradores” pela moderna história oral utilizada como recurso metodológico desta investigação. A história oral, segundo o historiador Meihy (2011, p. 17), “é um recurso moderno usado para a elaboração de registros, documentos, arquivamento e estudos referentes à experiência social de pessoas e de grupos. Ela é sempre uma história do **tempo presente** e também reconhecida como **história viva**”. Os colaboradores, considerados como documentos vivos, protagonizaram as mudanças e a construção do modelo de gestão dessa instituição durante o período dos anos de 1990 a 2013, dão voz a essa história do tempo presente através de entrevistas gravadas, transpostas para a linguagem escrita e compõem a primeira parte desta dissertação, denominada “Primeiro ato”.

O referido historiador chama a atenção para este importante procedimento em história oral: o registro e a transposição das entrevistas gravadas em meios eletrônicos para a escrita e análises. Meihy (2011, p. 139) convida-nos a observar as diferenças de linguagem da “língua falada” para a “língua escrita”. Ele afirma que a **transcrição** literal e absoluta deve ser apenas a primeira fase desse processo de transposição, uma vez que pode não transmitir um bom entendimento do que foi dito, que “a incorporação do indizível, do gestual, das emoções e do silêncio convida à interferência que tenha como fundamento a clareza do texto e sua força”. O autor (2011, p. 155), sugere a **textualização** como segunda fase do processo de transposição da oralidade para a escrita para tornar a leitura fácil e compreensível, “deve ser uma narrativa clara, onde foram suprimidas as perguntas do entrevistador; o texto deve ser “limpo”, “enxuto” e “coerente” (o que não quer dizer que as *ideias* apresentadas pelo entrevistado sejam coerentes)”. Segundo Meihy (2011, p. 157), “Assume-se, portanto que a textualização final da entrevista é *de autoria do historiador*, sendo o depoente um *colaborador* para a fabricação desse novo documento”, Finalmente, podemos lançar mão do recurso da **transcrição** proposto por Meihy (p. 157), um dos seus conceitos-chave, que é a ação do pesquisador de criar um texto a partir do relato do entrevistado. A **transcrição** é a “transformação da fala do interlocutor, do momento da entrevista passando pelos últimos trabalhos com o texto até a interpretação”. Portanto, os textos apresentados na primeira parte, primeiro ato, desta dissertação são transcrições

realizadas pela pesquisadora, a partir das entrevistas concedidas pelos entrevistados, ou seja, os colaboradores, incorporando o “indizível” captado no momento da entrevista.

Inspirada na obra *Augusto & Lea: um caso de (des)amor em tempos modernos*, de José Carlos B. Sebe Meihy (2006), esta dissertação está estruturada em duas partes. A primeira parte, denominada de “**Primeiro ato**: A saga da mudança e a construção do modelo de gestão” apresenta a sequência de quinze histórias dos colaboradores, selecionadas entre as vinte e quatro entrevistas realizadas. Elas foram transcritas, buscando a essência do pensamento do entrevistado, contemplando aquilo que marcou a interpretação, ou seja, a singularidade com que cada colaborador vivenciou, percebeu e significou sua experiência no decorrer do processo de mudança da instituição. A segunda parte ou “**Segundo ato**: Os caminhos da pesquisa” revela a “cozinha da pesquisa”, dissertando sobre a construção da pesquisadora e do seu objeto de investigação, as concepções teóricas e metodológicas que fundamentam a pesquisa. O “**Ato final**: Uma entre outras possíveis sínteses” é tecido com o material emergente da pesquisa, traz ensaios de interpretações e possibilidades, assim como considerações de caminhos possíveis tendo como o ponto de partida as entrevistas dos colaboradores. No final do texto, o “**Epílogo**”, que deveria discorrer sobre as conclusões finais, são apenas reflexões sobre novas hipóteses, por se tratar de uma história do tempo presente e que “continuará sendo sempre contada, em qualquer parte onde quer que haja pessoas”³.

A temática da participação de professores na gestão de mudanças emergiu a partir de questionamentos e reflexões sobre o destino dos resultados obtidos nas avaliações realizadas nas instituições de ensino. A avaliação educacional tal como é apresentada por Freitas (2009, p. 7), pode ser considerada um instrumento de tomada de decisão, uma vez que gera diagnósticos de como a instituição é percebida, fornecendo, assim, elementos para a melhoria da sua qualidade, mas ele também a considera uma categoria acadêmica polêmica, permeada por contradições, que ora surge como fonte de desenvolvimento, ora como ameaça. Levantamos a hipótese da aplicabilidade ao campo da educação, de modelos de gestão de mudanças oriundos da ciência da administração, os quais são amplamente adotados nas práticas de gestão das organizações empresariais. Considerando a viabilidade

---

³ “A história de Mushkil Gusha” é um conto sufi. Sufismo é uma escola de tradição oriental para desenvolvimento do ser humano. Omar Ali-Shah e Idries Shah têm importante papel na divulgação desse trabalho no ocidente.

da utilização desses diagnósticos para a proposição de ações de melhoria da qualidade, da gestão e do desenvolvimento das instituições de educação, a questão que se apresentava era saber quais seriam as possibilidades de inclusão dos professores na interlocução dos processos de mudanças.

Pressupondo que promover mudanças em instituições de qualquer natureza requer alteração nas suas práticas sociais, ou seja, na sua cultura, buscamos as concepções teóricas de pesquisadores da cultura no campo da educação. Encontramos pesquisadores que atribuem o fracasso das reformas à ausência ou ao baixo envolvimento dos professores nos processos de mudança pelas dificuldades de interlocução entre as culturas que coexistem no ambiente escolar, tais pesquisadores contribuíram para fundamentar o tema. Escolano (2005), Perez Gomes (2001), Goodson (2008) e Canário (1996) evidenciam a relevância da necessidade de maior participação dos professores nos processos de transformação educacional, também cabendo supor que a elevação do nível de participação do corpo docente pode ser um facilitador dos processos de mudança, à medida que tal participação é compreendida e compartilhada.

Ainda que os referidos autores discorram sobre a cultura e a participação em uma instituição social distinta, na escola, a nosso ver, tais elementos em muito se aproximam das questões presentes nas organizações de diferentes naturezas, onde são realizadas as mudanças através do diálogo entre as diferentes culturas que coexistem e, por hipótese, nas instituições de ensino superior onde foi realizada a pesquisa. Entendendo cultura como as práticas do dia a dia suportadas pelas expectativas, crenças, valores, hábitos e ritos que regem o cotidiano de qualquer organização social e que essas práticas influenciam o modo de pensar, sentir e atuar dos indivíduos, interferindo na aprendizagem, na convivência e na realização das suas tarefas e objetivos.

Primeiro ato:

A saga da mudança e a
construção do modelo de gestão

Apresentamos a seguir as histórias de quinze colaboradores, dentre os vinte e quatro entrevistados, que compartilharam suas experiências e percepções sobre as mudanças e a participação do corpo docente no processo de mudança e na construção do modelo de gestão de uma Universidade privada confessional, nos anos de 1990 a 2013.

Os textos apresentados foram produzidos tendo como fundamento os procedimentos metodológicos propostos por Meihy (2011, p. 9), para quem “a história oral se apresenta como solução moderna disposta a influir no comportamento da cultura e na compreensão de comportamentos e sensibilidade humana.” Segundo o autor (2011, p. 12), “os discursos orais são passíveis de transformação em textos escritos que se tornam testemunhais”. Eles se encontram neste Primeiro ato porque dão voz a esta história aqui relatada neste texto dissertativo, e se constituem no elemento central desse trabalho. Segundo a concepção de Meihy (p. 72):

Como método, a história oral se ergue segundo alternativas que privilegiam as entrevistas como atenção especial dos estudos. Trata-se de centralizar os testemunhos como ponto fundamental, privilegiado, básico, das análises. História oral como metodologia implica formular as entrevistas como epicentro da pesquisa. Tudo giraria em torno delas, atuariam como força centrífuga das preocupações.

Os referidos textos resultam da transcrição, ou seja, a transposição das falas gravadas em meio eletrônico para a linguagem escrita, obtidas através de entrevistas, a partir de fontes orais, que são os sujeitos que protagonizaram esta história. São “documentos humanos”, testemunhos de pessoas vivas que nos ajudam a escrevê-la. No processo de transposição das entrevistas procuramos extrair a essência da fala do colaborador, construindo a partir daí a escrita do texto, a transcrição, observando os ensinamentos de Meihy (2011, p. 142), “é tarefa de quem estabelece o texto entender o significado dessa mensagem e reordenar a entrevista segundo esse eixo.” Ele se refere também ao “tom vital”, que é a parte essencial, é o que marca a interpretação do sujeito, o que foi significativo na sua experiência e que não pode ser retirada da entrevista. Cada testemunho a seguir apresentado na forma de texto transcrito inicia com uma frase que é o “tom vital” da fala do colaborador, em relação ao objeto da pesquisa.

O critério de escolha das entrevistas incorporadas a esta dissertação privilegiou a diversidade, um esforço no sentido de realçar as diferenças, ainda que tragam acontecimentos em comum que causaram forte impacto grupal, há vozes dissonantes quanto ao significado da experiência.

A sequência em que os textos iniciais são apresentados possibilita ao leitor ter uma visão panorâmica de todo o processo de mudança e da construção do modelo de gestão, a partir da percepção dos três primeiros relatos. Os demais textos foram distribuídos procurando alternar as diferenças de percepção e significados da experiência para cada colaborador.

As

histórias

dos

colaboradores

1. Paulo: O processo de mudança iniciou como reação frente a uma crise, e o modelo de gestão foi sendo forjado ao longo de 10 anos e é contínuo

Mudança & Cultura

Eu fui contratado no início do processo de mudanças, com o objetivo de profissionalizar a administração da Universidade que buscava profissionais do mercado de trabalho com experiência, por ser a direção até então composta predominantemente por membros da congregação religiosa que a mantém. Tentarei fazer uma síntese da minha visão sobre toda a saga de 20 anos de um processo de mudança e que, ao longo do tempo, foi forjando o modelo de gestão que adotamos hoje.

Costumamos receber pessoas de outras universidades, principalmente coirmãs, para *benchmarking* (busca de melhores práticas) e, normalmente elas se mostram muito interessadas em conhecer nossa estrutura organizacional para, eventualmente, tentar “implantá-la” nas suas instituições, mas sempre digo que isso não funciona assim. Não se trata apenas de fazer uma transposição de modelo de estrutura de uma instituição para outra, pois poderá levar à frustração e depois ao descrédito em qualquer tentativa de mudança. Para adotar esse modelo na nossa Universidade, tivemos uma longa caminhada, todo um processo de envolvimento de mudança da gestão, do modelo como um todo, enfim, de mudança de cultura. Não tem como falar de gestão de mudança sem falar da cultura, que é um componente forte e, normalmente, as organizações não se dão conta disso. Vemos muito isso nas fusões de empresas que não dão certo, porque esbarram na cultura.

A cultura das organizações universitárias, principalmente a das grandes, tem aspectos muito peculiares, pela sua natureza e características das instituições de ensino, têm modelo político muito complexo inspirado no modelo estatal das universidades públicas, e pelo perfil diferente das pessoas que as compõem e, mais especificamente, o lado profissional muito forte no que se refere ao corpo docente por causa da clássica figura da liberdade de cátedra, ou seja, o professor dentro da sua sala de aula tem autonomia, a Universidade vai até um determinado ponto, dali para frente não vai mais. Mas a Universidade tem um ambiente aberto, de crítica. Também temos representações, como a associação de professores, que tem um viés político forte, os movimentos estudantis, o que torna a nossa Universidade um ambiente rico.

Há nas universidades uma cultura muito peculiar e subculturas muito fortes, muitas vezes representadas pelas várias formas de pensamento nas diferentes áreas de

conhecimento que a compõem, porque ela é a unidade na diversidade, ela reproduz o mundo dentro dela. Com todos esses elementos da cultura que lhes estão subjacentes e, junte-se a isso, no nosso caso especificamente, mais um componente que impacta fortemente na cultura, que é o fato de ser uma instituição confessional, mantida por uma ordem religiosa cuja trajetória tem mais de 400 anos de história com forte viés voltado para a educação, com o lado missionário muito forte, mas também um lado profissional forte, que são os professores; é um tipo de organização muito complexo.

Nós nos declaramos universidade pública não estatal e isso muitas vezes torna difícil a relação com o governo quando tentamos demonstrar que temos essa característica. Agora melhorou um pouco porque estamos atuando através de associações, mas havia uma discriminação muito grande entre universidade pública e universidade privada. Somos uma obra religiosa para servir e de alguma forma contribuir para a sociedade; não somos uma empresa, tipicamente, não temos um empresário por trás, não remuneramos capital; somos uma instituição sem fins lucrativos, que goza de imunidade, mas evidentemente tem que ser bem gerida, bem gerenciada, tem que ser autossuficiente para poder gerar um resultado sob o ponto de vista econômico e financeiro para reverter e se autossustentar, todo o resultado é revertido para a própria universidade porque não vem dinheiro do governo.

O aspecto detonador do nosso processo de mudança foi provocado por crises econômicas financeiras e, em uma instituição confessional, muitas vezes essa visão mais pragmática de resultados é difícil de tratar. Muitas vezes tínhamos embates entre a área acadêmica e a área administrativa porque, naquele contexto, o pessoal da área acadêmica não estava muito preocupado com a questão da sustentabilidade, dizia que as pessoas da administração estavam preocupadas com questões pragmáticas menores. Até por ser a Universidade tão grande não passava pela cabeça das pessoas que ela, como qualquer organização, poderia, para usar um termo mais empresarial, quebrar. A Universidade foi evoluindo e com o tempo se conseguiu mudar isso também. Hoje existe uma integração bastante forte entre as pessoas que desempenham funções diversas. Entende-se que a Universidade tem que produzir um serviço que nos diferencie, tem que gerar um valor percebido pela a sociedade, pelo mercado, porque não adianta só nós acharmos que ela tem valor. Enfim, precisamos ter resultado para fazer frente aos nossos compromissos: fornecedores e clientes, pagar o salário das pessoas e ainda tem que sobrar alguma coisa pra reinvestir. Com relação a esses compromissos, essa universidade não tem muita diferença de qualquer outra organização. Uma instituição que, apesar de toda sua história e

de ser confessional, para produzir um serviço nobre, que é a educação, ela tem que se sustentar. Trabalhar com tudo isso é muito complexo, não tem mágica.

O modelo de gestão

O planejamento estratégico é o fio condutor dos processos de mudança da Universidade e do seu modelo de gestão; é a partir desse planejamento que refletimos sobre nossa instituição. É um processo que ocorre em ciclos contínuos, ao longo desses 20 anos de prática. Hoje estamos muito fortemente focados na sua execução. A grande crítica que se faz aos processos de planejamento estratégico é que são belos planos, bem elaborados, com boas metodologias, mas no final esse planejamento não consegue se traduzir em concretude, que ele poderá virar apenas um belo plano de intenções. Nosso foco hoje é como transformar o planejamento estratégico em realidade e como se medem seus resultados. E hoje é a batida das organizações: métrica, métrica... Então nos últimos tempos começamos a focar muito na execução do planejamento, em como é que se acompanha e se monitora a execução, como é que se trabalha a métrica, trazendo isso muito para os gestores da Universidade.

Fazemos anualmente a revisão do planejamento estratégico, trabalhando um ciclo de longo prazo com a perspectiva de três anos, através de reuniões onde são envolvidos basicamente os gestores de toda a Universidade de todos os níveis e, também, se buscam pessoas-chave, representativas de segmentos. No total são cerca de 60 pessoas do corpo docente (professores) e corpo técnico-administrativo (funcionários), porque não podemos trabalhar com cerca de 2.000 pessoas de uma única vez, temos pessoas que representam setores da Universidade. Retomamos e revisamos todos os cenários, fechamos a matriz de análise do cenário interno (os pontos fortes e os pontos fracos) e do cenário externo (as oportunidades e as ameaças), revisamos as estratégias, os indicadores de resultados e os projetos. Utilizamos também *BSC Balanced Scorecard* como ferramenta para fazer um mapa que nos possibilita monitorar as estratégias, os indicadores, os projetos e fazer a gestão do desempenho ao longo do período.

O orçamento é a peça fundamental do planejamento estratégico. No passado, quem produzia o orçamento era a área econômica e era uma caixinha de surpresa, porque se fazia projeção de números de forma extrapolativa, com base histórica. A partir de um determinado momento o processo ficou mais transparente e participativo e isso compromete as pessoas com os resultados combinados. Hoje a área econômica e financeira

assessora e organiza o processo de planejamento e faz compilação dos dados do orçamento. A peça orçamentária é construída tendo como ponto de partida as propostas dos coordenadores de cursos, com base nas premissas que são previamente discutidas no planejamento estratégico, das discussões relativas aos projetos e investimentos, mas principalmente das metas que cada um recebe e negocia com seus respectivos gestores e que são traduzidas em recursos para suportar a execução. Para se chegar ao orçamento aprovado, são realizadas algumas rodadas de discussões com a alta administração, com idas e vindas, os diretores e os gestores chamam suas equipes e alinham. É um processo que se inicia em agosto para a execução do planejamento no ano seguinte.

O acompanhamento do planejamento estratégico e a gestão do desempenho ocorrem em várias instâncias e momentos. Assim, a alta administração (reitoria e diretores) trimestralmente faz uma avaliação mais aprofundada, em reuniões mensais da diretoria para análise dos resultados obtidos, além das reuniões semanais entre os diretores e destes com seus gestores e estes com suas respectivas equipes.

A participação dos professores

O professor tem alguns fóruns de participação. Esta pode ocorrer durante o processo de revisão anual do planejamento estratégico, como representante de seu curso ou de sua área, e nos diversos colegiados. Mas tem um evento especial que é a reunião geral, que ocorre no início de cada semestre letivo, para a qual são convidados todos da comunidade, onde costumam comparecer cerca de 500 participantes. Nessas reuniões o reitor presta contas de todas as ações, todos os números são abertos, indicadores de resultados, investimentos, projetos e até o caixa. Ao final da reunião, a palavra é franqueada para quem quiser se posicionar. Tradicionalmente, a frequência maior é de professores com vínculo de 40 horas, mas, nos últimos encontros, percebe-se que vem aumentando a participação dos professores que têm vínculos mais frágeis, com menos de 20 horas, que começam a se engajar mais. O objetivo deles, na maioria dos casos, é se tornar um professor com mais horas porque a carreira acadêmica passa a ser interessante, pensando em alternativas de ampliação, de leque de possibilidade; ele se dedica ao ensino, mas é consultor, por exemplo, e, apesar da pequena inserção em termos de carga horária, é importante manter o vínculo com uma universidade que hoje está se tornando uma referência. Isso coloca o profissional em um outro patamar. No Brasil, mesmo as empresas começam a valorizar mais os títulos acadêmicos; já estamos começando a investir em

mestrado profissional. Apresentar um mestrado profissional começa a diferenciar o profissional.

A crise teve seu lado pedagógico, sob o ponto de vista da cultura, pois passamos a analisar e praticar alguns aspectos que são importantes, por exemplo, a transparência. É melhor abrir os números, ao invés das pessoas ficarem fantasiando pelos corredores, as pessoas são trazidas para uma sala e mostra-se a situação, fala-se se vai ou não gerar resultado, o que será priorizado ou vai ser cortado, e vai gerando esse caldo de cultura.

“O desafio da mudança”: voo cruzeiro

O desenvolvimento organizacional da Universidade é um processo contínuo, e, embora não seja possível determinar exatamente o momento em que começou a mudança nem identificar um único fator determinante, ela teve seu primeiro marco no início dos anos 1990 entre 1991 e 1993, com a iniciativa dos primeiros movimentos de elaboração de um planejamento estratégico. Em uma época em que, de modo geral, as empresas já atingiam um estágio de desenvolvimento organizacional bastante elevado, usando instrumentos de gestão de ponta, os mais avançados daquele período, a gestão da Universidade ainda era bastante “artesanal”. Nessa época, também se iniciava um processo de contratação de profissionais do mercado de trabalho porque já se tinha a intenção de começar a profissionalizar algumas posições de gestão da Universidade, pois até então essas posições eram ocupadas por pessoas formadas dentro da própria instituição e a chegada de profissionais que atuavam em empresas, que nem sempre eram professores, começava a interferir na cultura. Tínhamos que lidar com essas diferenças, pois os que chegaram de fora foram muito testados e desafiados, foi muito difícil no início.

Em 1991/1992, foi criado o primeiro grupo de trabalho para estruturar “O desafio da mudança”, um planejamento estratégico que foi lançado em um sábado, em um encontro envolvendo toda a comunidade (professores, gestores e corpo técnico-administrativo), quando, então, foram criados vários grupos para trabalhar com a seguinte lógica: criar e analisar os cenários internos e externos, as tendências e montar uma matriz com os dados obtidos para elaborar as estratégias. Era necessário mudar o nosso modelo de atuação, até então mais voltado para a graduação, para se transformar em uma Universidade de ensino e pesquisa, o que ocorreu e tivemos um período de crescimento muito importante com esse modelo durante toda a década de 1990.

No entanto, o mais importante nessa fase não era o processo do planejamento em si, mas a mobilização da comunidade para a necessidade da mudança. Envolver as pessoas era o grande mote, tirar as pessoas da zona de conforto, introduzir as mudanças, provocar, promover alguns *insights*, começar a internalizar novos valores e mudar a cultura. Essa era a grande estratégia, mobilizar as pessoas e botar o assunto na rua, colocar as pessoas para discutir e trazer a discussão para dentro da Universidade de forma organizada, sair das conversas de corredores e promover a discussão, efetivamente, no sentido de criar o embate.

Em toda década de 1990, experimentou-se uma mudança de patamar, um momento de grande crescimento, ingressando no campo da pesquisa, pois até então oferecia apenas cursos de graduação; foi um momento frutífero em termo de carreira para os professores, muitos fizeram doutorado fora do país.

Ocorreu que, na década de 1990, quando não havia competição no mercado, a Universidade estava fechada em si mesma, estava tudo muito tranquilo do ponto de vista econômico-financeiro e ela estava de costas para sociedade, para o mercado, porque ela se bastava. No final da década de 1990 e no início dos anos 2000, essa realidade mudou. Com a abertura do governo facilitando o ingresso de instituições privadas de ensino no mercado, passamos a ter competidores, concorrência por preço e começamos a perder alunos. Nessa época nossa estrutura de custos era muito pesada e cerca de 70% dos nossos custos eram com pessoas; desses 70%, 25% com o corpo técnico administrativo e 75%, corpo docente. A combinação de queda de receita com os altos custos dava um coquetel *molotov* e a situação econômico-financeira ficou muito comprometida. Opa! E agora como é que nós pagamos toda essa estrutura? Quem é que paga essa conta? Corta custos! Onde é que vai cortar? E aí foi muito doloroso tomar essa decisão, cortar pessoas para preservar a instituição. Principalmente porque nossa cultura era bastante paternalista, as pessoas trabalhavam nessa Universidade, iam à missa, os padres visitavam as casas das pessoas, faziam casamento dos filhos e outros sacramentos; então tinha o trabalho, o lado do sacerdócio e a troca de afeto.

Por conta dessa cultura paternalista, acredito, esse tipo de relação adoce tanto a organização como as pessoas. A Universidade gerou nas pessoas a expectativa de que elas iam se aposentar ali dentro, que ela ia garantir o emprego das pessoas por toda a vida. Existia esse contrato psicológico muito forte e, com a crise, veio o lado pragmático: Corta! E se tratava de dispensar pessoas que colocaram seu sobrenome aqui ou que abriram mão

do seu sobrenome assumindo o sobrenome da Universidade e que não se preparam para sair, ir para o mercado. Era muito difícil para ambos os lados. Enquanto a Universidade conseguia sustentar esse contrato, ótimo, ela estava cuidando de mim, mas no momento em que ela toma a decisão de manter a instituição fazendo corte de pessoas, e exatamente aquelas pessoas que ajudaram a construir a Universidade, aquela relação de amor virou ódio, ficou muito passional, foi muito traumático. E nessa situação as pessoas transferiam esses sentimentos principalmente para os profissionais que vieram de fora e que estavam na gestão, pois em relação aos sacerdotes ficava mais difícil de lidar com essas emoções e eles ficaram, de certa forma, preservados, o que, por outro lado, ajudava.

Ruptura e demissões: primeiro momento da crise

Então em 2002, 2003, nos endividamos em curto prazo para fazer e, frente aos compromissos, tivemos uma séria crise. Foi aí que houve a grande ruptura, muitas demissões. Não dá pra isolar um ou outro fator gerador da crise, foi um somatório de fatores; questões internas da Universidade, e questões externas de mercado. Foi uma série de variáveis que contribuíram e se juntaram em um determinado momento. As pressões externas foram se intensificando e continuamos cada vez mais perdendo alunos, principalmente no turno da noite, reduzindo a receita; novas universidades concorrendo com preços baixos e até fatores como a posição geográfica da Universidade e o estrangulamento das vias de acesso à Universidade também acabaram contribuindo e passaram a ser elementos importantes na decisão do aluno; a oferta de preço menor, a facilidade de acesso geográfico com a redução do custo de locomoção e até a segurança física.

No aspecto interno, ficou evidente que o modelo que nos trouxe crescimento em toda a década de 1990 estava esgotado. Os custos continuaram crescendo, agora também com o endividamento de curto prazo com encargos altos; a estrutura muito grande, muito pesada, sobrecarregando a estrutura de custos. A partir de um determinado momento, tivemos que repactuar o plano de carreira docente, porque ele foi construído em um outro contexto histórico, na década de 1990, quando a Universidade prosperou e também era muito difícil conseguir contratar professores com mestrado e doutorado, e o nosso plano de carreira era muito pródigo, a simples titulação de mestre ou doutor promovia um crescimento rápido, acelerando a carreira do professor, mas gerando uma pressão muito grande sobre os custos. No auge dessa crise foi suspensa a aplicação do plano e o sindicato

foi chamado para renegociar, porque estava inviabilizando a Universidade. Aí foram efetuados cortes, muitos foram para a universidade pública porque tem mais segurança, tivemos uma grande perda de professores. Então isso gerou uma inquietação muito grande, muita insegurança, foram momentos difíceis, muito traumáticos com o desligamento de pessoas com muitos anos de casa e muita experiência.

Em resumo me parece que a grande mudança mesmo, que remete para o modelo de gestão que nós temos hoje, começa a se dar a partir de 2002, 2003, em função de uma crise econômico-financeira muito grande, momento em que a Universidade teve que se endividar muito. Nós nos endividamos no curto prazo e dívida de curto prazo é muito cara e porque mudar uma estrutura como a que tínhamos, em uma universidade, não é tão simples e rápido como em outros tipos de organização, quando se tomam ações para reduzir custos. É como um transatlântico que desliga o motor e ele anda mais alguns quilômetros mesmo com o motor desligado; o tempo de reação é lento. Levou muito tempo até que se conseguisse fazer esse ajuste e a dívida ia aumentando. Em um determinado momento então essa dívida foi repactuada e estamos pagando até hoje. Foi um choque muito forte, no sentido de readequar a estrutura de custos e começar a reverter o resultado negativo gerado durante dois ou três anos para agregar resultados positivos. Então, foram momentos bem difíceis, dramáticos. Naquela fase foi feita uma pesquisa de clima e os resultados da pesquisa foram muito baixos, os indicadores caíram muito, mas hoje já retomamos a melhoria dos indicadores de clima.

“A mudança”: a reestruturação, o ápice da crise

A grande crise do endividamento financeiro ocorreu mesmo foi em 2004, 2005 e era necessário fazer uma intervenção profunda naquele modelo porque ele já não se sustentava mais e começamos a fazer um forte movimento para a reconfiguração da estrutura da organização, promover um enxugamento do tamanho da estrutura e nisso tivemos mais uma grande ruptura. A estrutura das instituições de ensino superior, como já disse antes, é muito inspirada no modelo de estrutura das universidades públicas e tivemos que romper com muitos paradigmas. Por exemplo, eliminamos da estrutura o departamento, que é a base das universidades. Isso deu um *frisson* porque na academia é uma tradição ter o chefe de departamento, o coordenador passou a ter um protagonismo maior. A Universidade era estruturada por centros de ensino, cada um com sua estrutura hierárquica: diretor e vice-diretores acadêmico e administrativo com seus respectivos

chefes de departamento e funcionavam à parte, desconectados e pouco integrados entre si e à missão da universidade como um todo. Um modelo político complexo e muito difícil porque a universidade estava perdendo o controle da situação e então se tomou a decisão de “chacoalhar” a estrutura, “virar a Universidade de pernas pro ar”, desacomodando as pessoas e aquela estrutura de poder, desenhada e implantada uma nova estrutura. Foi um choque muito grande, ganhamos algumas coisas e perdemos em outras.

Voamos meio que às cegas durante uns seis meses, porque as pessoas se enxergavam dentro daqueles centros e se identificavam com aquele modelo. Tinha um diretor que elas enxergavam e eram vistas por ele, estavam próximos, tinham acesso mais direto, conversavam; então, os diretores e demais gestores foram destituídos dos seus cargos e os centros foram transformados em áreas de ensino substituindo um modelo de relações de hierarquia vertical por um funcionamento matricial, onde as relações ocorrem de forma transversal, funcionando como um colegiado, todos ficaram muito perdidos. O tamanho da estrutura foi reduzido; a alta administração passou a ter, além do reitor, dois pró-reitores, um administrativo e um acadêmico, onde antes havia quatro; seis diretores, quando antes tinha cerca de quinze diretorias, passando a ser: três diretores na área de ensino, um para a graduação, um para a pós-graduação e pesquisa e um para educação continuada; mais três para dirigir as áreas de serviços e suporte: recursos humanos, suporte acadêmico, bibliotecas, administração e finanças e marketing. Os professores perderam aquela referência de toda aquela estrutura da antiga estrutura, do centro de ensino, e ficaram se perguntando: a quem me reporto? E agora, quem é que cuida de mim, quem é meu chefe? Eles passaram a se reportar aos coordenadores, que são responsáveis pela gestão administrativa e acadêmica dos cursos, que por sua vez, se reportavam aos diretores da área de ensino.

Esse foi talvez um dos momentos de choque mais traumáticos, porque houve a perda de identidade, de sentimento de pertença, e isso permaneceu. Ficamos um tempo lambendo as feridas, mas a crise foi mais uma vez acadêmica do ponto de vista da cultura e o novo modelo foi se estabilizando, mas ainda hoje temos dificuldades para superar. Adotamos a lógica do modelo de competência tanto para definir as competências da instituição, como no nosso modelo acadêmico e na gestão de pessoas. Temos dificuldade de utilizar esse modelo no processo de avaliação por competência com os professores, porque necessita ter um gestor responsável, alguém que periodicamente converse com o professor para dar um *feedback*, discuta a regra do jogo, as métricas de avaliação, trazer

elementos da percepção do gestor e obter a visão e alguns retornos do professor, e, de certa forma, contratar algumas coisas e fazer um plano com base naquilo que foi contratado. Mas quem é que assume isso? Esse é um papel chave da gestão, do gestor. Nesse aspecto, o atual modelo de gestão e a estrutura não favorecem porque, dependendo do curso ou dos cursos onde o professor desenvolve suas atividades, terá um coordenador para cada curso.

“A universidade possível”: saindo da crise

No período 2005/2009, ainda reflexo da crise 2004/2005, o nosso mote era “A universidade que queremos a universidade possível”, que veio dentro desse contexto: ninguém consegue ser bom em tudo. Estávamos saindo do auge de uma crise econômico-financeira, tínhamos que ter sabedoria usar de discernimento em relação à universidade ideal, para aquela que queremos como universidade possível; não tínhamos recursos para tudo. Em 2008/2009, nós já estávamos em outro patamar, já em um *status* alto. Já estávamos resolvidos sob o ponto de vista econômico, mas tínhamos poucos recursos para investir. Com o alongamento da dívida, parte dos recursos que passamos a gerar era para dar conta do serviço da dívida e ficamos um tempo muito grande sem poder fazer investimentos, houve muito represamento. Então se o sonho, o ideal não era o possível, passamos a trabalhar com o possível.

A Universidade protagonista

No período 2009/2010, começamos a ser a Universidade protagonista, reconhecida como uma universidade de pesquisa, estando entre as 4 melhores universidades privadas avaliadas pelo MEC, com um forte protagonismo na inflexão tecnológica, investimentos na área tecnológica, alavancamos captação de recursos com o incentivo do governo para o tipo de tecnologia que desenvolvemos, no qual o Brasil é totalmente dependente, ou seja, o país é basicamente um exportador de *commodities*, de produtos de baixo valor agregado e nossa balança comercial está muito dependente de *commodities* e precisa se preparar e incorporar tecnologia para poder assumir um outro protagonismo.

Protagonismo: a missão rumo ao futuro

Fizemos nosso último ciclo de planejamento estratégico em março/2012, que foi o primeiro encontro de planejamento e agora, no final deste ano, será finalizado. Fizemos uma imersão para revisão do planejamento estratégico para 2014/2017 e este é o foco do

nosso plano estratégico: uma universidade protagonista. Passamos por um grande processo de mudança e agora temos que assumir esse papel. Ser a universidade reconhecida como excelência acadêmica, obter sustentabilidade e gerar valor para sociedade, e o nosso grande exercício é a percepção de valor porque nós não podemos competir por preço, no Brasil hoje não é possível. As empresas estão atuando na educação, grandes grupos, inclusive com valorização muito grande na Bolsa de Valores, e o negócio deles é educação e as estratégias são oferecer cursos e preço.

O grande foco da Universidade é a inserção no desenvolvimento regional, nosso negócio não é só formar alunos, ela tem uma grande missão que é produzir conhecimento e tem que trabalhar fortemente junto com o setor produtivo; através da pesquisa e da excelência acadêmica, deve ter projetos que impactem na região como um todo, só que isso custa caro e o grande desafio é: como é que a gente traduz efetivamente essa percepção de valor, como é que a sociedade, que é quem sustenta isso, percebe e promove a tangibilidade. É um grande desafio, porque não adianta a Universidade achar que tem valor e ele não ser percebido pela sociedade.

A Universidade deve ser um grande indutor do processo de desenvolvimento, mudar a matriz econômica da região, trabalhamos com a lógica da tríplice hélice: é a universidade, o segmento governo e os empresários, que é o modelo coreano, pelo qual estamos nos orientando. Quando se pensa em inovação e empreendedorismo, a Universidade precisa ter capacidade de fazer essa articulação entre o setor produtivo e o governamental e essa é a grande missão de uma universidade: produzir conhecimento e facilitar esse processo de incorporação de novas tecnologias. Assumir esse protagonismo.

Agora nós estamos desenvolvendo um movimento, entrando com o conceito escola na nossa estrutura, as áreas procuram se inspirar dentro dessa lógica, nós ainda estamos agora trabalhando nesse novo conceito.

Desafio atual: como sustentar a mudança, o aprendizado

A participação e uso dos instrumentos de gestão

Os processos de mudança normalmente são bem acelerados no início, depois a grande dificuldade é sustentar a mudança. Para sustentar esse processo precisa trazer para dentro ou internalizar na sua cultura um forte engajamento, a questão está na participação, no acompanhamento e no uso dos instrumentos de gestão. Por exemplo, o orçamento passou a ser desenvolvido a partir das áreas, de baixo para cima na estrutura, no novo

modelo de gestão, e acabou incorporando na cultura um valor importante que é não só o do uso do orçamento também como um instrumento de gestão, medição, acompanhamento e aferição de resultado, mas a preocupação com a austeridade com o controle orçamentário, com o resultado em si. Outro tema introduzido: o da competência. Apesar da dificuldade de se aplicar o modelo para a avaliação dos professores, fica clara a cultura da competência, que é a capacidade de entrega que se verifica na ação. Passamos a trabalhar o tema competência na dimensão pedagógica e na dimensão de gestão de pessoas.

A comunicação

Esse é o grande desafio. Como envolver as pessoas, como mobilizar as pessoas? Ou seja, para desencadear um processo de mudança é necessário evitar ou minimizar as fantasias que existem em torno da mudança. É necessário dizer claramente para as pessoas qual é a situação atual, o que se pretende mudar e por que tem que mudar, a visão de onde se quer chegar com a mudança, qual é a importância das pessoas nesse processo e desmistificar. Chamar as pessoas para discutir, e, se não der para chamar todos, é preciso trazer aquelas pessoas que são chave e se estabelecer um processo de comunicação; não adianta colocar 4, 5 pessoas iluminadas para fazer a discussão e pensar a organização: missão, visão etc., na verdade, o menos importante é o resultado final escrito e pendurado em uma parede; o mais importante é o processo que se desenvolve de toda essa discussão e que muitas vezes as pessoas não se dão conta da importância dessa comunicação.

Instalar o hábito de prestar contas, dar satisfação dos atos porque é regra básica a transparência, a firmeza de propósito, a clareza. Compreender que uns vão andar mais rápido, outros vão andar menos rápido, outros não vão andar, vão ficar pra trás. É evidente que é um processo muitas vezes traumático, mas a forma de minimizar é a comunicação clara e isso é o mais difícil. Esse é um longo caminho e não tem outra forma para ser efetivo, não se pode queimar etapas, senão cai no vazio não se sustenta por isso boa parte das mudanças cai em um patamar inferior ao da saída porque gera muita desconfiança e queima outras possibilidades de mudança.

A liderança

Liderança é a palavra-chave para os gestores que vão dar sustentação ao modelo introduzido. Fizemos uma grande discussão sobre o papel do coordenador e não é fácil o que ele tem para fazer: gestão de produtos e processos, gestão de mudança e aprendizagem,

orientação estratégica, pensamento sistêmico, liderança forte e gestão de relacionamentos. Enfim, temos um perfil, procuramos trabalhar segundo esse perfil e ele tem remuneração adicional para isso. Entretanto, mesmo tendo um programa de capacitação, não dá para esperar que, de uma hora para a outra, um professor que nunca foi gestor, por mais brilhante que seja, se transforme em um gestor de profissão, é uma função provisória. Uma coisa é você estar gestor e outra é assumir efetivamente ser gestor. Ele não tem 100% da carga horária dedicada à gestão; a maioria tem dificuldade de fazer gestão de pessoas: ficar olho no olho, dar um *feedback*, correr o risco de entrar em choque com um colega. O coordenador hoje está bastante sobrecarregado e é ele quem precisa estar capacitado, pois ele é quem gerencia o professor, é desgastante.

Atualmente, há uma pressão por profissionalização da gestão nas universidades confessionais. Nos Estados Unidos, boa parte delas é gerida por presidentes e pessoas não confessionais. No nosso caso, é gerida por um sacerdote, mas ele é uma pessoa brilhante e tem uma liderança muito boa, com uma cabeça realmente fantástica.

Geração de resultados

Precisamos ser pragmáticos e gerar resultados. Falar em gestão democrática na área do ensino tem um viés ideológico muito forte e às vezes se perde o foco do resultado. Todos têm de participar, discutir, opinar, mas na prática é muito difícil, porque costuma ter um assembleísmo que dificulta tomar decisão e haver mudança. O professor, de uma maneira geral, vem com esse modelo mental, o lado pragmático é na sala de aula, que é um processo, planejado e organizado, estruturado dentro de métodos, isso em relação ao trabalho e ao recebimento do salário.

Mas, por outro lado, é existencialista e às vezes vítima, no que concerne às questões do seu papel e da educação. Se educação é algo tão nobre, tão intangível, como é que vai se trabalhar isso de uma forma pragmática? Mas ao final é preciso avaliar processos para saber se aquilo que está sendo esperado quanto a resultados está sendo atingido. A liberdade de cátedra existe dentro da sala de aula, mas tem uma proposta pedagógica a ser aplicada, tem liberdade dentro de um determinado espaço, mas colocar a educação em um pedestal sem considerar o lado pragmático é um grande problema que não é fácil de gerenciar. Por exemplo, eles não gostam de ser avaliados e isso é um paradoxo, pois são eles que criam mecanismos para avaliar os alunos.

Na Universidade, o modelo de gestão que temos é totalmente transparente, mas não abrimos mão de algumas prerrogativas, que têm a ver com a gestão de qualquer organização; há momentos em que se tomam decisões que não vão contentar a todos. Esse é um dos grandes problemas da educação no Brasil, e por isso é que estamos nesse nível, ou seja, estamos em termos de indicadores como um dos piores modelos de educação, porque simplesmente se ideologizou a educação no país, não se consegue trabalhar a questão da educação em uma perspectiva minimamente pragmática, para melhorar a vida das pessoas, então se discute a educação dentro de uma perspectiva puramente ideológica. Mas como é que se traduz isso em algo que efetivamente transforma a sociedade? Tem-se uma quantidade de recursos para usar para produzir um resultado para satisfazer a sociedade e ter um fim social que se concretiza. Os recursos alocados têm que ser otimizados no sentido de produzir melhores resultados. A educação é serviço nobre, mas precisa de resultado, isso é fundamental para o país.

Conclusão

Temos hoje um processo de desenvolvimento organizacional instalado. Nós nos revemos e nos aprimoramos continuamente através do processo de planejamento estratégico, que é sempre revisado, também melhorado como ferramenta. Anualmente, estamos revisitando os cenários e fazendo ajustes, isso há 20 anos e já está na cultura da instituição. Mas podemos considerar que esse alinhamento no nosso processo de planejamento estratégico se tornou mais efetivo, no sentido de traduzir o plano em ação em 2009, 2010. O mais importante é envolver as pessoas e no futuro a ideia é continuar melhorando.

2. Rosa: Não é um modelo democrático como o que estávamos acostumados

Estou nesta Universidade desde 1988 e, quando entrei, tinha um modelo de gestão como as demais universidades. Havia uma reitoria composta essencialmente por religiosos e havia alguns cargos mais altos de gestão que eram ocupados por não religiosos, principalmente na área financeira. Tínhamos um reitor, os vice-reitores, por função, acadêmica e financeira, e no nível abaixo na hierarquia havia as direções de centros com sua estrutura administrativa e as coordenações de cursos.

Essa estrutura mudou, não lembro a partir de que ano, mas em algum momento a Universidade fez um planejamento estratégico e optou por um modelo de gestão mais de matriz, eliminando algumas escalas hierárquicas, o que daria maior liberdade e autonomia na tomada de decisão e também faria, pelo menos em teoria, com que todos os atores da instituição participassem direta ou indiretamente dessa gestão e, nesse sentido, os professores também teriam de alguma maneira uma voz no processo de gestão. Nesse novo modelo desapareceram as chefias dos centros e dos departamentos e ficamos com um modelo de alta reitoria enxuto, com as direções principais da Universidade e, diretamente atreladas a essas direções, as coordenações de cursos.

Quando aconteceram essas mudanças eu estava como professora, mas já tinha sido coordenadora antes e voltei a exercer cargo de coordenação nesse novo modelo por volta de 2004, continuo até hoje, em uma área que sofreu muitas mudanças. Como professora, na minha experiência, a minha visão do novo modelo de gestão é que a eliminação dos departamentos foi um processo complicado, e em parte até traumático, porque entre nós, professores, era senso comum, ou seja, tínhamos os departamentos como nossa representatividade mais próxima. Era como se o chefe do departamento personificasse os professores nas instâncias maiores da instituição, o departamento tinha voz, nada era discutido à revelia dos professores, quer dizer, se havia uma decisão importante a ser tomada para o coletivo, primeiro era discutido no departamento, havia o mecanismo da votação, a decisão era pela maioria e ela era levada pelo chefe do departamento às instâncias maiores.

No momento em que se criou o novo modelo de gestão, essa estratégia mudou porque não havia mais a previsão de consulta obrigatória aos professores, não havia mais, mesmo que fosse só uma figura psicológica da voz da votação. O conjunto de professores passou a ser o colegiado do curso e esse corpo passou a ser só consultivo e não mais deliberativo; ficou muito explícito que a decisão é do coordenador do curso, ele escolhe se

ouve ou não o colegiado na tomada das decisões. Se ele se sentir suficientemente embasado, não tem motivo para fazer consulta, pode tomar a decisão e levá-la adiante. Na minha percepção, a maior parte dos coordenadores de cursos continua a consultar o colegiado para a tomada de decisão, mesmo esse mecanismo não sendo mais obrigatório, mas há casos em que o colegiado não é consultado e, como professora, acho que isso enfraqueceu o senso coletivo dos grupos. No grupo em que participo esse senso ainda é forte, o sentimento persiste porque é um grupo muito pequeno, bastante coeso, trabalha muito junto, com muita parceria, mas em coletivos maiores, percebe-se que isso se perdeu um pouco.

Como gestora percebo que, com o novo modelo, as instâncias burocráticas ficaram muito menores, deu certa agilidade ao processo de tomada de decisão, de consulta aos níveis superiores de decisão, mas não vejo que isso tenha sido uma mudança significativa, comparado com o modo de gestão anterior, porque sempre houve um modelo administrativo muito ágil, com respostas muito rápidas da reitoria e dos diretores às consultas e reivindicações que eram feitas.

Não dá pra dizer que o novo modelo de gestão é melhor para nós, professores, porque em termos de processo administrativo pouco mudou, mas as mudanças nos afetaram muito porque tirou um núcleo importante, muito forte, que a gente sente falta até hoje, o departamento. As áreas que tinham somente um curso ou um departamento foram menos afetadas do que as que tinham mais que um.

Na nossa relação com as instituições parceiras, apesar de não ser nada que atrapalhe o nosso dia a dia, os colegas estranham porque a maior parte das universidades continua com modelos de estrutura vertical e não horizontal ou transversal como a nossa e para eles fica um pouco difícil compreender por que não temos mais departamentos, uma vez que a universidade brasileira é estruturada dessa forma, e as estrangeiras nem sempre têm departamentos, mas elas são estruturadas em instâncias maiores ainda, um modelo organizacional que a Universidade está começando a estruturar, a trabalhar com o conceito de escola, mas não da maneira como essas outras instituições com as quais nos relacionamos estão organizadas. O nosso conceito de escola é mais filosófico, não é uma situação física como lá fora, que tem diretor de escola, a estrutura dos institutos, dos departamentos; aqui as mudanças estão sendo implementadas com um escopo mais amplo; tudo ainda é tão novo que nem sei dizer todos os nomes corretos: humanidades, tecnologias etc.

Avalio minha experiência como gestora positivamente, apesar de não ser da área da administração, acho que estou conseguindo trilhar um caminho correto, pelo menos as coisas estão dando certo. Eu acho muito complicado um professor ser alçado a uma posição de gestor, sem que ele tenha um perfil ou uma formação, e querer que faça um bom trabalho é querer muito. Quando fui escolhida para a função, aceitei o desafio e procuro fazer da melhor maneira possível, estruturar da melhor forma que posso, com os elementos e a capacitação que tenho.

A maior dificuldade não é a atividade de gestão em si, o que às vezes fica mais difícil é a interlocução com os pares e acho que parte das dificuldades vem do fato de que todos temos o mesmo contrato de trabalho e o mesmo cargo como professores; a minha titulação às vezes é equivalente e nem sempre sou a mais velha ou a mais experiente. Por achar que estamos no mesmo nível hierárquico, nem sempre o professor entende como legítimo que eu faça a gestão das atividades dele. Alguns colegas administram muito bem essa questão, outros têm um pouco mais de resistência; mesmo não havendo imposição, procuro trabalhar com um processo de construção em que a participação dos dois lados é importante.

Talvez essa dificuldade seja inerente a esse processo de gestão, porque antes o chefe do departamento era um professor eleito, que era escolhido pelo grupo para nos representar, e ele tinha todo o respaldo, e nesse modelo novo não existe mais essa eleição; antes se costumava fazer um rodízio para que todos tivessem oportunidade. Talvez seja porque somos todos de uma geração que vem de um processo político, social que quer praticar a sua democracia a pleno direito. Em geral, não encontro nenhum tipo de dificuldade de interlocução com os níveis hierárquicos superiores, porque essas pessoas me escolheram para a função.

A Universidade tem um planejamento estratégico, que é feito por períodos, e existe a participação da comunidade nesse processo, não só os altos cargos de gestores. Ela elenca alguns membros da comunidade que eles entendem que são pessoas que podem somar, contribuir para essa construção e essas pessoas participam, mas não é um modelo democrático como o que estávamos acostumados, no sentido de dizer: “Olha, professores, vai se constituir o planejamento estratégico, temos que renovar nossas metas e as nossas estratégias, então cada curso elenque um representante para mandar”, não é mais assim. Em tese o representante é o coordenador do curso, ele já está automaticamente designado para fazer parte desse grupo e esse coordenador, na figura que a instituição tem hoje, não

tem um tempo definido no cargo, ele pode permanecer no seu processo de gestão enquanto o nível diretivo entender que ele está cumprindo seu papel de maneira satisfatória ou em consonância com as diretrizes e bases da Universidade, então não tem, como o chefe de departamento tinha, um mandato de dois anos, e o diretor de quatro anos.

O que observo é que, mesmo nós, coordenadores, querendo fazer o melhor, é muito difícil que o processo fique isento do personalismo do gestor, porque já fica familiarizado com aquela atividade e as melhorias, o refinamento do processo passam muito por uma personalização. Eu procuro não padronizar tudo dentro da minha visão, estou sempre vendo como o mundo, como o mercado está trabalhando e tentando implementar as novidades, mas acho que é muito difícil uma pessoa ficar muito tempo em um cargo de gestão e não começar a personalizar os processos.

Não sou administradora e não me sinto suficientemente competente para questionar este ou aquele modelo de gestão, porque parto do princípio que esses modelos são desenhados a partir das metas que se quer alcançar ou das estratégias de crescimento que a instituição pretende ter e, realmente, como não tenho essa formação para dizer se este é melhor do que o anterior, só posso contribuir com o meu depoimento pessoal, narrando como vivi tais modelos de gestão, como professora e como gestora. Espero ter ajudado na sua pesquisa.

3. Marco: Percebendo que a crise viria, a Universidade se antecipou e começou a fazer as mudanças. Realmente houve uma participação bastante intensa

Eu sou coordenador, ou melhor, estou como coordenador desde o ano passado e no próximo ano termina minha gestão. A coordenação normalmente faz parte da vida de um professor, é bom que vá trocando, alguém vai assumindo o bastão e vamos fazendo um circuito entre os professores. Na época em que ocorreram as mudanças na Universidade, eu era gestor de um dos centros de ensino. Vou falar também da percepção de quem viveu um pouco no mundo das organizações e está até hoje aqui como um pesquisador.

Todo período de crise é um período de mudança. Não é comum as pessoas e as empresas fazerem grandes mudanças sem a crise. Quando está tudo bem, a ideia é que em time que está ganhando não se mexe. Então, depois dos anos 1995 até 2000 teve um *boom* muito grande nas economias, mudou o mundo. Havia um número muito grande de pessoas que queriam ir para as universidades, a demanda era muito alta e precisava-se de universidades. Então, ocorreu o *boom* das universidades e com isso houve uma expansão do ensino muito grande e em 1999, 2000 a demanda diminuiu sensivelmente, a questão de custo começou a ficar latente, precisava mudar.

A Universidade tinha um movimento bastante forte de planejamento estratégico, formou vários grupos, foi realmente um movimento bastante grande, tinha vários grupos trabalhando sobre vários temas: estrutura, integração com a comunidade, orçamento e planejamento etc. o grupo que pensou a estrutura trouxe como sugestão um modelo mais tradicional, hierárquico e um modelo matricial que foi tomando corpo. Ele se mostrava mais dinâmico na aparência e também tinha um enxugamento grande dos quadros intermediários, acho que esse foi o momento em que as coisas aconteceram. Mas o motivador francamente foi a crise. Ela ajudou a Universidade a pensar a mudança, ela percebeu que a crise viria, se antecipou e começou a fazer as mudanças. Realmente houve uma participação bastante intensa.

As pessoas às vezes confundem as coisas, mas são duas coisas que são diferentes. Há movimentos que são internos, depende de nós e há movimentos que não dependem de nós, que são externos, como o mercado e a economia, entre outros. Então naquele momento, 1999, 2000, 2001, houve uma redução muito grande da demanda, que é um fator externo, de mercado e ocorreu uma mudança na Universidade, porque ela, percebendo esse movimento começou a se organizar. Algumas mudanças ocorreram em 2000, 2001, 2002, outras vieram mais tarde quando a Universidade já vivia certa dificuldade e, nessa época,

quem não mudou acabou, universidades fecharam. Esse foi o momento mais difícil, ruim do processo de mudança, pois, por força da redução de demanda de mercado, muitos foram demitidos. Depois houve a mudança da estrutura organizacional, com a redução dos níveis intermediários da hierarquia, por fatores internos.

Então, são duas situações diferentes, que às vezes as pessoas confundem, as demissões pela redução da demanda e o processo de redução de quadros intermediários que eram decorrentes da mudança de estrutura que abalou todo mundo. Onde se tem 1.500 professores, se tirar 10 professores do quadro, isso não abala. Quando se elimina uma parte intermediária de quadros intermediários que são pequenos quase não altera o *status* estabelecido até então. Mas quando se elimina diversos níveis de gestão, porque a Universidade era muito hierárquica e com muitos níveis, o abalo é grande. Com essa mudança de ambiente econômico a Universidade, além de ter que fazer os ajustes normais da reestruturação, ela teve que fazer demissões porque o número de alunos caiu drasticamente.

Então, teve uma confusão muito grande: “Bom, mudaram a estrutura e agora estão demitindo”. Eu acho que a Universidade não conseguiu comunicar muito bem esse processo; então houve uma grande parte dos professores que achou que aquelas demissões eram do processo de ajuste da estrutura. Então infelizmente houve esse momento ruim. Agora é que está se recuperando um pouco esse processo. A Universidade voltou a crescer um pouco e então se começa a ter de volta a confiança dos que ficaram, desapareceu aquela onda de desgosto, digamos assim.

Eu tinha essa clareza por ter uma posição de gestor, além de professor. Tinha acesso às informações do ambiente econômico, que mostravam que começava a florescer e se estendeu até 1990, quando o nosso ministro da educação, Paulo Renato, liberou o negócio geral. Antes era muito difícil instituir uma universidade criar cursos de graduação, transformar uma reunião (agrupamento, conjunto) de faculdades em centro universitário e centro universitário em universidade. Era muito reprimido o processo. Então, os “caras” abriram, “liberaram geral” o negócio; fizemos vários estudos de impacto disso, de tipo de perfil, já tínhamos estudado, discutido isso com alguns alunos, então isso ajudou a compreender que impacto ia ter na Universidade, independente do que ela tivesse fazendo. Mas muita gente teve essa compreensão; é difícil, chamar um professor, que é horista, que vem na Universidade três vezes por semana e dizer pra ele: “Olha o mercado encolheu, vou

ter que te desligar”. O que ele está vendo é que a Universidade fez um ajuste, mudou sua estrutura, enfim, mudou.

4. Ana: Não houve uma evolução da participação do professor, ela diminuiu

Eu acho que a percepção dos professores é diferente da dos gestores, aliás, tenho certeza, porque já estive dos dois lados. Oficialmente nunca tive cargo de gestão, exceto de coordenação de projetos e coisas desse tipo, mas convivi muito e tive uma atuação muito próxima das instâncias máximas da Universidade, das diretorias e da reitoria, quando exerci uma função técnica, mas se fosse simplesmente como uma professora eu não teria acesso aos vários comitês dos quais participei, pois para tudo existia comitê, mas na verdade posso dizer que a minha voz era de uma professora.

Na Universidade tudo é muito discutido, existem muitos espaços e muitos fóruns de discussão, inclusive sobre assuntos de gestão, mas não são os professores comuns que participam, são os que têm cargos formais de representação. O coordenador de curso participa intensamente, é sempre convidado a opinar, porque ele tem cargo de gestão, cumpre função administrativa e é contratado como funcionário. Quem é só professor, entra em sala, ministra sua aula e vai embora; quando muito comparece a uma reunião do colegiado de professores do seu curso, estes eu não percebo como pessoas que participam, que são ouvidas.

Isso produz vários efeitos, tem professor que não dá importância porque também não está interessado em participar, sua vida profissional ocorre fora e a Universidade, não é o seu trabalho principal, mas tem aquele que fica profundamente incomodado porque gostaria de opinar e acha que suas opiniões, inclusive, são inteligentes e pode dar sua colaboração. Essa é uma opinião pessoal, evidentemente que não tenho nenhuma prova disso, mas penso que esse tipo de professor declina da qualidade, eu não acredito que ele consiga blindar esse sentimento de tal maneira que nada fique afetado. Em termos técnicos, ele vai continuar passando o seu saber para os alunos da forma que sempre fez, mas o grau de afastamento vai aumentando e, na medida em que ele não é consultado ou que a sua opinião não é ouvida, começa a se desinteressar, a partir daí ele também já não vai mais à reunião de abertura que ocorre no início de cada semestre, quando a reitoria e os diretores sobem ao palco do anfiteatro, em uma salinha montada em formato de programa de televisão, e apresentam os resultados financeiros, e numéricos: quantidade de alunos matriculados, horas matriculadas, projetos, bolsas e uma série de informações que são divulgadas. O reitor começa com um café da manhã com todos os participantes, depois são feitas as apresentações e no final tem um tempinho para perguntas. Ocorre que essas

pessoas que não se sentem ouvidas, quando vão à reunião, também não fazem perguntas, é mais uma presença física. Tudo isso faz declinar o envolvimento emocional dos professores com a instituição.

Há professores que fazem ainda pior, extravasam seu descontentamento na sala dos professores, nos corredores ou no barzinho com os seus colegas. Eles se queixam muito, falam mal, dizem que nada disso adianta, desdenham das autoridades, debocham e fazem críticas às expressões e *slogans* usados nas apresentações, não dão credibilidade. Eles fazem comentários do tipo “Bom eu estou aqui, faço o meu trabalho, a Universidade é uma instituição interessante, ela tem uma série de qualidades que me convém, vou continuar fazendo o meu trabalho, mas, ‘aqueles caras’ (os da alta administração) não estão muito preocupados com o ensino, a maior preocupação deles é o lucro”. Esse é um comentário atual, contemporâneo, eu não estou falando de coisas de cinco anos atrás e sou testemunha disso, porque sou uma pessoa que escuta. Quando alguém quer levantar bandeira por alguma insatisfação, vem logo um colega dizendo para não perder tempo pois ninguém está interessado no problema. Quem se sente mais distante, ou até lesado com essa forma de gestão são as pessoas que têm um perfil mais crítico e reflexivo, mais filosóficas, com ideais humanistas, que nunca quiseram trabalhar dentro de uma empresa e têm por ideal a educação.

No meu curso, não sei se nos demais acontece o mesmo, o professor participa dos comitês para elaboração do plano político pedagógico geral, das bases filosóficas, que depois é submetido a uma câmara, que por sua vez tem um representante de cada área do conhecimento e de cada segmento da Universidade, que procura fazer um trabalho sério. Mas a câmara não tem propriedade para certas discussões, por falta de conhecimentos dos seus membros sobre algumas áreas e então se faz uma crítica distante, mais de forma do que uma análise do conteúdo e, nesses casos, acaba sendo um procedimento mais protocolar.

O problema é a falta de clareza sobre os critérios para constituição dos comitês. Eles são quase sempre voluntariados, geralmente os membros não são remunerados, vai quem quer e tem tempo para participar das reuniões. Quando há remuneração é para, no máximo, duas ou três pessoas que são os membros definitivos e vão até o final do projeto, os outros são voluntários e vão saindo ao longo do trabalho. A escolha dos membros remunerados não obedece a critérios técnicos, como, por exemplo, por linha teórica ou por área de atuação, ela é feita com base nas relações de proximidade ou por critérios políticos.

Então, o que ocorre é que o professor que tem mais contato ou relação de amizade e proximidade com os gestores atuais, esse professor é ouvido. Os critérios não são transparentes, são duvidosos na composição dos colegiados de cursos, formação dos grupos e comitês criados na alta administração, ainda que sejam compostos por professores, e também na seleção das pessoas que ocupam cargos acima de gerente, como um assessor do reitor ou um gerente administrativo, por exemplo.

Hoje há uma predominância de ocupantes de cargos de gestão advindos dos cursos de maior cotação no mercado, como administração, por exemplo. Percebe-se também que esses gestores selecionam pessoas que têm os mesmos interesses e o mesmo estilo de vida para compor seus grupos de trabalho. Essas preferências são perceptíveis até nas instalações das salas de aula dos cursos considerados prediletos pelo mercado, que possuem todos os recursos modernos necessários. Recentemente, fui abordada por um aluno fora da Universidade para reclamar que na sua sala de aula do curso de humanas não tem tomadas suficientes para ligar o *notebook* dos alunos.

Considero essa falta de transparência o maior erro da gestão atual. A impressão que se tem é que os escolhidos são avaliados por alguns critérios objetivos, como a formação e, no mais, é ser da confiança de quem escolhe ou este gostar da pessoa. Essas opiniões não são só minhas, muitos professores mais antigos compartilham dessa percepção. Mas há também colegas novos que têm muitas críticas à gestão da Universidade, porém não expressam porque eles fazem o que gostam e no espaço que eles ocupam, a sala de aula, não há muita interferência, a única relação com a gestão é o trabalho burocrático de elaborar e entregar o plano de ensino e colocar as presenças dos alunos no computador.

Falta gestão de pessoas. Tudo isso ocorre nos bastidores e as pesquisas de clima que são realizadas pela Universidade mostram índices elevados de satisfação e as últimas pesquisas que deram índices de satisfação mais baixos foram engavetadas, não se fez nada. A satisfação dos professores e as relações de trabalho não são objeto de preocupação dessa gestão, isso é muito visível, não há nenhuma pauta de reunião onde o reitor esteja discutindo esse tema, isso não é uma prioridade. As consequências disso ficam evidenciadas na falta de investimentos na área de recursos humanos que é o setor mais sucateado e abandonado, com menos verba, menos ações e sem projetos, onde não há inovação ou renovação, tem apenas os serviços básicos. Outra prova disso é que a única direção que permanece há três gestões é a de recursos humanos, quando todas as outras áreas já mudaram seus diretores.

A estrutura organizacional é muito achatada, tem a reitoria, e mais seis diretores: graduação, pós-graduação e pesquisa, extensão e projetos, financeiro, recursos humanos, ações no mercado e o administrativo. Cada uma dessas diretorias tem mais ou menos três gerências, e tem mais uma diretoria da parte tecnológica. Esse é o grupo que decide. Todos são contratados como funcionários da Universidade, a maioria deles foi ou é professor e, se é professor, ministra aula em apenas uma disciplina para não perder o vínculo. Pelo menos essa é a política, mas nem todos cumprem. Subordinados aos gerentes estão os coordenadores. Em cada curso tem um coordenador executivo e dois adjuntos, que são os ajudantes dos coordenadores.

Se o professor quiser se queixar porque não se sente participativo ou não é ouvido, seguindo a hierarquia, ele vai reclamar para o coordenador, que é seu colega. Acontece que os coordenadores têm dificuldade para exercer bem essa função por falta de preparo, porque a maioria não tem experiência em gestão, nunca estudou isso na vida, se sabe alguma coisa é porque aprendeu fazendo. À exceção do pessoal da administração, que aprendeu pela natureza do curso, os coordenadores são formados nas suas áreas de especialidade, eles são filósofos, assistente sociais, arquitetos etc., são professores de carreira que foram convidados a exercer a coordenação por alguma característica técnica ou, como já falei, por critérios políticos (institucionais) ou subjetivos.

Eu não queria estar no lugar de um coordenador, penso que “abusam” deles, porque, embora tenham contrato de 40 horas, todos eles têm que estar à disposição muito mais tempo porque cuidam de muitas coisas, é demais! A função de coordenação foi mudando ao longo dos anos e hoje ele é responsável por acompanhar o processo de matrícula dos alunos em termos de resultados; organizar a grade do semestre e designar professores para cada disciplina; administrar problemas com os professores; zelar por um bom ambiente entre professor e aluno, tanto no aspecto emocional como no administrativo, fazendo funcionar de acordo com as regras e intervir, se necessário; cuidar dos alunos que fogem dos padrões de comportamento e éticos, como plágio; administrar os estágios; atender às solicitações advindas das relações com o MEC e a CAPES, auditorias e avaliações; ministrar aulas em uma cadeira; gerir o orçamento para garantir o pagamento dos professores e demais gastos com o curso; e, finalmente, “vender” as decisões da alta administração para os professores e alunos, caso seja uma mudança envolvendo alunos.

A minha impressão é que eles são, e têm que ser, submissos porque coordenador com posicionamento próprio divergente do que está sendo proposto pela alta administração

não fica nesse cargo. Os coordenadores que são escolhidos têm um perfil dócil e tenho condições de fazer essa leitura porque conheço o lado da gestão e conheço os professores. Quando olho para o quadro de professores que sempre ocuparam ou ocupam cargos de coordenação nessa gestão, vejo que são os mais dóceis e os mais delicados; e sempre me pergunto por que determinados professores, inclusive eu, nunca foram convidados para ser coordenador de curso e tenho certeza que é porque são aqueles que têm mais conhecimentos de gestão, têm posicionamento e certamente iriam fazer críticas, talvez “bater de frente”. No meu curso, cerca de 30% dos professores são politizados, críticos e brigões, nenhum deles esteve na coordenação, nesses mais de 20 anos. Pode ser que eles não aceitassem por não ter interesse em ocupar esse cargo, mas também nunca foram convidados. Sempre quem esteve na coordenação é manso, delicado e obediente.

Os coordenadores são o canal de comunicação institucional com os professores e, por consequência, com os alunos. Faz um ou dois anos que, pela primeira vez em muitos anos, meu atual coordenador me chamou para perguntar o que eu espero dele e o que acho da sua gestão. Respondi que não espero nada, porque conheço um pouco do que existe acima dele; que não queria estar no lugar dele e que a única coisa que eu queria é que esse tipo de espaço, de poder falar, tinha que ser sistemático e não uma vez a cada passagem do cometa *Harley*. Ele nunca me indicou para nada, porque sabe que vou abrir a boca, manifestar minha opinião, mesmo que seja contrária e por isso estou sempre fora.

Tenho a consciência de que mudei muito a minha relação com a instituição, conheci de perto onde ela nasceu, suas origens, tenho uma relação pessoal e afetiva com esse universo e com a causa da instituição, mas às vezes me pergunto que Universidade é essa, quando penso em tudo isso ou mesmo quando vejo, como aconteceu recentemente, a reitoria envolvida em situações políticas e econômicas que pouco ou nada têm a ver com a educação, com o que se esperaria de uma Universidade que se diz e que se vende como humanista. Hoje ela tem mais qualidade técnica, está mais exigente do ponto de vista pedagógico, é inadmissível que um professor não elabore e cumpra o plano de ensino, por exemplo, mas há quinze anos ele nem sequer existia, os professores entravam na sala de aula e faziam o que queriam.

Eu tenho na lembrança diferentes fases de relacionamento com a instituição. Quando entrei era uma coisa bem desprezível, dava aula apenas duas noites por semana, eu era bem novinha e era bem importante para mim a oportunidade de dar aula. Então a instituição foi me conquistando e meu envolvimento foi gradativamente aumentando, mas,

por questões financeiras, sempre fiz atividades fora porque pagavam mais que o triplo, o quádruplo do que a Universidade pagava, e é assim até hoje. Ela nunca foi para mim uma fonte de renda muito importante, mas acabei aumentando a minha carga horária, fiz mestrado e fui convidada para a coordenação de um setor, analisando projetos de cursos de extensão e eventos, do ponto de vista administrativo e acadêmico, colocando dentro dos padrões que a Universidade estabelecia e fazendo os encaminhamentos necessários. Ainda assim não era interessante financeiramente, mas aceitei o convite da Universidade para fazer doutorado na Europa, larguei tudo e passei a receber por quatro anos o salário de professor com 40 horas. Eu cumpri o contrato rigorosamente no prazo estabelecido, mas quando voltei para o Brasil a Universidade tinha virado, mudou tudo, dei azar e não participei de várias coisas dessas mudanças.

Naquela época, antes de mudar a estrutura, cada área de conhecimento reunia vários cursos em um “centro” e tinha um diretor para cada centro, com essas mudanças algumas pessoas mudaram de cargos e outras saíram da Universidade, e a pessoa que me indicou para fazer o doutorado não saiu, mas perdeu o cargo de diretor e a proposta original que foi o que me levou a aceitar o convite para fazer a pesquisa não era mais do interesse da nova gestão. No entanto, por contrapartida do nosso contrato, eles tinham que me manter outros quatro anos na Universidade e eu também não poderia sair nesse período, porém eles não tinham lugar para mim porque não havia atividades suficientes para ocupar as 40 horas contratadas. Então foram destinadas algumas horas para aulas e as demais foram destinadas à participação em grupos de trabalho ligados ao planejamento estratégico, onde tive uma atuação muito forte em projetos que integravam gestores e representantes de cada unidade e também coordenei alguns projetos pontuais. Depois disso fui ficando com poucas atividades, com horas ociosas, não me sentindo útil e abri mão do contrato antes de completar os quatro anos, retomando minhas atividades fora da Universidade, ficando com algumas horas de aula e é isso o que tenho. Desde então, eu nunca mais participei de absolutamente nada na Universidade.

Recentemente foi definido o núcleo duro, que é o grupo de professores que dá sustentação ao curso, para atender a uma exigência do MEC e, apesar de ser uma das poucas professoras que tem todos os requisitos necessários, além de ser uma das mais antigas no curso, não estou incluída nesse grupo. Já quis trabalhar na pesquisa e em um monte de outras coisas, mas como isso não foi viável aqui, então o que decidi é que vou fazer o meu trabalho básico, olhar para fora e buscar outras oportunidades. Posso sair daqui

e migrar para uma Universidade Federal. Até já fiz alguns concursos para conhecer. Outra possibilidade é eu me aposentar aqui. Não vejo nenhuma possibilidade de maior envolvimento nessa Universidade. Conhecendo a maneira como ela funciona, não iria aceitar nenhum cargo médio pois com meu perfil não iria dar certo, só aceitaria algo que tivesse poder efetivo e autonomia porque como tenho o costume de dizer o que penso, não iria funcionar para fazer um bom trabalho e, definitivamente, financeiramente não compensa, em relação a outras possibilidades que tenho fora daqui.

Reconheço, por trabalhar também com empresas atuando na área de gestão, que a Universidade melhorou muito e em muitos quesitos, mas principalmente na questão de controles, ela está mais parecida com uma empresa no aspecto positivo, que é ter uma gestão financeira mais responsável. Ela se tornou mais profissionalizada, cuida mais do dinheiro, é muito bem organizada, sabe muito bem o que está fazendo, é muito consciente, antes ela era muito amadora em gestão. Acompanhei diversas fases e há 15 ou 20 anos ela parecia uma empresa pública, tudo era muito fácil, dinheiro disponível para qualquer atividade que o professor propunha, hoje há muita burocracia para se conseguir recursos, mas a razão disso é o controle financeiro, a otimização dos recursos e considero isso como uma melhora, porque dá mais solidez para a instituição e permite que ela faça mais investimentos. Questiono o modo como ela está investindo, privilegiando basicamente os três segmentos que o mercado quer, nos cursos e eventos dos segmentos de engenharia, administração e tecnologia da informação e nos professores que atuam nessas áreas. Quem está perdendo são os cursos e os professores das áreas de humanas.

Muitos professores comparam esse modo de gestão atual com o de uma fábrica, veem isso como algo ruim, que perde a nobreza e o *elan* da educação e entendem que, por uma imposição externa do mercado e para sobreviver a Universidade tem que se vender. Penso que a Universidade está se rendendo e se vendendo ao mercado sim, mas eu não acho que isso seja um problema porque se ela fizesse isso e tivesse uma boa gestão de pessoas poderia angariar o envolvimento, a participação e o afeto das pessoas. Ter os produtos que o mercado quer, ganhar dinheiro, ter profissionalismo na gestão, ser focada, objetiva e moderna, e, ao mesmo tempo, ter as relações do trabalho amigáveis, em um ambiente agradável, com alegria, vontade de fazer as coisas e com empenho, não são coisas incompatíveis. Uma parte ela está fazendo bem, só não está cuidando das pessoas.

Eu não tenho o mesmo ranço de achar que ela agora é uma fábrica, pois se fosse uma fábrica seria uma das mais obsoletas e ortodoxas que existem, porque ela não está

cuidando do “operariado” como poderia e deveria. Eu conheço fábricas onde as pessoas vibram e amam o que fazem. Tem muito professor que não gosta desse jeito fabril de trabalhar, mas eu não me importo; ter processo produtivo e produtividade não são coisas ruins, eu não tenho esse conceito, mas tudo que envolve gente, tem que se saber fazer e fazer com as pessoas e não através das pessoas. Eu acho que a Universidade está fazendo através das pessoas sem se dar conta. Vamos imaginar que ela resolva lançar uma graduação em estética ou em cosméticos que o mercado quer, porque vende muito e é um negócio que está na moda, eu não vejo nenhum problema nisso, não acho ruim ela atender às demandas do mercado; acho ruim ela não atender demandas internas das pessoas.

A Universidade obteve muitos ganhos, mas na visão de quem está aqui dentro há muitos anos, ela perdeu em carisma, o que não é percebido por quem está fora e talvez pelos que chegaram agora porque não podem comparar o ambiente de antes com o de hoje. Tivemos bons momentos de convívio social, tanto os professores como os funcionários, em diferentes situações, em pequenos grupos que se reuniam e faziam um lanche ou um churrasco aqui mesmo no campus; houve baile organizado pelo curso e fazíamos festa de Natal com presentes para todos - bem paternalista -, mas era uma festa linda, com encenação e tudo o mais. A impressão que eu tenho é que 80% dos professores e do corpo de funcionários participavam e tudo isso desapareceu, não existe mais vida social entre os colegas, pode até existir como situação isolada e fora da Universidade por amizade em particular, mas não por relações de trabalho amistosas, agradáveis, parceiras.

Contam alguns colegas que o ambiente é de muita competição, principalmente entre os professores que estão com os holofotes sobre eles, por conta de estarem nos cursos mais valorizados, os da administração, ciências econômicas, engenharias e da tecnologia da informação, que a relação de trabalho não é saudável, é até pouco ética. Perdeu-se entre os professores o ambiente que era mais ético e afetivo. É a contrapartida de ter uma gestão profissionalizada, as pessoas começam a agir mais racionalmente na relação com a instituição.

Pensando em toda essa trajetória, não houve uma evolução da participação do professor, eu acho que ela diminuiu muito quanto ao acesso do professor à alta cúpula da administração, no sentido de conversar, de ter abertura. Entretanto, a Universidade, por outros caminhos ou por outros canais, tem conquistado mais espaço na comunidade, tem força de imagem e uma força política maior do que ela tinha antes.

5. *Luiza: Contando minha história, sinto muito orgulho de dizer eu sou professora dessa Universidade*

Sou professora, mas minha principal atividade é consultoria empresarial. Quando eu entrei nessa Universidade em 1992 o planejamento estratégico já existia, mas ele foi sendo refinado. Foi contratada uma grande consultoria para ajudar nesse projeto, formaram-se vários times de trabalho para ajudar a definir a missão, a visão, os valores e a intenção estratégica da Universidade; saindo cada vez mais do poder decisório dos religiosos e permeando entre os leigos que iam aprendendo sobre as questões confessionais dos religiosos, somos uma Universidade confessional, e estes aprendendo a gerenciar.

Como professora participei em alguns momentos do processo de planejamento estratégico a pedido de minha diretora, pois o corpo docente entrava nesse processo de participação a partir da indicação dos diretores e coordenadores. Fico emocionada até agora ao falar sobre isso. Foi muito bacana, me sinto orgulhosa por ter vivido essa experiência, por saber que a Universidade que eu escolhi para trabalhar porque gosto dela, pois poderia estar trabalhando em outro lugar, estava preocupada com o futuro da instituição, porque tínhamos muitos concorrentes e em alguns momentos até eram desleais.

Hoje, as pesquisas de satisfação que a Universidade faz mostram, e nós percebemos e escutamos isso também, que somos uma Universidade *top*, estamos entre as melhores. Temos tradição em educação com uma visão humanista, ou seja, o tratamento humano e cristão que damos aos alunos não no sentido da religião mas no sentido de respeito e dignidade, de valor à vida. Nosso foco é muito claro, formamos alunos diferenciados em relação a outras Universidades e depois que eles terminam o curso e saem da nossa Universidade, tendem a voltar quando vão fazer pós-graduação ou especialização, porque eles gostam do tratamento que receberam.

Falando do lugar de consultora que trabalha em empresas tenho muito claro o que é um planejamento estratégico, mas quando a Universidade começou esse processo foi de forma muito parecida com o que ocorre nas empresas. No início era uma novidade que causava alvoroço e ao mesmo tempo era um fantasma que assombrava a todos, porque as pessoas não sabiam o que era e ficavam assustadas. Então, havia muitas conversas nos corredores da Universidade, a “rádio corredor” era o que mais funcionava. Houve erros na comunicação, as informações não eram decantadas e as intenções estratégicas não chegavam com clareza aos professores, não eram alinhadas pela coordenação para capitalizar o comprometimento do corpo docente e assim garantir que a missão e os valores

da Universidade chegassem aos alunos. Foi um processo lento, característico da cultura de uma Universidade confessional, tivemos acertos e desacertos, mas a instituição foi muito feliz em implantar um planejamento estratégico para clarear as intenções, dizer qual é o rumo e dar um norte para as pessoas.

Ao longo dos anos o planejamento estratégico foi tomando vulto, se reconfigurando e a partir da intenção estratégica foram sendo elaborados os planos de ação para efetuarem as mudanças e culminou com a inevitável reestruturação. Houve um enxugamento das estruturas e, para mim, isso foi fantástico. A Universidade tinha na sua estrutura vários centros: ciências da saúde, ciências humanas, economia e administração, engenharias, etc., cada um com seu respectivo diretor. Tudo era muito centralizado na figura do diretor de centro, que não era um gestor, era um professor que foi guindado a essa posição e não sabia gerenciar e um sacerdote gerenciava o todo. Era uma posição muito difícil, a do diretor, porque ele recebia pressão da reitoria e dos coordenadores de cursos. A Universidade não estava preparada para esse gerenciamento, mas depois houve programas de capacitação, além do aprendizado de todo o processo de mudança.

Achei muito importante essas reestruturações porque não se pensou somente na questão de redução de custos, mas também em descentralizar, dar mais poder e autonomia para os coordenadores de cursos e para que a diretoria da Universidade pudesse atuar com focos específicos: mercado, público interno, graduação, pós-graduação e pesquisa. Essa revisão e esse rearranjo foi um choque para os professores, foi uma grande inovação que causou inclusive impactos no mercado, porque outras universidades começaram a olhar para nós para ver o que estava sendo feito de diferente. Mas, ao mesmo tempo, estávamos perdendo alunos, tinha toda uma condição ao redor que nos dizia: acorda e muda. Achei também fantástico nessas reestruturações a implantação dos serviços de apoio, recursos humanos, tecnologia da informação, finanças e marketing que foram unificadas para funcionar de forma compartilhada, mas, apesar de ainda não funcionarem tão bem como nas empresas, creio que o próximo passo seria caminhar para melhorar os serviços. Foram implantados também novos sistemas informatizados e o parque tecnológico, onde temos empresas parceiras desenvolvendo projetos. Houve também investimento em professores que foram fazer doutorado. Para que tudo isso ocorresse foi fundamental uma boa liderança, um reitor muito presente, preocupado com o institucional que deu todo o suporte para realização dessa reestruturação e o atual reitor está dando segurança, consistência e sustentação para a continuidade desse processo de mudança.

Olhando dessa forma vejo quantas mudanças aconteceram! Mas outra coisa achei fantástica é que para os professores essas mudanças bateram como uma coisa negativa e havia muitos comentários nos corredores sobre os cortes verba e as pesquisas que foram descontinuadas. Eu entendia isso como uma ação positiva, a Universidade estava reavaliando e alinhando as pesquisas ao seu foco estratégico, foi cortado realmente o que não era estratégico. Tinha gente pesquisando há anos, com altos custos, estudando durante cinco anos na Europa sem que trouxesse retorno, nem para a Universidade e nem para o bem estar social, de modo a trazer contribuição de conhecimento prático e viável, ou agregar mais pesquisadores, fazendo parte de uma rede de pesquisas.

Acredito que essa visão negativa ocorreu porque os professores se queixavam muito, eram muito chorões, eu percebo assim, e também porque os coordenadores de cursos, pelo menos na minha área, não sabem divulgar e explicar e não chega para os professores o que de fato acontece, o que é o planejamento estratégico, por que as decisões estão sendo tomadas, aonde nós queremos chegar com isso, quais são as entregas que temos que fazer. Não quero generalizar, mas, no meu entendimento, alguns coordenadores de cursos, por não terem uma visão estratégica e gerencial, não deveriam exercer essa função, poderiam ser um assessor técnico para assuntos de currículo acadêmico. Por atuar em empresas e ter conceitos mais atuais sobre a questão gerencial, o que vejo às vezes na Universidade em termos de gestão dos coordenadores são verdadeiras aberrações.

Então, quando eu olho e vejo quantas mudanças foram feitas, os ganhos obtidos e quais são as lacunas que a Universidade ainda não está conseguindo capitalizar para o planejamento estratégico, percebo que a falha está na comunicação. É necessário ter uma comunicação mais eficaz. Se ainda temos dificuldades até na comunicação visual para encontrar as salas e as pessoas, podemos imaginar o que acontece com os professores, ficam queixosos, reclamando, às vezes totalmente descomprometidos com as estratégias. Observo isso na sala dos professores, pelos comentários, nas atitudes. Isso para mim é uma consequência do fato dos professores não terem essa noção do que é planejamento estratégico, para que serve, como se usa e como ele está inserido nesse processo.

Eu me sinto pertencendo porque sei que a Universidade tem um forte aspecto institucional, a missão é clara e bem definida, tem um projeto de existência e que é para toda a vida. Talvez eu consiga enxergar e pensar dessa forma porque sou consultora de empresas, consegui acompanhar o planejamento estratégico de alguma maneira e ele me fez ter mais consciência da Universidade em que eu estou, das intenções que ela tem, são

intenções positivas que não visam só à questão mercadológica, mas que também está pensando na questão financeira porque é a garantia da nossa continuidade, se não temos alunos e a Universidade não ganha dinheiro, não vai precisar do meu trabalho.

De alguma maneira, também acabei me alienando por outros motivos. É feito o gerenciamento dos recursos físico e financeiro, mas não se cuidam das pessoas, que são os professores. O professor está alinhado com o plano dos cursos, mas trabalha muito sozinho, muito isolado. Eu nunca, em todos esses anos de trabalho na Universidade, recebi um único *feedback* de como está meu trabalho, jamais me perguntaram como me sinto e também não conversamos sobre os projetos, onde eu poderia estar inserida ou em que gostaria de contribuir.

Os professores são chamados para participar das mudanças de cursos, porém não examinamos a raiz dos problemas, vai às reuniões quem quer e é tudo muito solto. Precisamos discutir os cursos à luz da concorrência, das demandas sociais e de mercado, mas essas informações são macro, sistêmicas, e os coordenadores de cursos, pelo menos na minha área, não têm essa visão nem esse preparo e não é por culpa deles é porque não foram preparados. Eles fazem o melhor possível, mas não se dão conta quando estão falhando em gestão e estrategicamente, então perdemos alunos. “Entregamos um produto” em cinco anos, que é um aluno formado e o professor não sabe se está fazendo bom trabalho, uma boa “entrega”. Precisaríamos estar sempre olhando, revisando e discutindo como está o curso em relação ao mercado e ao que nós queremos.

Pensando na Universidade de forma mais institucional, ela precisa ser mais empreendedora para fora, pois em todo esse processo de mudança ela empreendeu para dentro, este é meu sentimento. Foi bárbara, reduziu, enxugou, otimizou, introduziu tecnologia de gestão, *software* de gestão, gestão de processo, hoje tem tudo muito mais controlado e muito mais alinhado no sistema. Quando entro na sala de aula, abro meu *notebook* e faço a chamada e já registro tudo *on line*, acho isso maravilhoso, tenho todos os recursos na sala de aula, é muito bacana. Mas precisamos ser mais agressivos no mercado, mostrar que somos sérios e o que sabemos fazer e bem feito que é educar e pesquisar; fazer mais parcerias; criar mais atividades de extensão; divulgar de forma mais direcionada os cursos, as incursões com relações exteriores, intercâmbios, e congressos; ainda não são bons em marketing porque ele é visto como algo negativo. Precisamos de mais agilidade, muitas vezes o processo decisório é lento e aí o concorrente vem e faz, então perdemos oportunidades.

Embora haja um discurso por parte dos professores, que a Universidade está se transformando em uma empresa, dizendo ironicamente que o aluno virou cliente, no meu entendimento, é um discurso vazio e quando escuto esse tipo de comentário em alguns momentos naqueles “papos de corredor”, atribuo isso exatamente àquela lacuna da qual já falei, a falta de informação e de comunicação. A Universidade não está se transformando em uma empresa que vise tão somente o lucro, ela é uma referência em educação e tem valores que não vão ser abandonados, tem uma instituição religiosa como mantenedora, mas não será benemerente porque não consegue viver sem recursos financeiros, por outro lado o aluno não é um cliente no sentido “pagou, passou”. Acredito que esses discursos existam porque a falta de informação dá espaço para as fantasias e os professores muitas vezes se colocam no papel de vítimas, como se não pudessem se posicionar em relação ao aluno ou não pudessem reprová-lo porque ele é o cliente. Nunca escutei um diretor, nem o reitor falando uma coisa dessas, mas já escutei, infelizmente, coordenador de curso falar esse tipo de coisa, mas eu tenho certeza que o reitor jamais tiraria a autoridade do professor, mesmo que nem o conheça.

Em síntese, olhando para trás e contando minha história, sinto muito orgulho de dizer que eu sou professora dessa Universidade. Temos todos os recursos, bons dirigentes, uma boa liderança, profissionais competentes que foram capacitados, investimentos para que professores fossem doutores e pós doutores, planos estratégicos que nos dão norte e foco. O que necessitamos melhorar é a sintonia fina nesses processos e ser mais arrojados em empreender para fora da Universidade com parcerias, investimentos em pesquisa internacional e a divulgação de tudo que ela tá fazendo que não seja só no *site*, porque o *site* se tornou hoje assim uma coisa sem alma, às vezes sinto que com o excesso de tecnologia estamos correndo esse risco. E ainda ela precisa capacitar mais os coordenadores de cursos para que eles se desenvolvam mais como gestores. E, por fim, eu me sinto muito orgulhosa de estar na Universidade e gostaria de me aposentar nela.

6. Priscila: Parece que os laços ficaram muito fluidos e etéreos, frágeis

Entrei nesta instituição em 1998, estudei aqui e fui para o mercado de trabalho porque não tinha intenção nenhuma de trabalhar na Universidade. Quando estava fazendo o curso de mestrado, meu orientador me sugeriu seguir a carreira acadêmica por conta das minhas características e, tão logo obtive a titulação, aceitei o convite para dar algumas aulas, depois fiz o doutorado e esse trabalho foi exigindo cada vez mais e, como eu gosto muito do que faço, aqui estou com carga horária total.

Desde quando comecei a trabalhar na Universidade, faz uns quinze anos, pela natureza das atividades que realizo, sempre me senti próxima da direção e, embora tenha recebido propostas, nunca quis assumir cargos de gestão e, uma vez que me foi dada a oportunidade de escolher e a minha opção foi respeitada, preferi sempre a sala de aula e a pesquisa. Procuro me manter longe da função de gestora o quanto posso, não porque não gosto de gestão, mas porque ela está muito burocratizada e a minha perspectiva é de trabalhar com liberdade e criatividade, pesquisar e desenvolver diferentes projetos embora, também nestas atividades, há uma burocratização excessiva na atual gestão. Ao fazer essa escolha, tinha consciência de que ela poderia ter consequências, pois na época me aconselhei com pessoas mais experientes que me alertaram para a possibilidade de perda de oportunidades no futuro, mesmo assim mantive a decisão, apesar de ter recebido outros convites para ser gestora e hoje percebo que as tais consequências podem estar acontecendo, pois sinto-me distante da gestão atual.

Embora sempre se tenha o que elogiar e o que criticar nas diferentes formas, sinto que a atual gestão tem um estilo de maior distanciamento com os professores. Eu sempre participei do planejamento estratégico da Universidade, fiz parte de grupos de projetos e tivemos muitos avanços. Hoje não participo mais, nem tenho conhecimento praticamente nenhum do que acontece, sei que existe um café com o reitor em um encontro de reabertura de cada semestre, onde ele socializa algumas questões, mas estou bem distante de ajudar a pensar a instituição como fazia antes, estou bem distante mesmo, só fazendo as minhas coisas. Acho que eles sabem o que estou fazendo, mas não valorizam muito. Os demais colegas também percebem esse distanciamento e essa falta de participação, inclusive os que entraram mais recentemente, apesar deles não terem essa história da instituição, sentem que a gestão tem pouca preocupação com os professores ou acham que não temos no que contribuir.

Na minha memória, ao longo de toda essa gestão o diretor visitou a nossa área para conversar uma única vez e sempre tivemos escuta e diálogo na gestão anterior, apesar das muitas ressalvas que existiam; não percebo abertura nenhuma para o diálogo com a gestão atual. Também não vou até eles dizer que quero falar, porque não me sinto à vontade, não sei como é que eles entenderiam essa iniciativa. Às vezes eu penso em fazer isso, mas acredito que se a gestão é aberta ela abre esses espaços de uma forma mais livre e tranquila, não creio que os gestores queiram ouvir ou valorizem o que nós professores temos a dizer. Eu não me enxergo como gestora, trabalhando com essas pessoas, com esse estilo de trabalho muito diferente do que penso, talvez por isso não tenha aceitado cargos de gestão.

Todos os espaços que eu ocupei até hoje na Universidade foram conquistados pelo trabalho que faço, não foi por amizade, e nisso eu vejo um certo reconhecimento, considero isso bom, gosto que seja assim, mas nem todos os espaços aqui são perpassados por esses critérios de escolha, o que me preocupa porque acho que em uma instituição as pessoas devem ocupar os lugares pelas competências que elas têm e não por outros motivos. Não sei se isso acontece como uma forma de proteção, por ser amigo e pensar da mesma forma. Eu sou muito de falar como eu penso, prefiro não aceitar fazer um trabalho se não for dentro daquilo que eu acredito, não posso ter uma prática diferente daquilo que eu mesma pesquiso e identifico. Se eu fizer isso, como é que eu vou ser reconhecida pelos meus pares? Algumas coisas para mim são inegociáveis, fazer o que a instituição entende como viável economicamente é possível dentro do que acredito. Penso, por exemplo, que se há uma crença de que a aprendizagem ocorre na interação entre as pessoas, não se pode ter um modelo acadêmico com aula centrada em material didático onde essa interação praticamente inexistia.

Sou muito reconhecida fora da Universidade pelo que eu faço, mas aqui dentro não. Isso pode estar, ou não, relacionado ao fato de eu ter dito vários não para a gestão ou pode ser simplesmente porque o que eu faço não serve, não tem valor; existem muitas outras alternativas, mas não sei o que se passa na cabeça das pessoas porque não recebo nenhum *feedback*. Aquilo que ensinamos nos cursos de gestão, ou seja, trabalhar com o grupo a partir das necessidades dele e ir construindo juntos, dando retorno e tempo para que as pessoas possam mudar e fazer diferente, isso não se pratica aqui. Eu nunca tive um momento de avaliação para conversar com os meus gestores, compartilhar o modo como ambos estamos percebendo a situação, isso não temos, não existe *feedback* e eu acho que

seria extremamente positivo, gosto muito da conversa, às vezes são coisas simples que não percebemos sozinhos, então o gestor tem uma função meramente burocrática, temos apenas as avaliações externas da CAPES para verificar se as pesquisas estão articuladas com o trabalho na graduação, na pós-graduação e na extensão.

Às vezes as pessoas assumem um cargo de gestor e não têm nem o preparo e nem as condições necessárias para fazer um bom trabalho, elas são jogadas na função sem um tempo para entender o funcionamento do grupo, das pessoas e ao invés de terem ajuda encontram a competição. Sou mais adepta à colaboração, à cooperação, acho que até pode competir, mas pela cooperação, por um empoderamento no sentido de ter conhecimento. As atividades meio que deveriam dar suporte às atividades fim mudaram muito, hoje não temos mais apoio, quando se pede ajuda a pessoa joga o problema de volta para quem pediu. A avaliação que faço é que as pessoas das áreas de suporte não são bem remuneradas, há muita rotatividade, elas nunca sabem de nada, ou não estão no trabalho, foram viajar; e se a pessoa está em férias, não há outra para responder pelo serviço.

A eliminação da estrutura de centros foi extremamente importante quanto ao aspecto econômico, porém, do ponto de vista das relações pessoais, das comunidades, perdemos muito a dimensão das trocas acadêmicas, burocratizou demais. Essa mudança estrutural criou uma centralização e uma total falta de amparo para as questões mais burocráticas e elas estão sobrecarregando o gestor, o pesquisador, e praticamente acabou com os espaços colaborativos e cooperativos, de participação. A instituição agora está se organizando de uma forma diferente, talvez tentando recuperar aquela dimensão mais acadêmica de grupo, de comunidade, criando várias escolas, cada uma tem o decano que é o responsável por ela, mas ninguém sabe muito bem como é que vai ser, está se discutindo agora no planejamento estratégico.

Eu continuo aqui porque gosto demais da Universidade, até por ser uma instituição privada, nunca aceitei convites para fazer concursos para universidades públicas. Preciso sempre buscar novos desafios, gosto muito do que faço e faço com prazer. Gosto da interação e, pelo menos dentro da nossa área, ainda conseguimos manter o trabalho em grupo, por isso prefiro ficar ali, onde me sinto bem, como na minha casa e não me arrependo de não ter aceitado cargos de gestão; sinto que contribuo para ajudar as pessoas da comunidade acadêmica, de forma geral, mesmo que a comunidade interna da Universidade não considere importante o que eu faço. Mas percebo que estou chegando ao meu limite, que a questão burocrática tem me desestimulado bastante, eu resisto porque

sou teimosa, pois não sinto nada do outro lado, nenhum estímulo. Se percebo que há um reconhecimento isso me motiva, retroalimenta, quando não tenho resposta, conto só com o meu interno. Como tenho bastante essa motivação interna, então me mantenho, mas às vezes confesso que já estou começando a pensar diferente, a burocracia consome todo o tempo que necessito para fazer o que considero precioso e fundamental para me alimentar, ou seja, liberdade para criar.

Então é assim que funciona, eu estou falando tudo isso por estarmos em situação de pesquisa, porque não costumo falar mal da instituição, como muitas pessoas fazem. Sempre preservei muito a minha liberdade profissional, por isso vou ficar aqui até quando estiver me fazendo bem, me sentindo feliz, ainda permaneço porque as coisas boas estão superando as coisas que me incomodam e porque eu acredito que de alguma forma isso ainda possa ter um amadurecimento e as coisas mudarem, eu acredito nisso. Algumas coisas mudaram e outras poderiam ser diferentes na minha visão, o que tornaria melhor ainda. Não sou saudosista, as coisas vão mudando, mas o trabalho em grupo é fundamental, e me faria permanecer mais tempo aqui dentro da Universidade, como eu fazia em outros tempos, hoje venho aqui somente quando é preciso, trabalho muito mais em casa, parece que os laços ficaram muito fluidos e etéreos, frágeis.

7. Pedro: A mudança foi uma grande oportunidade, pela liberdade porque eu pude crescer.

Quando entrei nesta universidade ela era nova e eu já tinha 20 anos de experiência, em um modelo muito diferente; aqui o modelo era muito focado na graduação, mas estava iniciando esse processo de mudança pelo planejamento estratégico e, nessa época, eu exercia cargo de gestão. Há mais de 10 anos a Universidade está sempre buscando melhorar, sendo que as grandes questões ainda são a sustentabilidade e a excelência na pesquisa. Para as universidades privadas é muito caro e difícil manter a pesquisa; o contraponto é sempre: ou faz pesquisa ou ministra disciplinas. Como gerenciar? Um marco importante da mudança na gestão da Universidade foi deixar de ser apenas graduação e implementar a pós-graduação, criando as unidades acadêmicas.

Oficialmente não existe mais a estrutura dos centros, mas é uma cultura muito forte, ainda usamos a nomenclatura antiga. Toda estrutura é muito endógena, às vezes muito corporativista, como no caso das universidades públicas, onde os professores já têm seu *status*; se apoiam mutuamente de modo a fortalecer o grupo; se unem para dizer que é difícil, que não vão fazer ou vão levar anos para realizar algo que poderia ser feito bem antes. Aqui nesta Universidade ainda há um corporativismo, certa confusão sobre o que são atividades-fim e meio; infelizmente, a atividade-meio tem mais poder do que o poder da atividade-fim. A média gerência sabe o que quer e desce o que ela quer para o nível de baixo que dá sustentação e o nível acima toma a decisão e enxuga a estrutura; são as características institucionais.

A Universidade passou por um processo difícil, na nossa área perdemos 50% do corpo docente, e a grande dicotomia foi como gerenciar a pesquisa, fazer gestão da graduação e da pós-graduação, dado o peso da graduação, com um orçamento pequeno e mantendo a excelência com o tempo de pesquisa diminuído. O caminho escolhido foi conseguir verbas para projetos e bolsas para desenvolver um trabalho focado, voltado para o desenvolvimento da sociedade, com um modelo de negócio que possibilitasse a sustentabilidade. Os projetos começaram em 2004 e não visam à publicação, o que é meio canibal, pois somente em alguns tipos de aplicações técnicas se pode publicar.

Hoje a Universidade está crescendo, é reconhecida, formou muitos alunos, tem um grande desafio e é motivador. O governo coloca o dinheiro, formamos as pessoas, as empresas vêm buscar nossos alunos e oferecem salários e cargos muito bons, seja qual for a empresa; vários alunos vêm fazer graduação para trabalhar em um projeto, depois saem.

É a missão: formar recursos humanos para ir para o mercado. Nesse sentido, a graduação dá um retorno indireto muito grande para a pós-graduação.

Em relação às mudanças, conseguimos desenvolver um trabalho muito afinado. Eu sempre tive meus valores, sou muito focado, muito pragmático e acho que, nesse ponto foi bom, com isso consegui ocupar espaços. Todo modelo cresce a partir de padrões e de comparações e quando se começa a questionar os processos, os mecanismos, a máquina começa a se agilizar. Com certeza colaborei muito no questionamento de muitos processos, que eram feitos de maneira ritual e muito burocrática; eu participava muito junto à chefia, trabalhamos muito e saíram os cursos de pós-graduação da nossa área. Participei fortemente, foi muito compartilhado e conseguimos alavancar os cursos.

Eu vinha de um modelo mais cartesiano, menos burocrático, mais eficiente e aqui encontrei um modelo mais de discussão. Tudo era discutido no grupo de professores, esse processo de consulta era muito demorado. Para mim, o assunto que se poderia discutir em meia hora ou quinze minutos ficava-se discutindo seis meses, mas, quando se vai fazer isso de modo participativo, as pessoas querem discutir, é preciso que se tenha um bom líder, um bom animador, que saiba conduzir a reunião, separar o joio do trigo. É preciso saber qual é o desafio e a restrição, quais os recursos, o orçamento, e aí é tomar a decisão, às vezes falta visão, independentemente de ser professor ou gestor. Há pessoas que vão até a cerca e outras que vão além da cerca. No meu grupo, o pessoal pegou firme e foi além, tiramos o curso do zero. Logicamente há desafetos, mas se olhar o resultado o grupo buscou a excelência, apesar dos problemas que tivemos para liberação de recursos devido à grande demissão de professores em sua maioria, seniores que houve na nossa área.

A mudança foi uma grande oportunidade. Pela liberdade que nos foi dada, pude crescer, acho que em outro lugar não teria tido tanta liberdade. O que eu fazia era pegar as ideias e discutir e, se estavam aprovadas, eu as executava. Havia uma expectativa, que tinha que submeter, esperar, então isso foi muito bom. Eu posso dizer que tive bastante liberdade pra crescer, enquanto muitos continuavam nas expectativas, discussões e espera, e, enquanto falavam que seria impossível fazer, eu já tinha realizado e estava feito. Assumi o risco, pensei: vou fazer e fui atrás, poderia ter me dado mal. Vamos fazer? Já fiz.

Agora a Universidade está com um bom reconhecimento e só a excelência leva aonde se quer chegar, tira do lugar comum, mas tem que trabalhar sério, ser honesto, ético e ter as coisas bem definidas, o caminho é por aí. Posso dizer que foi muito bom, tive

bastante liberdade para crescer. Na vida, se te dão uma corda tu podes usá-la para subir um morro ou para te enforcar, é uma questão de escolha e bom senso; eu tive liberdade e usei-a o máximo possível.

Atualmente, não tenho participado do planejamento estratégico porque não estou sendo chamado, estou afastado da gestão. Aqui é cargo de confiança, não há votação, o professor é convidado e no momento em que vai ser substituído é avisado. Com o próprio reitor também é assim, ele é indicado, todos os cargos de confiança são de gestão total da mantenedora. Mas não tenho problemas de autonomia, procuro fazer o meu trabalho.

8. *Joana: Existe não um afastamento das pessoas, mas uma distância maior entre os professores e os gestores*

Sou professora da Universidade há quase 15 anos. Eu posso falar dos efeitos que essa gestão e essas mudanças ocorridas a partir de 2002 causaram na minha vida. Nessa época estava fazendo o doutorado e foi algo que veio contribuir para o meu pensamento, meu trabalho e para o meu estudo. Eu me senti bastante valorizada com o convite para participar de um grupo de trabalho, foi importante para minha vida, e desde então participei em muitos projetos mesmo não estando em posição de gestão e acho que isso tudo é fruto desse primeiro trabalho.

Em 2002, eu não fazia parte do grupo de gestão, mas fui convidada para pensar sobre a instituição e elaborar propostas para crescimento e inovação. A Universidade sempre teve esse olhar de estar acompanhando o novo. O grupo de trabalho composto por cerca de dez pessoas era interdisciplinar e foi constituído dessa forma propositalmente, havia professores de todas as áreas do conhecimento. Nosso desafio era criar novos modelos, pensar em novas referências e em formatos diferenciados daqueles que estávamos acostumados a trabalhar. Tínhamos a liberdade para pensar e criar o que quiséssemos, tudo o que pudesse surgir das nossas cabeças. Criamos e fizemos coisas muitas originais e interessantes que até hoje funcionam na Universidade. Foi algo que surgiu de uma aposta na criatividade e na entrega de professores naquele projeto. Assim como eu, muitos professores foram envolvidos no planejamento estratégico em vários grupos de trabalho e dali surgiram várias propostas. Os professores foram convidados, participaram e foi uma experiência muito boa para mim e sei que para os meus colegas também. Isso eu valorizo e acho uma coisa muito importante, porque a Universidade valorizou os professores, convidou para pensar junto. Ela abre esse espaço para o professor poder criar, propor, ele é escutado, foi assim que me senti naquela época e me sinto até hoje, sem dúvida nenhuma.

Em 2004, 2005, veio uma mudança de estrutura que causou um impacto bem forte em todas as pessoas, porque quando mudou o gestor direto, a pessoa com quem estávamos acostumado a lidar, às vezes até pela proximidade que tínhamos, tudo isso se rompeu e tivemos que construir toda uma lógica nova e romper paradigma não foi fácil. Nós estávamos habituados com aquela estrutura dos centros, com os diretores dos centros, e tudo isso mudou e se tornou uma organização de gestão bem diferente, uma estrutura matricial. Hoje está bem mais tranquilo, porém existe, não um afastamento das pessoas,

mas uma distância maior entre os professores e os gestores pela própria estrutura atual. Na estrutura dos centros, o diretor estava mais próximo, sentado naquela mesa, ali ao lado, era mais fácil o acesso e tínhamos, talvez, mais facilidade para resolver as questões. A nova estrutura, mais enxuta, e, de certa forma, mais distante, dificultou um pouco, não quero dizer que esteja ruim, mas quebrou a proximidade que havia, aquele convívio diário que existia mudou, e ter uma proximidade maior com seu gestor sempre é uma coisa boa.

O contato direto, e não necessariamente próximo, do professor é com o coordenador quando se tem uma questão para resolver, mas isso não mudou, pois sempre foi assim, o que mudou foi o tipo de retorno que o professor recebe, talvez porque o próprio coordenador às vezes não sabe, ou não tem uma visão do todo ou mais próxima do que está acontecendo. Antes, pelo convívio diário dos grupos dentro dos centros, me parece que havia uma sinergia maior entre a direção e a coordenação. Hoje o coordenador diz que ele apenas é informado sobre o que tem que ser feito e nem sempre sabe dizer por que precisa ser feito. Se existissem mais informações sobre os porquês, ajudaria a criar a adesão das pessoas, e, até, reduzir algum grau de ansiedade que possa estar acompanhando alguma ação que se desconhece a razão. As mudanças geram muita ansiedade, insegurança, medo e as pessoas ficam se sentindo muito fragilizadas, eu percebo isso. Às vezes, por falta de conhecimento, cria-se um imaginário em torno de algo que é só uma fantasia. A proximidade que eu digo que existia, fazia com que as coisas acontecessem de uma forma mais orgânica, porque existia uma identidade dentro de centros, isso se rompeu, agora temos uma identidade de Universidade e é claro que isso se expande e fica mais surdo. Essa é a impressão que eu tenho e é bem uma coisa de percepção, não tem nada de científico no que estou dizendo, é o que percebo e sinto. Tenho o privilégio de estar próxima dos gestores e dos professores e consigo ver as duas partes e percebo que o que chega à sala dos professores nem sempre é a intenção de quem quer transmitir, a interpretação com frequência é bem equivocada, e aí tem uma questão importante que é a comunicação.

A Universidade é sempre preocupada com a inovação, ela tem uma bandeira de se renovar e de inovar o tempo todo, ela está acompanhando seu tempo e acho muito bacana. Tenho conhecimento de vários projetos que estão em andamento, mas não sei o que eles vão fazer ou trazer. Talvez fosse interessante socializar a existência desses projetos e qual o caminho que eles estão percorrendo. Eu e outras pessoas gostaríamos de saber o que esses grupos estão produzindo, por onde estão indo, talvez dar uma sugestão e quem sabe

também podem nos ajudar naquilo que estamos fazendo e, não necessariamente, para chegar a um resultado, virar uma norma, uma ação ou uma recomendação, mas para tomarmos conhecimento do que está acontecendo. Sei que não dá para envolver todo mundo em todas as coisas, mas os grupos que estão pensando e produzindo podem, por exemplo, programar uma apresentação de resultados parciais ou conclusões prévias e convidar, quem tiver interesse vai, seria uma forma de todo mundo ganhar.

Temos as reuniões de planejamento estratégico e ele tem os grupos de trabalho focados nos projetos, mas compreendo que elas são de uma outra natureza. Estou me referindo a esse segundo momento, já de produção, que seriam reuniões independentes para difundir mais os projetos, acompanhar o seu desenvolvimento, aprender e contribuir. Novas ideias até podem ser decorrentes das reuniões do planejamento estratégico, que poderia gerar outros grupos para trabalhar sobre temas interessantes. Percebo que os professores às vezes nem sabem o que está acontecendo e todos esses grupos e projetos existem com a finalidade de ajudar o professor e o aluno, toda nossa atividade-fim visa ao aluno, então em tudo que vem a favor é interessante envolver o professor, porque cria laços, vínculos e proximidade, talvez seja uma forma de resgatar isso. Estou pensando alto aqui, não havia pensado nesse assunto antes.

Agora, falando de mim, no momento da mudança de estrutura foi muito impactante, tanto quanto para as outras pessoas. Na minha memória, eu não consigo separar o momento da crise da Universidade e a mudança de estrutura. Eu só sei que junto com tudo isso houve uma crise de insegurança pela qual todos nós passamos, porque infelizmente houve a necessidade de várias demissões e desligamentos e a situação ficou perigosa para todo mundo. Quando eu voltei do doutorado, fiquei muito pouco tempo no setor para o qual fui direcionada e ele foi todo dissolvido em função desse novo desenho da estrutura. Eu lembro que tive uma preocupação muito grande em relação à minha permanência na Universidade, porque tinha um contrato de muitas horas e eles não tinham onde me colocar. Mas fui literalmente resgatada pela unidade de graduação e permaneço lá até hoje, muito feliz com o que faço, mas me lembro desses impactos e principalmente da questão da perda da proximidade que existia dentro dos centros, e eu não consigo desvincular essa mudança da estrutura desse momento da minha vida, talvez se tivesse acontecido em outra época, meu olhar e o meu sentimento fossem outros.

Enfim, pela necessidade de sobrevivência e de se manter com essa robustez que a Universidade tem e com seus princípios, que isso ela nunca deixou de lado, precisou

enxugar a máquina e a manter a qualidade do trabalho. Acredito sim que essa mudança estrutural veio para responder a um momento de crise e para tentar solucionar se mexeu em tudo, porque quando se muda uma estrutura de gestão é como mexer em uma rede, uma chacoalhada na pontinha da rede causa um efeito dominó, até que as coisas se acomodem como hoje estão acomodadas.

9. *Francisco: Com a mudança o distanciamento entre as coordenações de cursos ficou muito menor*

Estou na Universidade há mais de 20 anos, exerço função de coordenador de curso. Passamos por muitas mudanças; são etapas que uma instituição percorre e nessa trajetória tivemos crises e momentos em que o trabalho dentro da Universidade não foi fácil, fui acompanhando e me adaptando, às vezes aceitando e muitas vezes até discordando de alguma situação, mas sempre me coloco assim: eu não tenho todas as informações e possivelmente existe algo acima que faz com que a instituição se posicione dessa ou daquela forma; e, às vezes, embora naquele momento façamos críticas por falta de mais informações, a longo prazo percebemos que existiram motivos para desencadear aquela ação naquele momento.

Depois das mudanças, o distanciamento entre as coordenações de cursos e a reitoria ficou muito menor, antes percorríamos um longo caminho e o trabalho que se fazia no departamento, no centro, era burocrático. Hoje as coordenações de curso estão muito mais próximas da reitoria e temos mais autonomia para propor alternativas diferentes, negociar mudanças, mas também tem muito mais ingerência e as atividades da coordenação aumentaram. É esse o contexto em que hoje se vive; vivenciei as duas formas aqui na Universidade, é um modelo diferente de outras instituições.

Na nossa unidade temos uma situação bastante privilegiada, temos um convívio mais próximo, os problemas e as dúvidas dos professores se resolvem no dia a dia. Entre os horários de aula dos professores, temos conversas em pequenas reuniões e fazemos também algumas reuniões formais para ter algum registro. No nosso grupo está bastante simples trabalhar, apesar dos professores serem horistas não há problemas de colaboração em algumas atividades extras que às vezes aparecem.

A distribuição de alunos eu decido em função da metodologia e estilo de cada professor, verifico com quem os alunos podem aprender mais, de maneira que eles tenham contato com vários modos diferentes de dar aula e assim não criar o “vício” dos alunos sempre terem aula com o mesmo professor. Essa decisão depois é combinada com os alunos e eles entendem que, mesmo às vezes não tendo um professor preferido ministrando aulas, podem aprender modelos de como querem e como não querem ministrar aulas.

Assumi a coordenação em um momento muito crítico, sofri bastante e tive que aprender muito, porque ainda estava me inteirando de como coordenar e veio uma ordem para reformular o curso, que já tinha um modelo estabelecido e a reformulação era muito

abrangente, envolvendo vários outros cursos, muitas reuniões; o objetivo principal era a sustentabilidade da instituição, mas precisava adequar a formação do professor ao perfil esperado para atuar melhor; ter sensibilidade para trabalhar em equipe era um dos aspectos. Tive que me inteirar da própria reformulação do curso, abraçar essa questão e orientar os outros professores.

Em 2003 e 2004, foi uma época muito complicada. Veio a crise da Universidade, que estamos levando em torno de 10 anos para ajustar e até hoje se vivencia isso. Nessa época, ela fez várias mudanças, porque enxergou que havia muitos professores, muitas atividades que não agregavam. Algumas linhas de pesquisa foram finalizadas e outras adaptações foram realizadas para ter uma melhor ocupação da sala de aula e em consequência disso professores foram demitidos, então sob esse aspecto ficou bastante crítico, não foi uma aceitação tranquila; foi um momento bastante difícil, nos questionávamos: “Mas o que é que está acontecendo?” Aos poucos, fomos nos adaptando, recebendo mais informações e aparentemente era uma questão necessária naquele momento.

Hoje os professores recebem muita informação de como a Universidade está situada em seus mais diversos aspectos. No início de cada semestre, a reitoria chama todos os funcionários e professores e faz uma exposição das atividades que estão sendo realizadas, como é que está a situação econômica, todos estão bem situados, todos os professores conhecem relativamente bem a situação e, a partir daí, começam a entender melhor quando alguma mudança é produzida. No final da reunião, normalmente o reitor disponibiliza um momento para questionamentos, quando se podem sugerir ideias. Mas como é um grupo muito grande, reúnem-se cerca de 700, 800 pessoas em um auditório, não é um bom momento para isso. Para tomada de decisão, abrem-se outros espaços, outros encaminhamentos.

De qualquer forma, surgem sempre algumas intervenções, seja para alertar sobre algo que alguém considera importante, algum acontecimento em um curso ou área, mas normalmente os encaminhamentos são realizados via coordenação de curso ou gerência da unidade de cada área e então vai para o diretor e daí são deslocados para os diversos setores internos para tomada de decisão. Temos duas reuniões na unidade com a gerência e todos os demais coordenadores dos respectivos cursos, quando também é feita uma prestação de contas. Cada área, individualmente, tem em média duas reuniões por mês e quando aparece alguma pauta a gerência convoca reunião extra. Eu acredito que as coisas

estão sendo bem resolvidas nesse formato e não vejo necessidade de mudança, temos todo o apoio dos serviços de suporte. Eu, particularmente, considero ter bom trânsito internamente, quando percebo algum problema sugiro mudanças e, na medida do possível, são adotadas.

Acho importante saber qual é a percepção dos professores, pois nós da coordenação solicitamos coisas e eles vão fazendo e atendendo. Vamos trabalhando, todos estão colaborando, mas não sei qual é a percepção deles, eles podem perceber diferente e o gestor avançar demais nessa boa vontade deles e lá no fundo eles podem ter questionamentos sobre a parte financeira disso. Alguns são mais críticos, mais rigorosos, outros são mais abertos e, enfim, as percepções são as mais variadas. Considero fundamental o convívio em um clima agradável.

O que eu posso dizer é que me sinto muito bem dentro da instituição. Às vezes me sobrecarrega um pouco, porque como coordenador somos chamados para muitas áreas e projetos diferentes. Normalmente tenho participado, tenho me inteirado, mas há momentos em que tenho que avaliar que benefício vai trazer para o meu curso e filtrar, porque, quando começamos a participar de muitas outras coisas, o próprio curso fica prejudicado.

10. Shirley: O reitor é carismático e nos convida a transformar a Universidade em uma universidade global de pesquisa, e para isso ele tenta integrar todo mundo

Estou há 16 anos na Universidade e no período em que foi feita a mudança de estrutura, bem no momento em que tudo aconteceu, eu não estava aqui, estava fora da instituição e quando eu voltei já estava tudo implantado, a mudança já estava instalada, estava bem consolidada, já fazia dois anos e até achei o modelo interessante.

Quando saí nós ainda tínhamos os seis centros e, se eu tivesse voltado dentro da mesma estrutura, teria me apresentado ao meu diretor de centro, mas já estava com uma outra estrutura, então eu não sabia a quem eu deveria me dirigir. Em um primeiro momento fui visitar algumas pessoas para me situar, porque tudo tinha mudado completamente, então eu fui me apresentando para cada um deles. E, nessas minhas andanças, depois de me apresentar para cada um, vi que a pessoa que tinha autorizado o meu afastamento havia mudado de unidade e só no ano seguinte fui chamada por essa pessoa para integrar a sua unidade e fazer parte da gestão. A transição mesmo eu não acompanhei, porque não participei do processo de mudança. Essa é a minha história, de como é que eu me inseri no processo. Tive dificuldades sim, no primeiro momento, porque estava fora, aterrissei em um lugar e.... “De onde é que eu sou?”

Estamos no ano de mudança de reitoria, e a atual, que pode permanecer ou não, eu acho que vai permanecer. Eles têm por hábito fazer escutas, e, esta semana, conversando com um dos dirigentes, ele me fez uma pergunta relacionada aos dois modelos de gestão e então disse para ele: “Eu coordenava um curso, e no modelo daquela época, o coordenador cuidava do curso mas não das finanças dele. Hoje em dia cada gestor tem que se preocupar com dois pilares, a excelência e a sustentabilidade do curso. Agora, como gestora, se alguém vem com uma proposta para criar um curso, a primeira pergunta que faço é: “Qual é o perfil do aluno? Ele tem dinheiro pra pagar? Porque o curso tem que se sustentar, cada produto que se cria tem que se sustentar, no modelo anterior, nem pensava nisso, e hoje em dia não, cada um que está na gestão tem que se preocupar com isso”.

Naquela época a Universidade também contraiu uma dívida que ainda está sendo saldada até hoje e temos ainda dois anos. A partir disso vamos entrar em um período de mais calma. Ao me perguntar sobre os modelos, talvez ele queira ter uma confirmação se o modelo atual é adequado; no meu entender é, porque estamos com a dívida controlada e crescendo, e cada um se preocupando sempre com as duas questões: a excelência e a sustentabilidade. Temos que pensar nestes dois pilares porque só excelência não é

suficiente, alguém tem que pagar as contas. Já estou há muito tempo na gestão, ainda ministro aula, mas reduzi a minha carga de aulas para me dedicar à gestão. O trabalho de gestão me absorve muito.

Enquanto professora, quando retornei à Universidade, minha adaptação foi sem problemas, não tenho dificuldade de me adaptar. Quando voltei, tinha um sistema de gestão novo ao qual tive que fazer as oficinas para aprender a usar o novo sistema, de resto não tive maiores problemas. O que notei de diferente no novo reitor é que ele frequenta os mesmos restaurantes que os alunos e professores, toma café com grupo de alunos, vai à sala dos professores saber como é que estamos. Agora temos o café da manhã do reitor com todos e me sinto muito legal; em março, ele apresentou as contas e os resultados acadêmicos e financeiros, isso compromete a gente com o projeto institucional e depois em agosto isto se repetiu isso aconteceu quando eu estava voltando, e mesmo depois continuou fazendo. Isso me faz bem. Quando chegamos de manhã para o café o reitor vem ao nosso encontro, ele está ali nos recepcionando, e sempre faz a pergunta: “Estamos juntos nisso?” Começou com ele essa mudança, ele está desde então; ele que liderou as mudanças, mas ele então estava na virada.

Nesses encontros sempre tem um fio condutor. Nesse último agora, foi mostrado uma Universidade que poucos conhecem: o lado social, os projetos sociais. Os encontros acontecem em um sábado de manhã, o último sábado de março e o último sábado de agosto é a reunião de abertura do semestre. Toda a comunidade acadêmica participa. Os gestores e todos os professores e funcionários são convidados. São mostrados os resultados financeiros, como é que está o pagamento da dívida, e o reitor sempre diz que devemos ajudar a cuidar do endividamento para que não se repita o sofrimento do final dos anos de 1990 e início dos anos 2000; e que, para isso, ele precisa que cada um de nós tenha esse compromisso com o projeto institucional para que tudo dê certo, e ele faz isso não só com os professores, mas também com todos os funcionários. Ele conhece a grande maioria pelo nome, é o jeito dele liderar. Depois são mostrados os investimentos feitos, o que foi comprado novo, o que foi feito de reforma; os indicadores acadêmicos, artigos científicos, quantas bolsas etc. Primeiro eles apresentam e no final é aberto para plenária; essas são reuniões de prestação de contas.

E temos as reuniões de planejamento estratégico, com revisões semestrais onde não entram todos, porque não dá, mas entram representantes de toda a comunidade, não só professores, mas também funcionários e gestores, eu também participei. Era um grupo

grande, cerca de 80 pessoas. Foram montados grupos, divididos pelas escolas, que é um modelo que está entrando agora, isso é para definir a estratégia e tem as reuniões semestrais para acompanhamento, quando ele mostra o mapa do planejamento estratégico, onde é que nós estamos, que ações estão sendo feitas e os resultados. O que vai se fazer no semestre que está começando. Semanalmente, temos reuniões de planejamento estratégico para monitorar o painel de indicadores de resultados, tanto na alta administração, como em cada unidade acadêmica que também tem seus indicadores. As áreas de apoio não têm indicadores, mas precisamos que elas façam a parte delas para que as áreas acadêmicas consigam atingir os seus indicadores: acadêmico, de produção, de sustentabilidade e internacionalização. Ao longo do semestre, há várias formas de comunicação com os professores e a comunidade como um todo, através dos veículos que circulam o que é notícia, com pontos-chave.

Pode-se ver claramente que o reitor tem uma visão de Universidade e que nos chama a participar desse modelo. Ele é muito carismático e tem a doçura de um lado e a firmeza do outro. Ao final do último encontro de planejamento estratégico, ele convidou as pessoas a dizerem “Eu participei da batalha de São Crispim”, que é pensar a Universidade do futuro. Agora estamos trabalhando para atingir a visão de 2025: transformar a Universidade em uma universidade global de pesquisa e essa é a nossa visão, e para isso ele tenta integrar todo mundo.

11. Júlia: Eu não só estou fora como eu não sou sequer lembrada, mas gosto da Universidade e trabalho com muito prazer aqui, estou absolutamente satisfeita

Pois é, você está buscando nossa experiência nessas transformações, e aí eu fiquei pensando o que é que vou dizer se nos últimos 10 anos não tenho feito essa participação, mas estando na Universidade a gente acompanha essas coisas um pouco mais um pouco menos; nesses últimos tempos, cada vez um pouco mais distante. Há dois grandes encontros anuais com o reitor; no início de cada semestre, o pessoal tem uma certa conversa no café com o reitor, e se não for ao café, às vezes, chama-se uma outra reunião e aí o reitor vai e fala de novo do método, como está funcionando.

Por que digo que tem um pouco mais de distância? Porque havia um tempo, talvez porque eu estivesse em um outro lugar, quando entrei aqui há muitos anos, mais de 25 anos e tenho orgulho disso. Naquele momento, na década de 1990 se fazia um outro processo de mudança e essa acompanhei mais de perto, naquela época eu era coordenadora de curso, mas desde 2001/2002 estou fora completamente. Hoje, não só estou fora como não sou sequer lembrada. Gosto da Universidade, trabalho com muito prazer aqui, faço as coisas que eu gosto muito; neste ponto, estou absolutamente satisfeita com a profissão e com o que faço na profissão também e isso para mim é uma coisa muito gostosa e o lugar aqui é muito bom também.

Eu acho que há participação, mas há várias instâncias de participação. É distinto do que havia em outra época, talvez porque eu também estivesse em uma coordenação, quando tínhamos outra estrutura: existia um centro com um diretor e dois assessores, um na parte acadêmica e outro administrativo. O diretor de centro era escolhido pela Universidade, não interferíamos. Mas as coordenações eram escolhidas em uma lista tríplice que os professores indicavam e dali saía um nome e a escolha era do diretor. Foi assim que fui para a coordenação, era a escolha dos meus pares, me sentia respaldada. O diretor de centro era muito presente, muito próximo, o coordenador ia lá e conversava. Essa estrutura se quebrou, não existe mais. Hoje a escolha do coordenador é feita por uma consulta a alguns professores, mas não são todos, não há um processo de escuta nesse sentido. Mas é a estrutura, a mim não incomoda, não disputo esse cargo ou coisa nenhuma com ninguém, estou no meu canto, está ótimo, estou me achando muito bem assim.

No início dessa transformação, no final dos anos de 1980 e nos anos de 1990, os professores eram chamados, formavam-se grupos e as coisas eram discutidas naquele grupo e depois eram também discutidas com os níveis intermediários, hoje não tem mais,

isso mudou. E havia também reunião de coordenadores, que continua tendo toda semana, mas antes era por centro; nós, coordenadores, estávamos em um momento áureo. Esses anos de 1990 foram momentos de avanços dos coordenadores. Nós não queríamos só essa reunião com a direção, fazíamos reunião entre coordenadores para resolver nossas questões, e, se fosse necessária a participação de outras pessoas da Universidade, podíamos promover a interação, pedir, fazer demandas. Enfim, fazia-se um momento de alegria e no meu centro mais ainda porque o nosso diretor sempre foi muito democrático. Nós tínhamos eleição direta, a minha substituição teve campanha, votaram alunos e professores, voto na urna, contagem e o eleito assumia o cargo. Mas isso foi só no nosso, nos outros centros não havia isso. E armávamos tudo aquilo e no fim nem sempre a escolha era tão boa como parecia que era, mas havia a disputa e a gente optava por um ou por outro e aí tinha que aguentar as consequências, o importante era o processo. Foi maravilhoso!

Mas essa estrutura foi desmontada, começou a sofrer modificações dentro de um processo de planejamento da Universidade e tinha algumas coisas em “outros andares”, como a gente diz “na área mais de cima”, que não tinham funcionado ou então veio ordem de cima. Enfim coisas que não sabemos, e aí acabou a estrutura de centros para buscar esta estrutura que se tem hoje. Hoje é um pró-reitor de graduação e de pós-graduação, engloba dois cargos que são o coração da Universidade, isso onde antes havia mais duas pessoas, cada um com sua estrutura. Um absurdo, uma loucura. Fez-se todo um processo, por isso é que eu te digo é “por cima”, “por outros andares” e as coisas foram rearranjadas e aí se quebrou isso. As estruturas não têm mais centros, tiraram-se os centros, toda essa parte. Hoje os coordenadores estão diretamente ligados com um gerente. Hoje, se eu fosse desenhar a estrutura, não saberia.

Eu acho que esta outra estrutura trouxe um pouco mais de distanciamento, acho que burocratizou bastante. Conheço os dirigentes, eu os encontro, posso mandar um e-mail. Eles dizem que pode mandar direto, eu que talvez ponha as barreiras, não vou lá tomar um cafezinho, porque acho que as pessoas têm o que fazer e eu não vou atrapalhar. Agora é um pouco mais distante, mas talvez eu também possa dizer que estou mais distante. Não do aluno, não da vida da Universidade. Algumas coisas acontecem, mas a gente sabe que elas são absolutamente escondidas, não são às claras. Um exemplo: um funcionário ou um professor vai ser demitido, o coordenador do curso claro, vai ser comunicado ou será chamado para opinar. Mas quase sempre quando ele é chamado já está decidido e dizem para ele ficar quieto. A pessoa é demitida e fica possessa com a Universidade e com aquele

coordenador porque ele não disse antes, e ele tem que negar. Ele não pode dizer, porque o setor de recursos humanos não permite; isto é uma fábrica, neste sentido é pouco Universidade. Antes as coisas aqui também eram muito pessoais, a instituição vem crescendo e acho que essas mudanças são necessárias, não deixo de fazer o que pedem, mas às vezes poderia dar um pouquinho a mais do que pediram.

Quando fui coordenadora, meu curso dobrou o número de alunos, mas isto não é absolutamente considerado, não existe em nenhum momento que alguém reconheça porque era outro momento, isso porque há um apagamento. Não disputo cargo, não gosto, não me acho nem melhor nem pior e nem incapaz. Nas vezes em que fui coordenadora foi por indicação dos meus colegas, então isso me deixava muita tranquila, mas eu me fazer ver, isso não faço, se os outros não veem não sou eu que vou me mostrar e, se quiserem até acabar com o curso, não vou mexer, vou apoiar, se me chamarem para fazer alguma coisa. Estou sempre inventando, fazendo. Eu quero fazer minhas pesquisas, publicar livros, fazer um pós-doutorado, isso eu quero.

Uma das coisas que contribuíram para o crescimento do meu curso é que Universidade era uma das poucas que aceitava que os alunos fizessem uma única cadeira, e tinha muitos alunos nessa situação, aquele aluno mais pobre, que não podia pagar a mensalidade, mas era um prazer tão grande ter um filho na Universidade, mesmo que demorasse para concluir. Às vezes era o primeiro daquelas famílias a chegar lá. Na época ainda não tinha toda essa estrutura de governo, os empréstimos estavam recém-começando, eram difíceis. Então ela baixou uma portaria obrigando os alunos a fazer no mínimo três disciplinas, caiu quase 50% o número de alunos. Era caro para aquele momento. Agora vem se restabelecendo esse crescimento, mas naquele momento tinha se estabelecido o seguinte: é preferível ter menor quantidade de alunos da classe A, do que mais alunos das classe C e D. A outra coisa que acredito ter contribuído para o crescimento do curso é que a coordenação às vezes ia brigar pelo aluno, a luta era sempre pelos alunos. Eu tenho algumas teorias de pequenas revoluções, muito pequenas dentro do espaço que temos, mas que podemos fazer. Uma dessas revoluções importantes naquela época foi abrir para as práticas de ensino de estágios, são pequenas coisas, que sozinhas não fazem nada, mas que junto com outras possibilidades, de olhar com carinho, de chamar o aluno. Tinha carinho, não quer dizer que hoje não tenha também, mas não recuperou mais isso.

12. Helena: Na nossa área tem muita participação, e o resultado é que essa condição orgânica dá condições para ser um programa muito bem avaliado, tenho muita autonomia no meu trabalho

Eu não tenho cargo de gestão. Minha história aqui não é muito longa, cheguei aqui em 2000, mas tenho longa experiência em outra instituição. Vim sabendo qual é a dinâmica da Universidade, mas tinha receios quanto à questão da autonomia na vida do professor. Quando entrei aqui, ainda existia a estrutura de centros, que até hoje é muito marcada, apesar de não existirem mais, até hoje em dia, as pessoas ainda dizem: “Estou no prédio do centro tal”. E aí existia uma forma até bastante mais participativa, apesar do pouco tempo que vivenciei; nessas instâncias intermediárias havia o diretor do centro que estava próximo das pessoas, existia um conselho de centro, que era representativo de professores de todos os cursos e tinha participação, representação de estudantes também e então as decisões dos centros tinham mais autonomia e eram mais colegiadas, nessa perspectiva; e também a proximidade física fazia com que pudéssemos entrar na sala do diretor, conversar com o diretor.

Então em 2002 ou 2003, quando houve essa reestruturação da Universidade, não houve participação. Quer dizer, quando chegamos aqui em fevereiro, na volta às aulas, era outra estrutura, um novo formato. Eles terminaram com as estruturas intermediárias, os centros. A estrutura atual da Universidade funciona por cursos. Aqui temos uma peculiaridade, os professores trabalham com alunos dos outros cursos. Conseguimos construir um trabalho muito participativo, muito colegiado, que são todos os professores do curso. Em alguns casos, o colegiado é só de representantes. Uma vez por mês todos os professores se reúnem, todas as decisões são tomadas nessa reunião, a equipe de coordenadores é que encaminha e toma as decisões das coisas mais emergentes e administrativas, mas as grandes políticas do programa e das atividades cotidianas são tomadas no coletivo; então, o nível de participação é muito local, muito aqui. Como a Universidade é muito grande, e eu não tenho a história que muitos colegas têm, de 30 anos, que viveram outros momentos, inclusive de organização sindical que isso foi se perdendo nesses anos 2000, eu até não posso falar muito da Universidade como um todo.

Já fui convidada para algumas comissões gerais, é um trabalho bem interessante, se tem uma ideia geral e não há fundamentalmente um regimento, mas a comissão tem uma participação bastante autônoma. É uma comissão coordenadora que tem aqui por uma cultura, porque não é regimental, tem sempre dois professores que trabalham junto com a

comissão e depois tem o colegiado do qual já falei, que são todos os professores que se reúnem uma vez por mês. Também funcionam muito aqui as comissões, para todas as coisas que se têm que levar adiante, como distribuição de bolsas, por exemplo, e nós, professores, estamos em uma ou noutra. Há afazeres bem próprios de cada comissão e na reunião geral cada um presta contas para que todo mundo esteja a par e se tiver que tomar uma decisão é tomada no coletivo, então acho que na nossa área tem muita participação, e o resultado é que essa condição orgânica dá condições para ser um programa muito bem avaliado. Pessoalmente me sinto muito bem, no sentido de que tenho muita autonomia no meu trabalho. É mantida a minha responsabilidade sobre as coisas que faço, me sinto muito autônoma, agora de participação mesmo na Universidade, a minha é muito local, é muito aqui.

Logo que entrei aqui as coisas estavam difíceis do ponto de vista de relações, de liderança, mas depois se conseguiu melhorar muito e isso acho que é um capital cultural que o nosso programa tem. Embora tenhamos as nossas diferenças teóricas, de foco, de modo de ser, cada um é um, mas há um respeito, uma confiança mútua que favorecem uma convivência bastante tranquila e profícua no nível de franqueza; acho que isso é um pressuposto do trabalho colaborativo, eu sei que não é muito fácil, o ambiente acadêmico é bastante competitivo, mas aqui a gente tem conseguido um pouco de colaboração.

Eu não tenho certeza se houve participação na mudança de estrutura porque quando cheguei aqui havia sido contratada uma consultoria externa e existiam grupos de trabalho. Particpei de um grupo de trabalho, mas depois nunca ficamos sabendo se aquilo teve impacto, se foi aproveitado, porque naquela época havia muitos grupos, que, na lógica do planejamento estratégico, estavam estudando aspectos da Universidade, formação docente, gestão, relação com a comunidade, enfim eram múltiplos, não sei te dizer de cabeça, mas a minha impressão é que se interrompeu aquilo e se colocou outra coisa no lugar. Claro que nenhuma discussão é totalmente inócua, mas não como um processo, não me pareceu muito claro o que aconteceu com os resultados dos trabalhos dos grupos de discussão, se foram ou não aproveitados pela Universidade.

Na época da mudança de estrutura houve muito desconforto, porque toda mudança é uma perda e achamos que estávamos perdendo muito sem ter essa administração intermediária, esse interlocutor que, talvez por uma identidade de área, entendesse mais os nossos problemas. Depois veio outra medida que também foi bastante difícil, eu diria até um pouco antipática, porque eles decidiram fazer um enxugamento no corpo docente. Se

estabeleceu, com uma regra, que todo professor com 65 anos seria desligado. O nosso corpo docente era muito maduro porque tinha gente que vinha das federais, e isso atingiu colegas nossos, então ficamos em um certo luto, com um sentimento de perda e de injustiça, porque pessoas que estavam ainda dando muita contribuição, e tinham um compromisso mesmo com a instituição, eram descartadas. Acho que não deve ter sido fácil para a administração também tomar essa decisão, mas isso foi mudando um pouco o ambiente de participação na Universidade, e isso eu posso te dizer pelo que os colegas que tinham longa trajetória aqui relatavam das diferenças no processo de gestão.

As universidades privadas foram assumindo essa condição, até por questão de sobrevivência começam a assumir mais essa dimensão da lógica administrativa da sustentabilidade, da relação com o mercado, que nas universidades confessionais isso é sempre um conflito porque, ao mesmo tempo em que há um discurso - e historicamente a Universidade teve uma trajetória interessante mais ligada com os movimentos sociais - então, parece que aí tem um certo conflito. Mas entendo, não sou gestora e não sei como faria se lá estivesse.

Eu sempre tive muita autonomia, então na minha atividade direta não me afetou nada, sempre trabalhei com os teóricos que escolhi, fiz o discurso em que acredito, nunca tive nenhum tipo de cerceamento. Na minha experiência atravessei todos os anos de 1980 - um momento de muita participação, de modificação na sociedade civil, de muita participação nos país, redemocratização da universidade -, era toda uma situação de muita participação, de muita gana, de muita esperança, muita aposta, já com os de 1990 foram um pouco diferentes. Recrudescer com todo o peso das políticas externas neoliberais, e aí acho que hoje vivemos uma universidade muito mais competitiva, mais individualizada. O próprio sistema de avaliação privilegia muito o sujeito individual e não o sujeito coletivo. Então, para quem não tem isso como história e valor, acaba muito mais ligado no que “eu” produz, onde “eu” público, o que “eu” faço e aí, claro, quanto mais a pessoa participa coletivamente, em tese tem menos tempo para investir na condição individual, e aí são opções políticas; então, vejo isso muito mais nas universidades públicas, que acompanho, quase ninguém quer assumir atividades de coordenação, porque significa “parar com a minha produção”. Parece-me que há, nessas últimas duas décadas, um recuo do coletivo como valor, e em troca disso se coloca muito essa perspectiva do capital intelectual individual, ou seja, salve-se quem puder.

Os colegas que estavam aqui bem antes da mudança dizem que era muito mais orgânico. Por exemplo, grande parte dos colegas participava de um setor que a Universidade tinha, que era Núcleo de Apoio Acadêmico-NAP, então eles tinham um inserção muito grande em todos os cursos, faziam um trabalho de assessoramento e de organização dos professores, uma dimensão também política da Universidade, e isso foi tudo por água abaixo com a reforma. Hoje o que tem dessa assessoria está ligado à área de recursos humanos, mas é muito mais ligado às trajetórias individuais também dos professores, foi se deslocando e atualmente o projeto da Universidade está muito ligado ao campo das tecnologias, isso é uma tendência muito forte e, ao mesmo tempo, as universidades confessionais, pelo menos as que conheço, são comunitárias.

Essas universidades nasceram como faculdade de filosofia ciências e letras. A história delas era das ciências humanas, a formação de professores e hoje a história é outra. Hoje essa área é menos central, até porque ela é pouco rentável, talvez tenha mais alunos, mas o poder aquisitivo dos alunos é baixo, então eles tiveram que introduzir algumas medidas, por exemplo, dão desconto de mensalidades para os alunos das licenciaturas, para não perderem as licenciaturas, mas ao mesmo tempo fica aí um aluno de segunda categoria. Os investimentos maiores são nas outras áreas. Os alunos são de poder aquisitivo menor porque a profissão de professor hoje não atrai: a empregabilidade é muito precária. Não é que não existam empregos, mas quando se pensa o quanto se paga para estudar numa universidade privada, e aqui não é barata, e no salário se vai ganhar como professor de uma rede pública, tem-se que pensar duas vezes. Cada vez mais temos alunos de classe social mais baixa. Para eles, uma licenciatura ainda significa, às vezes são alunos de primeira geração na família, o primeiro que chega à universidade, e eu acho que é um perfil geral no Brasil inteiro. Temos essa questão que não é só aqui, tanto nas universidades públicas como nas universidades privadas e nestas mais ainda porque têm custo econômico direto.

13. Flávia: Cada coordenador age ao seu modo. Há os que reúnem mais, consultam mais, promovem eventos ou encontros com os professores, abrem espaços para participação

Eu já trabalho há mais de 30 anos aqui, sou professora e gestora, mas nunca tive formação na área de gestão, absolutamente nada. No início existia a chefia de departamento que cuidava da parte administrativa, então, embora o coordenador de curso lidasse com algumas coisas administrativas, ele se envolvia mais com a parte acadêmica, cuidava da orientação dos alunos, dos professores do curso. Então, mesmo eu não tendo conhecimento, formação nenhuma na área de gestão, e, embora sentisse dificuldade, até hoje sinto, de algum conhecimento que me faltava de administração, eu sempre vi isso como uma coisa muito boa: um professor que conhece a realidade de sala de aula, lida com os alunos, parar e de alguma forma participar de alguma decisão em uma esfera administrativa, mesmo a parte mais burocrática considero importante. Hoje, com a mudança de estrutura tive que aumentar a carga horária da coordenação e vou aprendendo com a prática, enfrentando os problemas, resolvendo as questões.

Por ser também professora e pelo que converso com outros professores, eu participo das conversas de sala de professores, embora, eu também não esteja tão presente lá, para eles, principalmente os que não atuam na administração, sempre parece que as pessoas que decidem ficam longe. Eu escuto eles dizerem: “as pessoas que decidem não conhecem a realidade da sala de aula.” Mas posso afirmar que as pessoas que atuam na gestão procuram sempre estar próximas, mas antes eu também não enxergava assim, não compreendia por não estar presente na gestão, por não participar. Essa proximidade acontece para os professores em uma instância que são os colegiados de cursos que daí o coordenador é que chama todos os professores que atuam nos cursos e deve ter uma representação estudantil também em cada curso.

Quando os centros deixaram de existir ali houve uma ruptura bem forte, um *gap* de filiação: “Onde eu estou, a quem eu me vinculo?” Para o professor, isso foi um estranhamento, estávamos acostumados com um processo, sabendo a quem se dirigir: antes havia um diretor, um coordenador e toda uma estrutura e agora eu só tenho coordenador, mas as áreas continuavam, mas quem é que administra aqui? Então, até ficar mais claro, e ainda não sei se está tão claro, foi um processo de longa duração. As funções administrativas, ou seja, as atribuições do coordenador, foram ficando cada vez mais definidas. Ele acumulou tarefas, que antes eram do chefe de departamento. Precisou de um

tempo de adaptação para essas novas funções e cargos, eu mesmo demorei para entender o que fazia. Atualmente o curso todo está sob os cuidados do coordenador, tanto alunos, como professores. Ele fornece o professor para as disciplinas, de acordo com o melhor perfil para os alunos, na medida do possível, e de comum acordo com os outros coordenadores dos cursos. Um professor que participa de diversos cursos, terá um coordenador do seu núcleo central, mas se reportará a outros coordenadores dos respectivos cursos onde ele atua. Às vezes ele não tem como participar de diversos colegiados. Acho que esses professores enfrentam problemas de identidade, de saber a quem responde, ou seja, de quem sou?

Teve uma questão da identidade sim, mas nem sei se primeiro em função da estrutura anterior, pois os coordenadores passaram a ter mais responsabilidades, vinculando-se diretamente às gerências que não existiam, pois foram criadas em 2009 ou 2010. Acho que há diferenças entre as áreas quanto à participação nas questões que envolvem os professores. Eles têm na primeira instância o coordenador, eventualmente o gerente se envolve, quando o coordenador acha que tem que envolver, e, eventualmente mesmo se o professor se dirige diretamente ao gerente, que até acontece, com pouca frequência. Os cursos têm dinâmicas diferentes, embora eles tenham as mesmas atribuições, mas cada um age ao seu modo. Alguns coordenadores reúnem mais os professores, consultam mais os professores, promovem eventos ou encontros com os professores.

Então, se fosse falar com os professores, eles podem ter percepções diferentes porque a primeira instância é o coordenador. Se o coordenador não chama, não faz reuniões, não promove, eles não têm espaço para participar porque a Universidade chama os professores, uma vez por semestre, naquele encontro de abertura do semestre, quando a universidade abre seus números, dá algumas informações, destaca alguns projetos prioritários, enfim, não é um momento festivo, mas é uma confraternização do reitor com a Universidade, professores e funcionários. O vínculo do professor é com o coordenador, e se ele não promove a participação e, pela minha experiência, há procedimentos distintos, alguns coordenadores não chamam, então os professores não têm espaço para participar. Os cursos atualmente têm um núcleo docente estruturante, isso é uma exigência do MEC, que é um grupo menor do colegiado, digamos que o coordenador deve reunir mais periodicamente para discutir as questões do curso.

Temos uma nova mudança que são as escolas. Isso é novo, é bem recente e acho que ficará melhor definido ainda este ano. O que sei é que de alguma forma as escolas estão associadas às áreas: humanidades, saúde, politécnica, mas há outras, cujos nomes eu ainda não consegui memorizar. Mas essas escolas não fazem o que faziam os centros, elas não têm uma estrutura administrativa, têm apenas um diretor, que se chama decano, e são vinculados a ele todos os cursos daquela área, que é para ele pensar possibilidades, mas eu não sei ainda falar muito sobre isso. Até junho ou julho deste ano (2013) já vão aparecer melhor para a população. Na verdade, o planejamento está incluindo as escolas, definindo o que é de quem.

14. Fabiana: *Eu percebo o modelo de gestão pela orientação dos coordenadores.*

Estou como professora horista, menos de 20 horas, desde o início deste ano, mas antes já havia ministrado aulas como professora convidada. Eu não conheço ainda a instituição, até para compreender o modelo de gestão dela. Eu sei que teve uma reunião à qual não compareci porque estava em sala de aula, na qual o reitor apresentou todos os números da Universidade do ano anterior, o planejamento estratégico. Então, eu percebo muito o modelo no *feeling*, pela orientação dos coordenadores a quem me reporto diretamente.

Percebo algumas coisas da gestão pela forma como os coordenadores verbalizam qual o objetivo do curso, para onde vai a Universidade, que posição ela quer ter no campo da educação, o que não podemos abrir mão como professor, qual papel o professor desempenha, etc. Então, eu vejo muito a gestão nesse sentido: do respaldo que a Universidade nos dá para trabalhar com educação, mas não saberia dizer qual é o planejamento estratégico. Também tenho informações, por exemplo, sobre qual é um dos objetivos que ela quer atingir com os alunos: quer formar alunos com foco na pesquisa, fazer com que o aluno pesquise informações, que ele tenha um espírito mais investigativo. Nesse sentido, recebemos orientação quanto ao tipo de atividades e exercícios aplicar nas aulas para que tenham esse enfoque, esse objetivo. Então, essas são as informações que eu tenho em relação à gestão da Universidade como um todo, não da gestão dos números estratégicos. Mas tenho noção os números relativos ao meu curso: quantidade de alunos, índice de evasão, porque se a evasão é muito alta, então há vários projetos que a Universidade pode trabalhar para melhorar. Então precisamos estar sempre atentos a essas informações, esses pontos da estratégia. Temos também a avaliação do professor e acho que tal prática auxilia o professor e a instituição a terem noção de como se desenvolve o processo de educação.

Estou participando de um projeto estratégico que está sendo lançado, que foi apresentado pelo coordenador, ele passou as informações necessárias para que o professor divulgue o programa junto aos alunos e tente conseguir captar pessoas para testá-lo, será um projeto piloto. Recebi todo o material com informações para que eu possa passar para os alunos, com a minha linguagem, do meu jeito, de acordo com o que o projeto desenhou. Tive um treinamento e tenho um acompanhamento também do pessoal que desenhou o projeto; qualquer coisa a gente pode conectar com eles e com a monitoria deles; eles têm

todo o movimento, todo o histórico de como todo o projeto ocorre na comunidade, então fica tudo registrado.

O professor recebe a base, mas tem autonomia de pensar a disciplina. Uma parte do conteúdo das disciplinas vem pronta, que é a caracterização da disciplina, objetivos, competências. A Universidade tem a avaliação por competência, então as disciplinas têm sempre que contemplar as competências. Todos os exercícios e conhecimentos dados em sala de aula têm que desenvolver as habilidades do aluno. Eu tive uma formação docente quando recebi todas as informações: o conceito de competência da Universidade, a discussão do projeto político acadêmico, o modelo de avaliação que a Universidade adota. A partir dessa base, cada um pode desenvolver e construir a atividade acadêmica, conforme seu jeito. O que não temos autonomia para modificar: o projeto político-acadêmico e a bibliografia básica que a Universidade define e sustenta no projeto político-acadêmico. Podemos acrescentar bibliografia, mas não podemos retirar, temos datas a cumprir, enfim, há todo um protocolo a cumprir. Isso tudo fica bem claro para quem entra na Universidade, até onde tem ou não tem autonomia. Isso orienta, dá segurança e também nos ajuda a não ficar em uma posição vulnerável perante o aluno, porque os alunos nos testam o tempo inteiro e se não temos informação ele percebe isso, então isso dá segurança enquanto professor.

A Universidade deixa as informações bem à disposição. Agora, por exemplo, está sendo lançando a escola de negócios. Então, o que me chamou muito a atenção é que o funcionário tem sempre as informações antes de começar, antes do evento oficial. Para o lançamento da Escola de Negócios, houve um comunicado de abertura e uma reunião com todos os professores que possivelmente poderão participar dela para dizer exatamente como é que vai acontecer, qual é o objetivo, como é que vai funcionar, como irá para mídia, como é que efetivamente vai ser a forma que a Universidade vai apresentar a escola para o mercado. Talvez nem todo mundo consiga participar, mas se quiser tem acesso às informações, isso é bom porque dá uma identificação com a instituição e é uma noção de respeito. Eu acho bom saber o que está se pensando fazer, até porque posso ser questionada, e representamos a instituição.

A Universidade é muito transparente. Por exemplo, no nosso primeiro dia de formação de docente, quando todos os professores novos estavam chegando, o reitor foi à sala de aula, onde nós estávamos em treinamento e cumprimentou um por um, e pediu que dissesse o nome, em que área estava, onde estudava, em que área lecionaria, ele tem esse

cuidado. Acho que isso tem a ver com o jeito da Universidade. Eu estudei aqui, então algumas coisas não me assustam, porque já vivi aqui. Havia professores vindos de outros estados e que não conheciam a Universidade e ficaram impressionados: “nossa, o reitor entrou na sala, ele existe, é disponível, veio aqui, ele quis saber de onde eu vinha, porque eu sou um professor”. Então, tem todo esse cuidado, não só de como ministrar aulas, mas tem um jeito de ser e isso tem a ver com a estratégia de como lidar com o professor, com o aluno, e de como o professor cuida do aluno.

15. Alice: O professor participa das decisões da instituição, ele tem hoje o seu espaço para ser ouvido

Estou na Universidade desde 2002, eu vivi essa mudança. Eu trabalhava dando apoio à direção do Centro e quando veio a grande alteração em 2004, fui convidado para participar dessa reestruturação organizacional como gestora. Procurava entender qual era o desenho da mudança e pensar como é que se transformava aquilo em algo palpável, prático.

Então não foi só a cúpula da alta administração envolvida naquela estratégia, mas construímos juntos, com as unidades participando. Recebíamos os direcionamentos, sabíamos da grande estratégia, daí vinham as reflexões sobre como fazer avançar as mudanças. Então, era pensar, na prática, como fazer o planejamento dos professores na instituição, como interagir com as outras instâncias, buscando esse alinhamento com as ações estratégicas. Pensando como as estratégias e as diretrizes tinham que ser percebidas, como estavam sendo passadas e como estavam chegando no professor e no aluno em sala de aula.

Hoje temos os encontros semestrais com o reitor, nos quais há um alinhamento dessas estratégias, há uma comunicação com a comunidade e o espaço de interação para as pessoas questionarem, compreenderem e se integrarem a essa grande proposta. Há a participação dos professores na gestão. Além da questão da participação bem intensa nos planejamentos anuais, temos vários professores participando da gestão nas coordenações de cursos. Há um envolvimento da comunidade, ela é chamada para participar; as pessoas são convocadas, são convidadas a participar na gestão por um tempo, dar sua contribuição em um determinado período e passar o bastão. Há uma transferência para outro colega; então essa experiência de vestir diferentes chapéus ou assumir os diferentes papéis, eu acho que isso traz um entendimento da Universidade como um todo diferente. É outro tipo de percepção. A alta administração não está distante, eles são também professores.

Esse projeto é muito audacioso e ele requer uma compreensão e um comprometimento muito grande das pessoas, ou seja, viver intensamente a Universidade e não achar que a estratégia é algo distante. No início da mudança veio uma reação de defesa, mas a grande sacada foi ter uma estratégia, as ações, as políticas, as diretrizes alinhadas e coerentes, não dizer uma coisa e fazer outra. As pessoas perceberam que havia esse alinhamento. Teve um tempo até entender os papéis, até isso ficar claro e também sentir que há pessoas atrás disso tudo. Estar alinhado é importante, mas é preciso

considerar que as pessoas são incoerentes às vezes, ou muitas vezes, e têm sentimentos próprios. Eu acho que os questionamentos que predominaram foram para entender efetivamente aonde tudo isso ia nos levar. Porque o nosso público interno não aceita dizer: “isso vai ser assim” ou “tem que ser assim, pronto”. Eles querem saber o porquê e o que está por trás disso. Eles precisam participar. É preciso saber como potencializar essa massa crítica, que são os recursos humanos super-qualificados da instituição: professores, pesquisadores, doutores, que atuam em diferentes frentes da Universidade.

Mas o diferencial em todo esse processo foi ter uma liderança forte que nos chamava e que tinha essa habilidade de agregar as pessoas, de ficar atenta para elogiar quando era a hora e de cobrar também. Essa liderança do nosso reitor foi fundamental, foi o equilíbrio. Ser firme e doce são palavras dele, e ele diz isto: “Precisamos ter coragem e ser firmes mas sem perder a doçura, porque lidamos com pessoas e faz parte do nosso papel”. Essa experiência aproximou o professor do que é a gestão, para participar das decisões da instituição. Ele tem hoje o seu espaço para ser ouvido, para discutir ideias.

De 2004 a 2006, foi o momento mais crítico, depois disso temos sempre que lidar com a questão da sustentabilidade. A Universidade tem dívidas a saldar, e cada um tem um papel para ajudar e se inserir nisso. Cada um pode pensar em outras coisas que agreguem valor para a instituição, não só ficar na sua disciplina em sala de aula. Pode oferecer, por exemplo, um seminário a partir da própria experiência, criar algo que faça a diferença. E, evidentemente, quem contribui tem que sentir que há benefícios nisso, perceber que é valorizado.

A cada planejamento estratégico da instituição, percebo mais essa participação, entre pares e entre pessoas com diferentes responsabilidades, para discutir o futuro da instituição. Essa foi a grande diferença. Aproxima, compromete, dá uma melhor percepção e entendimento da instituição, aumenta a integração e esse olhar sistêmico para a Universidade como um todo. Hoje há um maior entendimento, qualquer pessoa na instituição sabe o que a Universidade quer, os movimentos que ela está fazendo, o que isso significa, consegue abrir mão quando algumas decisões às vezes mais duras precisam ser tomadas, por restrições orçamentárias. Essa experiência de fazer muito com pouco e lidar com a escassez e reconhecer que estamos em um momento difícil, como é que sai disso, de enfrentar e depois ver que evoluímos, e todo esse esforço foi um grande aprendizado. Acho que isso é participar.

Segundo ato:

os caminhos da pesquisa

*Caminhante, são tuas pegadas
o caminho e nada mais;
caminhante, não existe caminho,
se faz o caminho ao andar”.*
Antonio Machado

Nesta parte apresentamos a “cozinha da pesquisa”, ou seja, os caminhos percorridos por uma aprendiz de pesquisadora que se constitui como tal, construindo o objeto de investigação e escrevendo com os colaboradores, os sujeitos que protagonizaram a história da construção do modelo de gestão, enquanto experienciavam o processo de mudança em uma Universidade privada confessional. Dissertamos também sobre as concepções teóricas, os procedimentos e as metodologias inspiradoras que fundamentaram e forneceram as ferramentas para enfrentar o problema investigado. E, enfim, relatamos o encontro com a pesquisa histórica, a descoberta da história oral, ou seja, a histórica como obra de gente de carne e osso. De acordo com Paul Thompson (1992, p. 44), “A história oral é uma história construída em torno de pessoas. Ela lança a vida para dentro da própria história e isso alarga seu campo de ação. Admite heróis vindos não só dentre os líderes, mas dentre a maioria desconhecida do povo”.

Cena 1: Em busca de um objeto de pesquisa

Nesta primeira cena tratamos dos caminhos percorridos na busca e, finalmente, o encontro com o tema de investigação, a participação de professores na gestão das mudanças em uma Universidade privada confessional, objeto que vem sendo forjado desde março de 2011, quando decidimos nos dedicar a um curso de mestrado, com a firme intenção de sistematizar o conhecimento acumulado ao longo dos anos de prática profissional, a partir de um incômodo que tem origem na dinâmica do nosso trabalho de consultoria, cuja predominância está no “fazer e reproduzir” com exíguos espaços dedicados à reflexão e à criação.

Quando ingressamos em março de 2011 no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação na Universidade Católica de Santos como “aluna especial”, tínhamos como propósito nos familiarizar com a cultura acadêmica e, em especial, com a área educacional, por ser oriunda de uma graduação em administração de empresas e ter optado por cursos de formação e especializações diversificadas em instituições de ensino não formal e grupos de estudos informais e por nos encontrarmos a muitos anos afastados do ambiente acadêmico. Junto com o desejo de produzir conhecimento, carregávamos um dilema: a total falta de clareza quanto ao objeto e até mesmo ao tema para o projeto de pesquisa.

Iniciamos como aluna especial cursando a disciplina Questões de Avaliação em Educação e vislumbramos de imediato um universo de possibilidades de temas convergentes com nossa trajetória profissional, que poderiam transformar-se em objetos de investigação, à medida que refletíamos sobre o destino dos resultados obtidos nas avaliações realizadas nas instituições de ensino. Considerávamos a viabilidade da utilização desses diagnósticos para a proposição de ações de melhoria da qualidade das instituições de educação, como ocorre com as organizações empresariais, mas o tema ainda é polêmico no campo da educação e surgiram vários questionamentos envolvendo questões ideológicas em relação às políticas públicas e aos órgãos governamentais regulamentadores etc. Uma questão inquietante e instigadora nessa época foi o não envolvimento dos professores nesses processos de avaliação institucional, o que despertou, então, o interesse por investigar a participação de professores na gestão de mudanças, que ficou cada vez mais presente. Tal escolha nos ocorreu, talvez, por ser a questão que mais se aproximava da nossa intenção original que era, de alguma forma, sistematizar o conhecimento adquirido na prática profissional atuando em educação de adultos e em projetos de mudança de cultura.

Na nossa prática profissional atuando na cultura de organizações empresariais, com foco no desenvolvimento humano e da instituição, buscamos abordagens de trabalho que, a nosso ver, pareçam mais sistêmicas, mais “orgânicas e menos mecanicistas”, adotando metodologias que possibilitem a reflexão e a expressão mais espontânea do ser humano e propiciando escolhas mais conscientes. Os métodos que utilizamos facilitam trabalhar o aspecto socioemocional ou psicossocial do funcionamento dos grupos e equipes, de modo mais integrado com as práticas de gestão da organização, abrangendo as dimensões intrapessoal (autoconhecimento), interpessoal (relacionamento eu e o outro) e grupal (eu e nós) no contexto em que trabalham.

Essa forma de atuação com o intuito de promover mudanças foi concebida a partir do modelo de pesquisa-ação proposto por Lewin (1965) e é realizada em um processo coletivo, a partir das percepções e das necessidades dos grupos envolvidos permitindo diagnosticar oportunidades de melhoria tanto comportamental, favorecendo os indivíduos e grupos, como no que tange às tarefas que realizam e aos resultados que buscam, possibilitando a mudança de cultura e o desenvolvimento organizacional como o propõe Schein (2008, p. 23-24), com a aplicação de “um tipo de programa planejado e que envolve a organização de forma global, [...] atividades que o consultor realiza com indivíduos ou

com grupos pequenos [...] que incorpora mudança e aprendizagem”. O autor (2009, p. 8) compara a cultura com a personalidade do indivíduo, “podemos ver os comportamentos resultantes, mas frequentemente não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento”. Dessa forma, a utilização de metodologias que propiciem a participação dos envolvidos no mapeamento dos aspectos objetivos e na explicitação dos aspectos subjetivos (implícitos) da psicodinâmica dos indivíduos, do funcionamento dos grupos e das organizações favorece os processos de mudança, pois permite a tomada de consciência e a reflexão, podendo levar a escolhas mais conscientes e negociadas.

A busca por modelos que promovam mudanças, otimizem os processos e métodos de trabalho, maximizem os resultados dos negócios e assim promovam o desenvolvimento das organizações produzindo riqueza, data dos primórdios da industrialização sendo acelerada posteriormente pelos avanços tecnológicos, pela intensificação do fenômeno da globalização, pelas demandas crescentes de consumo e o incremento da concorrência, fomentando o florescer das teorias de administração, os modelos de gestão e os modos de produção de bens e serviços.

Na década de 1970, com a obra do biólogo austríaco Bertalanfy (1973), difunde-se uma forma de olhar a organização fundamentada nos conceitos do funcionamento dos sistemas vivos concebidos pelo autor. Nesse sentido, as organizações quando vistas como seres vivos são sistemas abertos que, ao interagir com o meio, o afetam e são afetadas por este e, por estarem sujeitas às influências do ambiente externo, faz-se necessário efetuar adequações no seu âmbito interno, nos processos e nas formas de organização do trabalho, visando garantir a sua sobrevivência e seu desenvolvimento, o que requer um processo contínuo de aprendizagem e torna o manejo das mudanças um requisito indispensável para todos os integrantes do negócio.

Introdutor da teoria das organizações que aprendem, *learning organization*, Senge (1995, p. 6), descreve cinco disciplinas de aprendizagem que estão inter-relacionadas e centradas na relação do indivíduo com o mundo que o cerca: a maestria pessoal ou ser maestro da própria vida; ter mais explícitos os modelos mentais que controlam a nossa percepção; a capacidade de desenvolver pensamento sistêmico; ter uma visão compartilhada (objetivos comuns, clareza de propósitos e de objetivos pessoais); aprendizagem em equipe (diálogo, capacidade dos membros de raciocinar em grupo). Para o autor, a unidade de aprendizagem nas organizações é o grupo. Desse modo, para a organização sobreviver e se perpetuar no mercado, seu grande desafio é desenvolver a

capacidade de aprender continuamente, de desaprender e de reinventar-se, transformando-se, através dos seus grupos de trabalho.

Considerando as concepções teóricas somadas à nossa experiência profissional, temos como pressuposto que promover mudanças de qualquer natureza, sejam individuais ou em grupos sociais, requer intervenção profunda na cultura. Torna-se particularmente complexo quando se trata de organizações, por serem sistemas dinâmicos compostos de múltiplas variáveis intervenientes, atravessadas por interesses muitas vezes antagônicos entre seus componentes, que envolvem, além dos aspectos institucionais que buscam resultados, o funcionamento dos indivíduos e dos grupos que buscam atingir seus objetivos pessoais e atender às suas motivações, inclui, além das tarefas que realizam, a dimensão socioemocional, ou seja, as relações humanas, o modo de perceber, pensar, sentir e atuar dos indivíduos. Ainda que, além das necessidades impostas, existam anseios por mudanças, há uma lacuna, às vezes intransponível, entre as práticas de gestão no cotidiano da organização que se refletem no fazer das pessoas no exercício das suas funções e os aspectos ideológicos da cultura que estão presentes, implícita ou explicitamente, na visão dos negócios, nas políticas, estratégias e diretrizes, e nas normas, regulamentos e procedimentos.

Dispomos de um poderoso *menu* na literatura que trata do mundo corporativo sobre o tema cultura que dá sustentação a essa percepção sobre o desenvolvimento das organizações por meio da aprendizagem e da mudança de cultura. Nossa referência básica sobre cultura na nossa prática profissional nas instituições empresariais são as concepções de Edgar H. Schein. Para esse autor (2009, p. 16),

A cultura de um grupo agora pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração intern. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Percebemos que esse distanciamento entre os modelos idealizados de gestão e a realidade, entre teoria e prática, é significativamente reduzido quando os processos de mudança são conduzidos de modo participativo, de forma autêntica e comunicação aberta, incluindo todas as partes envolvidas direta e indiretamente na formulação dos diagnósticos, na análise dos problemas, na proposição, na implantação e no acompanhamento de ações de melhorias. A promoção de instâncias participativas nas quais a instituição clarifique

suas expectativas, crenças, valores e compartilhe sua visão e estratégias para o negócio e que também possibilite aos demais integrantes explicitarem suas expectativas, crenças e valores, favorece a negociação e propicia escolhas mais conscientes para ambas as partes. Pode parecer fantasia, mas isso ocorre, evidentemente, dentro dos parâmetros, das limitações e das contradições humanas. Vivenciamos essa experiência em algumas ocasiões em organizações empresariais.

Pensando em gestão de mudanças no campo da educação, a essa altura, já cursando o mestrado como aluna regular, algumas questões emergentes suscitadas pelos debates e reflexões sobre avaliação em educação despertaram inquietações e interesse em pesquisar sobre o tema. A avaliação educacional tal como é apresentada por Freitas (2009, p. 7) pode ser considerada um instrumento de tomada de decisão, uma vez que gera diagnósticos de como a instituição é percebida, fornecendo, assim, elementos para a melhoria da sua qualidade, mas ele também a considera uma categoria acadêmica polêmica, permeada por contradições, que ora surge como fonte de desenvolvimento, ora como ameaça. Embora a escola a que Freitas se refira não seja uma instituição organizada de acordo com os modelos de empresas, surge a hipótese de que os instrumentos e modelos de gestão oriundos do campo da administração utilizados por diversos tipos de organizações podem ser aplicáveis às instituições de ensino, considerando-se as especificidades da cultura educacional, o que é condição básica a ser observada na intervenção em qualquer tipo de ambiente institucional, seja fazendo a gestão da rotina, do dia a dia, ou seja conduzindo projetos de mudança.

Tendo como premissa que promover mudanças requer intervenção na cultura das instituições de qualquer natureza, encontramos referências em pensadores da cultura no campo da educação cujas influências norteiam essa escrita. Inicialmente identificamos as ideias do pesquisador espanhol Augustin Escolano Benito, que, em busca de respostas para o fracasso das reformas e das razões pelas quais existem diferenças entre as políticas educacionais formuladas e as formas pelas quais elas são praticadas, encontra como fator que explica esse descompasso entre as concepções das políticas e a prática no cotidiano das instituições educacionais a falta de interlocução entre as culturas que coexistem no ambiente escolar. Tal como Escolano, outros pesquisadores das reformas escolares, como Perez Gomes (2001), Goodson (2008) e Canário (1996), também contribuíram para consolidar e fundamentar o tema da pesquisa, uma vez que de alguma forma todos eles

relacionam o sucesso ou fracasso das reformas escolares com os elementos da cultura e a participação dos professores.

Os elementos contidos nas reflexões, estudos e pesquisas dos autores examinados evidenciaram a relevância do tema, possibilitando um entendimento e um caminho para desenvolver o tema da participação dos professores na gestão das mudanças, compreendida como a prática de compartilhamento de todas as etapas do processo de mudança, entre os professores e os ocupantes de posições de gestão e liderança das instituições de ensino superior.

Cena 2: Encontro com as concepções teóricas sobre cultura no campo da educação

Ainda que os autores aqui apresentados discorram sobre a cultura e a participação em uma instituição social distinta, na escola, a nosso ver, tais elementos em muito se aproximam das questões presentes nas organizações de naturezas diversas e, por hipótese, das instituições de ensino superior que elegemos como campo de pesquisa, entendendo cultura como as práticas do dia a dia suportadas pelas expectativas, crenças, valores, hábitos e ritos que regem o cotidiano de qualquer organização social e que influencia o modo de pensar, sentir e atuar dos indivíduos, interferindo na aprendizagem, na convivência e na realização das suas tarefas.

Escolano (2005, p.42) utiliza-se do conceito de cultura escolar, tal como definida por Julia (1995, p.335), historiador francês e um dos primeiros estudiosos desse tema. Entende a cultura como um conjunto de normas que definem saberes a serem ensinados, condutas a serem inculcadas e como uma série de práticas construídas nas instituições educacionais, ao longo de um tempo, que permitem transmitir as disciplinas e a incorporação de comportamentos na formação dos sujeitos nos processos de socialização. O autor apresenta três tipos de culturas e atores que nas instituições educativas atuam prioritariamente: a empírica (professores), a acadêmica (especialistas/científica) e a política (gestores), concluindo que as mudanças são prescritas basicamente por duas categorias: a “acadêmica” e a “política”, sem o envolvimento da “empírica”. Nesta se localizam os atores que praticam tais categorias, que estão no dia a dia da escola (ESCOLANO, 2005, p. 44).

Perez Gómez (2001, p. 131-199) afirma que, como qualquer instituição, a escola desenvolve e reproduz sua cultura específica, entendida como um conjunto de significados e comportamentos que ela gera como instituição social, e afirmando que:

As tradições, os costumes, as rotinas, os rituais e as inércias que a escola estimula e se esforça em conservar reproduzir condicionam claramente o tipo de vida que nela se desenvolve e reforçam a vigência de valores, expectativas e de crenças ligadas à vida social dos grupos que constituem a instituição escolar. [...] conhecer as interações significativas, que se produzem consciente ou inconscientemente entre os indivíduos em uma determinada instituição social como a escola, e que determinam seus modos de pensar, sentir e atuar, requer um esforço por decodificar a realidade social que constitui tal instituição.

O autor (2001, p. 163-165) discorre sobre a interdependência de dois tipos de culturas, a institucional e a docente, para o desenvolvimento da instituição e dos profissionais e afirma que, de um lado a cultura institucional escolar está submetida às exigências sociais que demandam por mudanças, e de outro há uma reação ineficaz dos docentes cuja cultura é conservadora, afeita às rotinas, tendendo ao isolamento ou ao autoritarismo, sentindo-se inseguros, indefesos e ameaçados, sem saber ou poder responder a uma evolução acelerada, com as certezas morais ou ideológicas questionadas e desvanecidas, sem substitutas válidas e críveis. O autor considera importante compreender a natureza das interações e entender as características da escola em relação ao cenário externo, políticas e diretrizes, e às instâncias internas, as práticas administrativas, as estruturas organizacionais e as peculiaridades dos processos que regem as práticas escolares, assim como a interação, as atitudes, os interesses, os papéis e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos. Nesse sentido, acena para a existência de um jogo de forças externas e internas interagindo, na medida em que as variáveis externas demandam mudanças exercendo pressão em contraposição à cultura interna que tende à conservação, gerando tensão e promovendo as resistências que podem levar a comportamentos defensivos, potencializados pela ausência ou baixo nível de interlocução entre as instâncias da cultura institucional.

Investigando sobre as reformas da escola na Inglaterra, Goodson (2008, p. 107-128) questiona as mudanças no âmbito escolar e o modo como são conduzidas, sem consulta aos professores, gerando desinteresse e desmotivação. Afirma que tais reformas negam, ignoram, ou, ainda, desvalorizam o senso de missão de professores excelentes, são contra produtivas e que a desilusão acaba por contagiar os docentes. O professor vai ao trabalho

como a outro trabalho qualquer, faz o que mandam, executa e depois vai embora o mais rápido possível e, assim, as reformas acabam transformando o ensino em uma profissão atraente para pessoas obedientes e dóceis.

De acordo com essas concepções, pode-se considerar que a ausência ou o baixo envolvimento dos professores nas mudanças pode, como consequência, desencadear comportamentos defensivos. O isolamento dos professores pode ser uma possibilidade de exercício de autonomia profissional ou um fator de estancamento e mediocridade, transformando a sala de aula no seu santuário, adotando suas práticas, de acordo com a cultura docente, conforme define Perez Gómez (2001, p. 163 a 167). E, finalizando as reflexões sobre os estudos dos pesquisadores das reformas escolares, Canário (1996, p. 121-149), examinando a situação dos processos de mudança em Portugal, também questiona o modelo atual de escola, a aparente estabilidade, as crises e suas mutações, e, refletindo sobre o seu futuro, propõe a reinvenção da escola com a participação dos professores em tais processos de mudanças.

Desse modo, verifica-se a relevância da necessidade de maior participação dos docentes nos processos de transformação educacional, também cabe supor que a elevação do nível de participação do corpo docente pode ser um facilitador dos processos de mudança, à medida que elas são compreendidas e compartilhadas. É chegada a hora de preparar a bagagem para entrar em campo, rumo às pesquisas.

Cena 3: Sob nova orientação

Definido o objeto da pesquisa, investigar a participação dos professores com base nos posicionamentos apresentados pelo levantamento bibliográfico dos autores citados, e considerando os indícios de que há um modo comum de lidar com os processos de mudança, que se traduz na ausência de interlocução entre as culturas coexistentes, era chegada a hora de entrar em campo, e decidimos realizar uma pesquisa exploratória. Nesse ínterim, houve a necessidade de mudança de professor orientador promovendo posteriormente uma mudança nos caminhos da pesquisa, mas seguimos com o propósito de executar o programado que resultou na produção de um artigo, fechando essa etapa.

Esse episódio nos fez lembrar uma das primeiras lições aprendidas ao ingressar no programa de mestrado e que fizeram muito sentido nesse momento: a pesquisa tem vida própria, ela segue um caminho e nem sempre obedece aos nossos planos. Essa lição foi

comprovada na prática e depois na teoria que encontramos em Goldenberg (2001, p. 13), “nenhuma pesquisa é totalmente controlável, com início meio e fim previsíveis. A pesquisa é um processo em que é impossível prever todas as etapas”.

Cena 4: Entrando em campo, a pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória foi realizada com o objetivo de compreender a percepção de professores sobre a sua participação na gestão das mudanças em instituições de ensino superior, partindo do pressuposto de que as práticas de gestão estão fortemente enraizadas nas culturas e nas tradições dos grupos de gestores e de professores, ou seja, o que se acredita ser correto, ser melhor, o que tem sido feito, porque atende às demandas da realidade, possivelmente, gestores e professores fazem uso de conhecimentos de senso comum sobre gestão para resolverem os seus “problemas” do dia a dia. Com isso, a apropriação das “mudanças”, “novas ideias”, “novas práticas” podem ser dificultadas pelas representações sociais que exercem influência sobre as práticas de gestão e do que significa mudança.

Para tanto, formulamos a hipótese de que as concepções presentes na gestão das políticas educacionais podem estar ancoradas em representações sociais e encontramos inspiração metodológica na teoria das representações sociais, que, conforme Moscovici (1978, p. 26) é “uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” e que podem influenciar as práticas de participação dos docentes na gestão dos processos de mudanças nas instituições de ensino superior.

Para identificar alguns elementos constituintes das representações sociais relativas às hipóteses levantadas, foi realizada uma pesquisa exploratória no sentido de compreender, considerando aspectos objetivos (conscientes, explícitos) e subjetivos (inconscientes, implícitos) da cultura. Ademais, a “leitura” e a interpretação que os professores podem fazer das políticas e das práticas de gestão são imprescindíveis, pois a sua prática profissional depende dessa leitura e interferem nos processos de mudança, impactando o desenvolvimento das instituições escolares e dos seus profissionais.

Os resultados dessa pesquisa exploratória foram transformados em um artigo, sob o título “*A percepção de professores sobre a sua participação na gestão de mudanças em instituições de ensino superior*” ainda não publicado. Mas, aqui encerramos esta parte da

história em função de uma mudança de rota, que fez com que a pesquisa seguisse trilhando um novo caminho, perseguindo as trilhas da história oral.

Cena 5: Uma nova rota, o reencontro com a história oral

O encontro inicial com a história oral ocorreu pela leitura do livro *Augusto & Lea: um caso de (des)amor em tempos modernos*, de José Carlos B. Sebe Meihy, uma das leituras mais apaixonantes que fizemos nos últimos tempos, sem sequer suspeitar, naquele momento em que se iniciava a jornada acadêmica ainda como aluna especial, o grau de influência que teria na formação como pesquisadora e nos rumos da pesquisa.

Decidimos redirecionar a pesquisa por ter identificado, na pesquisa exploratória, a existência de um “caso bem-sucedido” de uma instituição de ensino superior privada, confessional que havia implantado, com a participação dos professores, gestores e funcionários, um projeto de desenvolvimento organizacional, pela necessidade de sobrevivência da instituição. Foram fornecidas informações de que as mudanças realizadas tinham o intuito de enfrentar as crises pelas quais a Universidade passou e para o seu reposicionamento no mercado frente a uma forte concorrência. Ao nos depararmos com esse caso, de imediato, pareceu-nos ser adequado utilizar a metodologia qualitativa - estudo de caso, como propõe a renomada antropóloga Mirian Goldenberg.

Segundo a autora, “Anteriormente as ciências se pautavam em um modelo quantitativo de pesquisa, em que a veracidade do estudo era verificada pela quantidade de entrevistas” (GOLDENBERG 2001, p. 14). Referindo-se à metodologia, ela aponta o estudo de caso como “um caminho possível para a pesquisa científica. O que determina o como trabalhar é o problema que se quer trabalhar.” A autora (2001, p. 33-34) alerta, ainda, para as dificuldades de um estudo de caso, quanto à abstração e à dificuldade de limites, e define:

Este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Adaptado da tradição médica, [...] tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais. [...] não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. [...] reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descreve a complexidade de um caso concreto. [...] possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Tendo já nos apropriado de algumas leituras e do pensar de Meihy nos deparamos com as trilhas e as pistas fornecidas por Ginzburg, que nos conduziram a outro caminho possível, pesquisar esse “caso” com foco nas suas especificidades, optando pela história oral como método de investigação.

Cena 6: Fundamentação metodológica, o encontro com a história social e a história oral

Definitivamente, estávamos marcando nosso reencontro com Meihy, sob a nova orientação. Foi decisivo na escolha da metodologia este alerta de Meihy (2011, p. 27):

Ainda que existam pessoas que pratiquem história como estudo de caso, considera-se isso uma apertada moldura para possibilidades mais amplas por se tratar de situações de vínculos com múltiplos aspectos da vivência coletiva, as versões contempladas e os temas avaliados podem ser reduzidos a exemplos de situações específicas e que se explicam em relações internas. O que se chama de “grupal”, “cultural”, “social” ou “coletivo” em história oral é o resultado de experiências que vincula umas pessoas às outras, segundo pressupostos articuladores de construção de identidades decorrentes de suas memórias expressadas em termos comunitários. Os indivíduos, nesse contexto, têm autonomia de procedimentos na medida em que suas vontades dimensionam de maneira original a combinação de fatores pessoais, biológicos e as influências do meio em que vivem, assim, as experiências de cada um são autênticas e se relacionam às demais por meio da construção de uma identidade comum. Em história oral, o “grupal”, “social” ou “coletivo” não corresponde à soma dos particulares. O que garante a unidade e coerência às entrevistas enfileiradas em um mesmo conjunto é a repetição de certos fatores que, por fim, caracteriza a memória coletiva.

A história oral, para Meihy (2011, p. 17), “é sempre uma história do **tempo presente** e também reconhecida como **história viva**”. Sintetizamos sua ideia nesta definição (p. 15):

História oral é um conjunto de procedimentos que se inicia com a elaboração de um projeto e que continua com o estabelecimento de um grupo de pessoas a serem entrevistadas. O projeto prevê: planejamento da condução das gravações com definição de locais, tempo de duração e demais fatores ambientais; transcrição e estabelecimento de textos; conferência do produto escrito; autorização para o uso, arquivamento e, sempre que possível, a publicação dos resultados que devem, em primeiro lugar, voltar ao grupo que gerou as entrevistas.

Segundo Ginzburg (1989, p. 156), “a pesquisa científica em ciências sociais é frequentemente objeto de estudos e questionamentos, por não se adequar aos métodos quantitativos do paradigma de pesquisa científica [...] um paradigma científico centrado na física galileiana, mas que se revelou mais duradouro do que ela”. O referido autor propõe para as ciências sociais uma mudança do paradigma galileano para o paradigma indiciário, baseado no modelo da semiótica médica: “a disciplina que permite diagnosticar as doenças inacessíveis à observação direta na base de sintomas superficiais, às vezes irrelevantes aos olhos do leigo” (GINZBURG, 1989, p. 151). Seguindo ainda “as pegadas” desse historiador da cultura, vale destacar na mesma obra este trecho (p. 151-152):

O caçador teria sido o primeiro a “narrar uma história” porque era o único capaz de ler, nas pistas mudas (senão imperceptíveis) deixadas pela presa, uma série coerente de eventos. [...] [...] durante inúmeras perseguições ele aprendeu a reconstruir as formas e movimentos das presas invisíveis pelas pegadas na lama, ramos quebrados, bolotas de esterco, tufo de pelos, plumas emaranhadas, odores estagnados. Aprendeu a farejar, registrar, interpretar e classificar pistas infinitesimais como fio de barba. Aprendeu a fazer operações menos complexas com rapidez fulminante, no interior de um denso bosque ou uma clareira cheia de ciladas.

Ginzburg, neste texto, compara os métodos de Morelli, conhecedor de arte cujo método indiciário se aproxima ao que foi atribuído a Sherlock Holmes, seu criador, ao método de Freud. Ambos buscam pistas e indícios para “penetrar em coisas ocultas” por meio de elementos pouco notados ou despercebidos, isto é, detritos ou “refugos” da nossa observação. Morelli usava um modo diferente dos seus contemporâneos para reconhecer sinais de falsificação em obras de arte, buscando indícios em lugares aonde ninguém ia: orelhas, por exemplo. Freud, segundo Ginzburg (1989, p. 148/166/178), teria sido influenciado pelo método de Morelli ao:

Formular sua proposta de um método interpretativo centrado sobre os resíduos, sobre os dados marginais, considerados reveladores. Alguns indícios mínimos eram assumidos como elementos reveladores de fenômenos mais gerais [...] uma disciplina como a psicanálise constitui-se, como vimos, em torno da hipótese de que pormenores aparentemente negligenciados pudessem revelar fenômenos profundos de notável alcance.

O próprio Ginzburg (1989, p. 157), em *Sinais: Raízes de um Paradigma Indiciário*, considera a história como uma ciência social *sui generis*:

[...] irremediavelmente ligada ao concreto. Mesmo que o historiador não possa deixar de se referir, explícita ou implicitamente, a séries de fenômenos

comparáveis, a sua estratégia cognoscitiva assim como seus códigos expressivos permanecem intrinsecamente individualizantes (mesmo que o indivíduo seja talvez um grupo social ou uma sociedade inteira). Nesse sentido, o historiador é comparável ao médico, que utiliza quadros nosográficos para analisar o mal específico de cada doente. E, como o do médico, o conhecimento histórico é indireto, indiciário, conjetural.

“Ginzburg: está sempre salientando o caráter indireto das fontes e chama a atenção para a tendência do investigador em conduzir o desconhecido ao conhecido e ao familiar e os riscos de assim distorcer elementos de análise” (FENELON, 1973, p. 77). Referindo-se a fontes / suportes documentais, prossegue a autora (p. 77-78):

[...] é preciso considerar que o uso de todos esses registros como “novas fontes” históricas a serem analisadas nos colocam, de imediato, a consideração de que, tal como as fontes textuais, essas precisam ser desvendadas para extrair o não dito, as entrelinhas e aquilo que potencialmente permite olhares e leituras diversas. [...] Já a fonte oral, ou a construção de uma documentação oral, através de entrevistas e depoimentos, vem merecendo maior atenção dos historiadores e colocam interessante polêmica entre seus adeptos, seja na discussão teórica sobre a possibilidade de uma História Oral, na existência de uma tradição oral a ser considerada ou nas técnicas de concretização. [...] Em outra perspectiva, a documentação oral vem sendo utilizada para recuperar possibilidades de trabalhar com temáticas contemporâneas [...] relacionar o uso de entrevistas para trabalhos com a Memória.

Consolidando a decisão pela utilização da história oral como metodologia, revisitamos o projeto e fomos novamente a campo munidos dos instrumentos metodológicos e realizamos as entrevistas que se encontram no Primeiro ato desta dissertação.

Cena 7: A pesquisa em história oral

Neste item contaremos, de forma sucinta, a experiência vivida com a pesquisa em história oral, desde a preparação, o trabalho de campo para efetivação das entrevistas, passando pela produção dos textos transcritos e pelo dilema sobre o tratamento a ser dado aos relatos e aos resultados produzidos pelos colaboradores. Todas as etapas foram realizadas observando os procedimentos propostos pela história oral enquanto metodologia de pesquisa: elaboração do projeto, agendamento de local e horário com os colaboradores, assinatura dos respectivos “termo de consentimento livre e esclarecido”, a gravação em meio eletrônico e a produção dos textos, assim como a estruturação da dissertação.

As tratativas iniciais para a viabilização do trabalho de campo, na Universidade pesquisada, ocorreram em duas sessões de entrevista, em 11/12/2012 e 22/01/2013, com

um dos membros da “alta administração”, termo utilizado para se referir ao grupo de dirigentes posicionados hierarquicamente nos três primeiros níveis da estrutura organizacional atual da Universidade: reitoria e diretores. Delimitamos, de comum acordo, que a investigação teria como ponto de partida o ano de 2002, por ser considerado pelo entrevistado o ano marco da mudança do modelo de gestão, até 2013, ano de início desta pesquisa. Em seguida, ao prosseguirmos com a nossa entrevista, nos deparamos com algumas imprecisões de datas de ocorrência dos fatos, e de forma recorrente. Assim, não só nessa primeira, mas também nas demais entrevistas, as memórias dos anos de 1990 insistiam em se apresentar como primeira referência do projeto de mudança da instituição. Esse fator foi determinante na ampliação do período da pesquisa, ou seja, tomamos como ponto de partida os anos de 1990, quando, de fato, se iniciaram os primeiros movimentos de mudança que vieram contribuir para a construção do modelo de gestão atual. Esses pontos estão claramente relatados nos depoimentos que se encontram no Primeiro ato deste texto.

Caracterização da população alvo da pesquisa e procedimentos metodológicos

Em abril de 2012, foram fornecidas pela secretaria dos serviços de suporte da Universidade duas listas de nomes: uma contendo 14 nomes de funcionários técnico-administrativos e outra com 74 professores e gestores, tendo a seguinte composição:

- √ Pessoas que foram mais protagonistas, dentro desse processo desde o início das mudanças;
- √ Gestores sem função de professor;
- √ Professores com função de gestão, atualmente ou em outra época;
- √ Professores que exercem apenas essa função;
- √ Professores com vínculo de 40 horas ou com “vínculos mais frágeis”, a partir de 20 horas.

Enviamos convites personalizados por e-mail para todos os nomes das listas fornecidas, incluindo para os funcionários de nível técnico-administrativo que, apesar de não ser o público do nosso foco, pretendíamos obter também a percepção deles sobre a participação dos professores na gestão das mudanças. No entanto, não houve nenhum tipo de retorno desses convidados. Foram realizadas, entre 19/04/13 e 24/05/13, 24 entrevistas, cujos participantes estão caracterizados a seguir.

Quadro 1: Entrevistas realizadas

<i>Data</i>	<i>Tempo utilizado</i>	<i>Quantidade</i>			<i>Posição/tempo na Universidade</i> (IM) = desde início da mudança (PM) = Pós- mudança (L)=Lista fornecida; (I) = indicado
		<i>Homem</i>	<i>Mulher</i>	<i>Total</i>	
11/12/12 e 22/01/13	03h10	00	01	01	gestor e professor membro da alta administração (IM)(L)
18/04/13	06h00	03	03	06	02 só gestores, 01 (IM) 01 (PM) 2 meses - descartada entrevista. (L) 04 professores gestores (IM) (L)
19/04/13	04h00	01	03	04	03 professores e gestores (IM) (L) 01 professora (IM) (L)
22/04/13	02h40	00	02	02	02 só professores (IM) (I)
23/04/13	05h00	00	03	03	02 professores gestores (IM) 01 só professor (IM) (L)
22/05/13	04h00	02	01	03	01 professor gestor (IM) (L) 02 só professores (PM) (I)
23/05/13	06h00	02	02	04	02 professores gestores (IM) (L) 02 só professores (PM) (I)
24/05/13	00h40	00	01	01	01 só professor (PM) (I) – 1 ano contrato, convidado há 2 anos
TOTAL	31h30	08	16	24	

Quadro 2: Entrevistados/colaboradores

Dos 24 entrevistados 08 são do sexo masculino e 16 do sexo feminino, classificados a seguir:

<i>Posição e função</i> (quantidade)	exerce/exerceu função de professor e gestor	13
	exerce apenas função de professor	09
	exerce apenas função de gestor	02
<i>Tempo de trabalho na Universidade</i> (quantidade)	estava na Universidade no início da mudança (IM)	18
	entrou na Universidade após a mudança (PM)	06
<i>Forma de indicação do entrevistado</i> (quantidade)	da lista fornecida pelo membro da alta administração (L)	17
	indicados pelos entrevistados ou dos meus contatos (I)	07

Funções que exercem e posições que ocupam:

- √ **Professor e gestor:** dos 13, todos estão desde o início da mudança, 09 exercem cargos da alta para a média administração, tendo maior dedicação à gestão estratégica; 02 estão em cargos de coordenação de curso, estando mais próximos dos professores, e os outros 02 já exerceram cargos de gestão e atualmente são professores.
- √ **Somente professor:** 09, sendo que 04 estão na Universidade desde o início da mudança e 05 chegaram depois.
- √ **Somente gestor:** foram entrevistadas 02 pessoas; 01 diretamente ligada às atividades docentes desde o início das mudanças; e 01 com 02 meses de Universidade e em uma função de gestão técnica, distante da docência.

Das 24 entrevistas realizadas, uma foi descartada por se tratar de uma pessoa contratada há dois meses para exercer suas atividades em um cargo de coordenação de uma área técnica. Ela foi uma das primeiras pessoas a serem entrevistadas, mas nada soube informar a respeito do modelo de gestão, ou dos processos de mudança, apenas demonstrou sua felicidade por fazer parte da instituição. Isso nos fez pensar que esse poderia ser um indicador de dificuldade de comunicação da Universidade com os gestores dos níveis menores na hierarquia, ou seja, falta de informações sobre as questões estratégicas da instituição.

O agendamento de dia, hora e local foi realizado por e-mail enviado diretamente aos convidados que aceitaram conceder a entrevista, respeitando suas preferências de datas, hora e local. Eventualmente, com o auxílio de uma secretária.

Foram utilizadas as dependências da Universidade para a realização de 20 das entrevistas, algumas em salas de reunião na área administrativa e a maioria dos gestores nas suas respectivas salas de trabalho, o que nos exigiu muitos deslocamentos pelo campus, possibilitando observar aspectos geográficos. 02 pessoas preferiram as suas residências e 01 escolheu o saguão de instalações onde participávamos de um congresso.

Notas, observações e percepções durante as entrevistas

O tempo previsto para a entrevista era de 40 min, mas algumas foram realizadas em 30 min e outras ultrapassaram 01h, porém a maioria se situou entre os 40min e 01h. Os 05

minutos iniciais eram destinados ao “quebra gelo”, providências relativas à permissão para gravação, assinatura de termos de consentimento para o uso posterior da entrevista e para a apresentação pessoal e exposição dos objetivos e da metodologia da pesquisa, embora tais informações já tivessem sido explicitados por e-mail.

Em relação aos dados dos entrevistados, tais como: dados pessoais, formação e produção acadêmica, optamos por buscá-los através do *curriculum lattes*, caso fossem necessários, como forma de otimizar o uso do tempo, reservando-o ao máximo possível para captar o relato da sua experiência, e isso foi contratado no início do encontro.

Tratando do conceito de colaboração em história oral e do encontro entre o pesquisador e o colaborador, Meihy (2006, p. 136) afirma:

As implicações de uma colaboração, por sua vez, ditavam formas de condução de entrevistas. O diálogo seria uma decorrência natural da interação. A cordialidade e o compromisso com a construção da entrevista/conversa deveriam ser abertos para gerar a franqueza capaz de dar forma, ritmo e rumo a um tema. Assim considera-se a lógica que diz que a história de vida é mais espontânea e não comporta questionários fechados nem esquemas herméticos de perguntas e respostas.

Ao iniciarmos as entrevistas, depois de cumprido o ritual inicial, observamos algumas intercorrências em relação à metodologia de pesquisa em história oral, que gostaríamos de destacar por atribuímos a sua ocorrência aos paradigmas em relação à pesquisa científica. Poucas pessoas entrevistadas conheciam essa metodologia, eram mais familiarizados com as metodologias quantitativas, então, mostravam-se surpresos e curiosos. Havia uma expectativa de responder a um questionário ou a um roteiro de perguntas, embora tenha sido explicitado, desde o primeiro contato por e-mail, o que buscávamos saber. Ao discorrermos sobre o método da pesquisa queríamos que contasse: a sua história, como viveu e como vive ainda hoje e, principalmente, qual a percepção que tem sobre a sua experiência de participação no projeto de mudança da Universidade, que culminou com a mudança do modelo de gestão.

Optamos por não mencionar o período da pesquisa nesse momento inicial, por conta de termos percebido a imprecisão de datas na primeira entrevista, como já mencionamos anteriormente. Deixamos que as referências de tempo, lugares, pessoas e fatos surgissem espontaneamente, o que veio a confirmar nossa hipótese de que as mudanças se iniciaram nos anos de 1990, sendo o seu auge nos anos de 2000, embora concordemos com o que disse o colaborador Paulo, quando afirma que não dá para precisar

uma data de início das mudanças. Comumente o processo é, de certa forma orgânico, e vai se estabelecendo na medida em que as necessidades se manifestam que, neste caso, foram demandas pelas sucessivas crises que a Universidade enfrentou. De qualquer forma, esclarecíamos para os colaboradores que, à medida que interagíssemos algumas questões surgiriam naturalmente, e foi o que aconteceu.

A maioria dos relatos fluiu espontaneamente, sem necessidade de intervenção da entrevistadora, mas muitos entrevistados necessitaram de perguntas estimuladoras para dar fluxo à conversa. O nosso esforço maior, como pesquisadora, foi para não intervir na conversa, deixando fluir as memórias, porém ao fazer as transcrições das falas para a escrita, percebemos que algumas vezes, por curiosidade sobre alguns aspectos do funcionamento da Universidade ou por algum fato específico, havia intervenções da entrevistadora. Essa forma de conduzir as entrevistas trouxe muita riqueza de informações, pois o mergulhar nas lembranças permitia maior aprofundamento naquilo que foi significativo para o colaborador. No entanto, essa escolha demandou um tempo maior ao efetuar o processo de transposição da linguagem falada para a escrita, exigindo maior esforço para organizar as ideias durante a transcrição dos textos apresentados no Primeiro Ato desta dissertação.

Os colaboradores, após o aquecimento inicial da nossa conversa, invariavelmente, iniciavam seus relatos a partir de quando ingressaram na instituição. A maioria, cerca de 75%, dos colaboradores já trabalhava na Universidade nos anos de 1990. Recordavam-se em tom alegre e a maioria fixava seus relatos por um longo tempo no referido período. Essa fase das mudanças foi muito valorizada pelos colaboradores e considerada muito profícua, com muitas trocas e aprendizado, enfim com muita participação dos professores na gestão das mudanças. Esse fato nos levou a considerar que foi acertada a decisão de estender o período da pesquisa para a partir dos anos de 1990, quando foi lançado formalmente seu primeiro projeto de mudança. “O desafio da mudança”, assim denominado o referido projeto, consistia no processo de planejamento estratégico da Universidade, envolvendo gestores, funcionários técnico-administrativos e professores. Embora alguns colaboradores tenham ingressado na Universidade depois desse período das mudanças, faziam referências a ele, por ouvirem os colegas contarem suas experiências.

Quando a memória se deslocava até os anos de 2000, a maioria dos relatos é carregada de lembranças dolorosas, o tom de voz baixa e se torna pesado, a fluidez da fala diminui e fica mais entrecortada por reticências e silêncios, a expressão facial muda. As

recordações desse período muitas vezes denotam sentimentos como: tristeza, raiva, saudosismo, desencanto e até indiferença. Alguns se detêm um pouco mais nesse estado emocional e outros passam rapidamente para um estado mais racional, relatando como superaram a situação de mudança.

O ano de 2004 ficou marcado e significado como “o ano” da mudança, por ter sido o ano da reordenação da estrutura organizacional da Universidade, com a dissolução dos “centros” de conhecimento, passando de uma estrutura vertical, mais hierarquizada para um modelo de estrutura matricial. De forma que, quando nos referimos à mudança do modelo de gestão ela é imediatamente associada a essa reestruturação e a percepção generalizada é que a participação dos professores na gestão das mudanças, no sentido de repensar a Universidade continuamente, a partir desse momento, passou a inexistir ou que se tornou seletiva e restrita aos ocupantes de cargos de gestão. Essas percepções estão amplamente mencionadas nos textos dos entrevistados, de forma explícita.

A produção dos textos

A produção dos textos das entrevistas foi, assim como os demais procedimentos da pesquisa, fundamentada nos conceitos e recursos propostos por Meihy para a transposição das entrevistas do meio eletrônico, “falado”, para o meio “escrito”, procedimento já mencionado na apresentação deste trabalho. O resultado dessa produção foi submetido, por e-mail, à apreciação dos colaboradores e os retornos recebidos – a maioria dos colaboradores não se manifestou - passaram pela prova de qualidade, segundo o critério de que “Em história oral, o reconhecimento do texto procedido pela conferência e pela autorização determina se o colaborador se identificou ou não com o resultado. É essa a grande prova da qualidade do texto final” (MEIHY, 2011, p. 139).

Efetuar a transposição das entrevistas da linguagem falada para a escrita foi um trabalho insano. Resistimos aos apelos, alertas e recomendações de contratação de serviços de terceiros para realizar a tarefa de transcrição das falas gravadas para a escrita e consideramos fundamental que o procedimento tenha sido realizado pela pesquisadora desde a transcrição, passando pela textualização e depois pela transcrição dos textos. Possibilitou uma forte ancoragem na nossa memória ao reviver as cenas e o clima da entrevista, “o indizível” que somente quem estava presente é capaz de captar, o que também auxiliou no momento de condução de algumas análises e de levantamento de

hipóteses. Evidentemente que, quando se tratam de projetos sociais mais amplos, essa prática torna-se inviável. Apesar de todos os esforços empregados na produção e de todo o aprendizado adquirido, não nos fazemos historiadores de um momento para outro. Dessa forma, ainda podem ser constatados alguns resquícios de oralidade nos textos transcritos pela pesquisadora.

O dilema: Resoluções sobre os destinos dos resultados da pesquisa

Desde os primórdios, quando demos os primeiros passos nessa estrada da pesquisa, definimos inicialmente como intenção e depois como objeto, investigar a participação dos professores na gestão das mudanças nas instituições de ensino superior e também pretendíamos buscar elementos de aproximação entre os modelos de gestão empresarial e a gestão das universidades. Esses propósitos foram sendo moldado à medida que a pesquisa seguia o rio da vida, cumprindo-se a profecia inicial: ela tem vida própria, e, assim o é porque a pesquisa é viva. Embora ela não tenha se distanciado do propósito inicial tomou dimensões inesperadas ao levantar muitas possibilidades de análise, de formulação de hipóteses e de construção de sínteses. Acreditamos que, nesse caso, a pesquisa ganhou uma autonomia que foi altamente potencializada pela metodologia utilizada, a história oral, e por se tratar de uma história do momento presente, protagonizada, percebida e contada por seres vivos, brotando daí uma multiplicidade de fatores, indo muito além das nossas expectativas e dos nossos poucos recursos para dar conta de tamanha complexidade, no exíguo tempo de maturação destinado à pesquisa de mestrado.

Em face desse dilema da complexidade produzida pelos resultados da pesquisa tomamos algumas resoluções sobre o tratamento a ser dado a toda essa riqueza de conteúdos e possibilidades, foi necessário fazer algumas escolhas. Uma dessas decisões adotadas foi indicar oportunidades de continuidade desta pesquisa a quem possa por ela se interessar. Também apresentaremos uma síntese das interpretações dos colaboradores sobre as experiências vivenciadas e expressas durante as entrevistas que realizamos, visto que ao recordar e narrar os acontecimentos vividos, o colaborador interpreta de acordo com o que significou sua experiência. Por outro lado, ao transcrever e elaborar sínteses a pesquisadora por sua vez interpreta. No Ato final, apresentaremos algumas possibilidades de leitura dos resultados.

Ato final:

uma entre outras

possíveis sínteses

Esta síntese foi elaborada tendo como base as narrativas dos colaboradores que se encontram no **Primeiro ato** deste texto, mas também conterá elementos de outras entrevistas realizadas e que não foram selecionados para compor esta dissertação, assim como as impressões e observações que colhemos durante a nossa interação com a Universidade e com os colaboradores, ou seja, aqui estará implícita a interpretação de quem faz esta narrativa, a pesquisadora.

Na visão do historiador Portelli (1994, p. 8), “A história oral e as memórias não nos oferecem um esquema de experiências comuns, mas sim um campo de possibilidades compartilhadas, reais ou imaginárias”. Para Meihy (2006, p. 126) “a história de vida marcada por um acontecimento de repercussão grupal [...] se constituía na memória coletiva na medida em que comungava pontos de encontro de diversas experiências”. Esses pensadores nos fornecem pistas para que possamos dar tratamento a uma parte dos conteúdos revelados na pesquisa.

Consideraremos, para essa síntese, dois “eixos” principais, fazendo uma analogia com a metodologia “estudo de caso”, os “eixos” poderiam ser comparados as “dimensões” e, compondo-as, elegemos algumas “categorias”. Tais “dimensões” e “categorias” identificadas emergiram das experiências relatadas, não sendo definidas *a priori*, como ocorre nos procedimentos de um “estudo de caso”. Então, seguindo as pistas de Portelli e Meihy, abordaremos duas “dimensões” emergentes dos conteúdos dos relatos dos colaboradores: memória individual e memória coletiva, e dentro desta, algumas “categorias”.

Ainda fazendo parte deste Ato final, teceremos breves considerações sobre o tema objeto desta pesquisa: a participação dos professores na gestão das mudanças e o modelo de gestão da Universidade e ao final desse, contextualizando a gestão das universidades privadas confessionais, com ênfase no cenário em que a Universidade em estudo estava inserida quando iniciou o seu processo de mudança.

Memória individual: a singularidade

Nosso intuito, ao examinar esse aspecto, é evidenciar o modo como cada colaborador percebe e interpreta a realidade vivenciada. O leitor poderá observar o conteúdo dos relatos e verificar que cada um significou sua experiência de modo único, singular, mesmo tendo experienciado os mesmos acontecimentos, na mesma época. Na

impossibilidade de aprisionar, enquadrando e reduzindo a alguns poucos tópicos a sutileza dos sentimentos, sensações e percepções expressos nas linhas e entrelinhas das referidas narrativas, destacamos, a título ilustrativo, algumas formas particulares de manejo individual com as mudanças: ir à luta, fazer acontecer, afastar-se da gestão, encarar os projetos com entusiasmo, buscar e recuperar o espaço perdido, ser protagonista da mudança, confiar que “eles” estão fazendo porque existe uma razão maior, atribuir os acontecimentos a “coisas de cima”, encarar com pragmatismo, ver como oportunidade de crescer profissionalmente, expandir as atividades; assumir cargos de gestão, ter atitudes mais conformistas, aderir imediatamente às propostas de mudança, elaborar as perdas e adaptar-se depois etc. Há os que acreditam que o modelo favorece a participação e os que, ao contrário, pensam que o modelo atual não favorece a participação democrática que havia nos centros de ensino antes da mudança. Enfim, são modos diversificados de lidar com as situações de mudança.

Memória coletiva

Nessa “dimensão” memória coletiva, nas “categorias” a seguir, arriscaremos algumas sínteses sobre as “possibilidades compartilhadas”, os “acontecimentos de repercussão grupal” ou ainda os “pontos de encontro de diversas experiências”, ou seja, aspectos que impactaram e estão presentes em parte, ou na totalidade dos testemunhos dessa história e que constituem a memória coletiva dessa comunidade que é a Universidade pesquisada.

Perda da identidade e do sentimento de pertencer

Consideramos como um acontecimento altamente impactante, pelo grau de repercussão coletiva, a extinção dos centros de ensino na reordenação da estrutura organizacional da Universidade, que foi amplamente mencionado nos testemunhos dos colaboradores, muito embora cada um tenha vivido a sua experiência de modo particular.

Os referidos centros de ensino concentravam cada um uma área do conhecimento, humanas, engenharias, ciências da administração etc., funcionando em edificações especificamente a eles destinadas, com suas estruturas hierárquicas: um diretor que respondia diretamente à reitoria e sob sua subordinação hierárquica estavam os chefes dos

departamentos, acadêmico e administrativo, coordenadores de cursos e professores. Esse diretor tinha sob sua responsabilidade a gestão acadêmica e administrativa de todos os cursos da respectiva área de conhecimento da Universidade.

O início do processo de mudança e a construção do modelo de gestão, com a introdução do primeiro planejamento estratégico, ocorreram nos anos de 1990. A mudança foi realizada em vários estágios, e, na etapa inicial, segundo os colaboradores, houve a participação de toda a comunidade da Universidade, professores, funcionários técnico-administrativos e gestores. A reestruturação organizacional da Universidade ocorreu em 2004, sem que houvesse um processo participativo, conforme contam os colaboradores. Ainda que ao iniciarem as entrevistas os colaboradores rememorem as suas experiências na Universidade a partir do período inicial, ou seja, desde 1990 conforme já relatamos, quando perguntávamos sobre como vivenciaram as mudanças a resposta era imediatamente associação ao período da reorganização da estrutura e mais especificamente à extinção dos centros de ensino, o que nos leva a crer que essa reestruturação constituiu-se como a essência da mudança. É uma memória presente na quase totalidade das narrativas dos colaboradores, sendo, inclusive, mencionada por pessoas que não trabalhavam na instituição no período da reestruturação.

Na percepção e na análise da alta administração a manutenção do modelo de estrutura vigente na época, com os centros de ensino, significava a centralização do poder nas áreas de conhecimento e a perda da visão do todo da instituição, tanto pelos gestores dos centros de ensino, como pela alta administração, que perdia o controle das ações. Ainda segundo essa visão, os centros de ensino formavam feudos, gerando altos custos e baixo valor agregado aos cursos e à Universidade em relação ao mercado, sendo, portanto, necessário mudá-la em nome da sobrevivência da instituição.

A referida reordenação da estrutura, embora haja percepções diferentes, foi vivida e percebida pela maioria dos colaboradores de modo distinto dessa percepção da alta administração da Universidade, ainda que se reconheça que a mudança de estrutura tenha gerado ganhos em termos de redução dos custos, e, para alguns, tenha aumentado a proximidade entre os níveis hierárquicos. A percepção predominante por parte dos colaboradores é que houve centralização do poder, trouxe aumento da carga de atividades burocráticas para os coordenadores de cursos, pesquisadores e professores, por falta de apoio das áreas de suporte, e, principalmente, houve um distanciamento entre os ocupantes de cargos de gestão e os professores.

Com essa mudança de estrutura, uma nova ordem foi estabelecida e as relações afetivas e de poderes constituídos em uma “uma matriz de identidade”, uma espécie de DNA, os centros de ensino, foi desmaterializada, tanto nas relações hierárquicas como nos espaços geográficos e, principalmente, nos aspectos psicossociais que foram profundamente afetados.

Na memória dos colaboradores os centros significavam um lugar de compartilhamento, proximidade, democratização, autonomia, liberdade, descentralização de poder, convivência, vínculos e identificações. A desconstrução dos centros significou a perda de identidade e do sentimento de pertença, de pertencer a um grupo com o qual construiu um modo de conviver e ser, uma identificação em relação a saberes e de práticas. O que é comum no testemunho dos colaboradores, mesmo daqueles que encararam a mudança como oportunidade de crescimento e de conquista de espaços na Universidade, é que eles experimentaram momentos de perda e de muita dor. Sentiram-se perdidos, “voando às cegas”, sem as referências construídas ao longo de um tempo de convivência. Viveram momentos de muita insegurança, medos, e, principalmente, de muito pesar pela demissão de muitos colegas e, conseqüentemente, medo da ameaça da possível perda do próprio trabalho. Muitos dos professores demitidos eram pessoas experientes que iniciaram e deram o seu nome para a construção da Universidade, assumindo assim essa identidade com a instituição. Alguns colaboradores entrevistados encontravam-se afastados da instituição fazendo o doutoramento no momento da mudança e foram desligados ao retornar, ou ficaram por algum tempo perdidos em busca do seu espaço.

Tais percepções relatadas pelos colaboradores nos remetem a Pollak (1992) discorrendo sobre história oral, memória e identidade. Embora o autor, em muitos momentos, se refira à memória e identidade social, ressalta que os mesmos conceitos são aplicáveis à história de vida ou à memória individual. Pollak (1992, p. 2-3) afirma que:

[...] há algumas designações, atribuídas a determinados períodos, que aludem diretamente a fatos de memória, muito mais do que a acontecimentos ou fatos históricos não trabalhados por memórias. Por exemplo, quando se fala nos "anos sombrios", para designar a época de Vichy, ou quando se fala nos "trinta gloriosos", que são os trinta anos posteriores a 1945, essas expressões remetem mais a noções de memória, ou seja, a percepções da realidade, do que à facticidade positivista subjacente a tais percepções. [...] “acontecimentos vividos pessoalmente”. [...] "vividos por tabela", [...] dos quais a pessoa nem sempre participou mas que, no imaginário, tomaram tamanho relevo que, no fim das contas, é quase impossível que ela consiga saber se participou ou não. [...]. Existem lugares da memória [...] ligados a uma lembrança, [...] que permaneceu muito forte na memória da pessoa, muito marcante, independentemente da data real em que a vivência se deu. [...] podem constituir lugar importante para a

memória do grupo, e, por conseguinte da própria pessoa, seja por tabela, seja por pertencimento a esse grupo. [...] A memória é seletiva. Nem tudo fica gravado. Nem tudo fica registrado.

Filosofia ou fatos? Podemos finalizar estas incursões pelas memórias coletivas refletindo mais uma vez sobre o pensamento de Portelli (1994, p. 2):

O principal paradoxo da história oral e das memórias é, de fato, que as fontes são pessoas, não documentos, e que nenhuma pessoa, [...] que concorde em responder a uma entrevista, aceita reduzir sua própria vida a um conjunto de fatos [...] Pois, não só a filosofia vai implícita nos fatos, mas a motivação para narrar consiste precisamente em expressar o significado da experiência através dos fatos: recordar e contar já é interpretar.

Em síntese, os centros de ensino ocupam um lugar importante na memória coletiva como um espaço democrático de trabalho e de convivência agradável. A perda desse espaço significou perdas profundas. Isso nos faz refletir se não seria um fator crítico para o “fracasso” ou o “sucesso” o modo como as mudanças, e as reformas escolares são conduzidas, supostamente sem o envolvimento dos professores, seja na proposição de ações de melhoria ou na elaboração das perdas, sem um cuidado com os aspectos socioemocionais na busca de “uma nova identidade”.

A participação dos professores

As narrativas dos colaboradores mencionam diferentes instâncias de participação dos professores no decorrer das mudanças e na construção do modelo de gestão atual da Universidade. Há a percepção, de forma geral, que houve um momento de grande participação dos mesmos, durante os primeiros movimentos da mudança decorrentes da primeira crise enfrentada nos anos de 1990, quando teve início o planejamento estratégico. Havia muitos grupos de discussão e proposições de mudanças, foi um momento de repensar coletivamente a instituição. Esse foi considerado um período de prosperidade, tanto para a Universidade, que superou aquele momento de crises e cresceu, como para os professores, pois houve muita evolução na carreira. Os colaboradores demonstram satisfação quando rememoram essa fase.

No início dos anos de 2000, quando as crises foram se intensificando, culminando com as demissões de professores e com a reordenação da estrutura organizacional, o planejamento estratégico permaneceu como principal instrumento para discussão das mudanças na Universidade. No entanto, houve uma alteração significativa nas modalidades

de participação dos professores, no que concerne às questões estratégicas. A participação, hoje, é percebida como sendo mais formal e burocrática. Ela ocorre basicamente de duas formas, através dos canais de comunicação hierárquicos, via coordenações dos cursos, participando dos colegiados, e nos encontros semestrais com o reitor. Esse formato dos encontros semestrais, amplamente explicitado nesta dissertação, tem um caráter mais informativo institucional e de prestação de contas das ações do planejamento estratégico, mostrando os indicadores de resultados e os projetos. Nesse momento, também há um convite a toda a comunidade para o engajamento, ou seja, para colocarem seus esforços na direção da manutenção e do desenvolvimento organizacional da Universidade. O espaço aberto para a participação é pouco convidativo em função do formato do evento e do número de participantes, cerca de 500 pessoas costumam comparecer ao encontro.

Nesse sentido, a participação dos professores nas formulações estratégicas, com a finalidade de repensar a Universidade, planejar as mudanças futuras, elaborar estratégias e projetos, como ocorreu nos anos de 1990, segundo consta, ocorre de forma restrita, basicamente para os ocupantes de cargos de gestão. Atualmente, alguns professores que não ocupam cargos de gestão são, eventualmente, convidados a participar das reuniões de imersão anuais, que são realizadas com cerca de 60 participantes, para a revisão do planejamento estratégico da Universidade. Segundo os colaboradores, esses professores são representantes escolhidos pela alta administração, porém não há clareza dos critérios de escolha dos mesmos.

Alguns fatores de ordem prática restringem essa participação ampla, pelo formato utilizado para a elaboração do planejamento estratégico, e pela quantidade de pessoas que compõe a Universidade, mais de 2.000, entre professores, corpo técnico-administrativo, gestores e alta administração, tornando inviável a reunião de todos esses participantes, tal como ocorre atualmente.

Identificamos também fatores ideológicos relativos à cultura que são limitantes à participação dos professores, levando-os à descrença, à tendência ao afastamento ou ao isolamento e à resistência às mudanças, dificultando a interlocução entre as culturas coexistentes, a docente e a institucional, usando como referência Perez Gómez (2001, p.163-165). Os elementos ideológicos fortemente presentes nas duas culturas, dos gestores e dos professores, dizem respeito ao modo de pensar sobre o papel da Universidade o que, evidentemente, influencia as práticas sociais e o modo de fazer a gestão da Universidade. Há, basicamente, duas formas de conceber o papel da Universidade: produzir

conhecimento e formar cidadãos com pensamento crítico, mais presente no corpo docente e preparar o cidadão para atender à demanda do mercado de trabalho na sua necessidade de formar mão de obra, mais presente nos ocupantes de cargo de gestão.

A Universidade pesquisada define claramente sua estratégia institucional: estar cada vez mais voltada para o atendimento das demandas do mercado de trabalho e para a inserção da Universidade no desenvolvimento regional atuando com parceiros-empresários tendo como eixos básicos a sustentabilidade e a qualidade. Quando a Universidade se propõe a realizar esse papel, adotando modelos típicos de organizações empresariais, ela se distancia do atendimento das expectativas de parte do seu corpo docente, daqueles que consideram esse modelo inadequado para o ambiente da educação, pois, na visão dessas pessoas, conduzem a instituição a “se vender no mercado”, comercializando a educação como uma mercadoria qualquer. Então, por suposto, parte do corpo docente, por discordar do modelo de organização adotado, prefere abster-se da participação na gestão das mudanças, mesmo permanecendo na instituição, por outras motivações, principalmente por gostar do trabalho que fazem e pela credibilidade da Universidade no mercado.

Apesar das dificuldades apontadas, percebemos que ainda predomina nos colaboradores um anseio por participação na gestão das mudanças, pois têm um forte vínculo afetivo com a instituição.

O contexto das universidades e o modelo de gestão

O propósito aqui é dar algumas pinceladas no cenário em que as universidades privadas confessionais estavam inseridas, com o intuito de situar o momento das mudanças na Universidade pesquisada, tecendo considerações sobre o modelo de gestão. Ressaltamos que, devido à amplitude e a complexidade do tema, estes aspectos levantados nesta investigação poderão ser objeto de futuras pesquisas.

Alinhamento conceitual

Partindo de conceitos formulados ao longo da nossa experiência profissional atuando no meio empresarial, e fundamentados em diferentes fontes do campo da administração, formulamos algumas concepções sobre gestão e modelo de gestão. Consideramos gestão como sendo o ato de administrar uma instituição de qualquer

natureza, quer seja educacional pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, quer seja uma organização empresarial. Compartilhamos do pensamento de que as organizações são sistemas abertos interagindo com o meio, e, portanto, sujeitas às influências das alterações da sociedade, podendo também influenciar o meio. Desse modo, elas estão sujeitas às pressões externas, às transformações sociais, e também às demandas internas da organização.

O modelo de gestão é considerado uma espécie de “doutrina” que rege o modo de funcionar de uma organização. É a forma como ela se estrutura internamente definindo suas práticas para fazer frente às demandas internas e externas, buscando a sobrevivência e a perenidade no mercado. Para tanto, elas necessitam pensar em estratégias, lançando mão de conceitos, instrumentos e ferramentas para o gerenciamento da instituição. O modelo pode contemplar estilos de gestão com maior ou menor grau de autonomia, participativo, democrático ou autocrático em função dos elementos da cultura vigente na organização, ou do que se quer inculcar como cultura.

Nesse sentido, qualquer tipo de organização, quer seja uma instituição de ensino ou uma organização empresarial tem um modelo de gestão, implícita ou explicitamente. O referido modelo contém alguns referenciais que direcionam e influenciam o pensamento e as práticas da organização. Esses referenciais, explícitos ou não, revelam a um olhar mais atento, os aspectos ideológicos, pelas estratégias e práticas de gestão no dia a dia, bem como pelos padrões de comportamentos adotados e esperados, ou seja, definem para que existe a organização, quais são seus princípios e valores, e o que deseja em termos de visão de futuro enquanto instituição. Para organizar e gerenciar todos esses referenciais, em geral, são utilizados instrumentos como o planejamento estratégico e previsões orçamentárias. Esses instrumentos são como um “plano de voo”, e, como tal, devem ser monitorados de forma sistemática.

Observamos na nossa prática profissional que, quando o modelo de gestão é explicitado e, preferencialmente, é construído de forma participativa tende a tornar as ações mais límpidas, a comunicação e as relações mais fluidas, possibilitando um ambiente mais seguro para as manifestações das escolhas e negociação entre as partes.

No entanto, dependendo do modo como esses modelos são concebidos e gerenciados, podem tornar-se verdadeiros instrumentos de tortura das pessoas e de engessamento da organização, não gerando possibilidade de criação e inovação, mas apenas a reiteração de práticas ensimesmadas.

O cenário das universidades a partir dos anos de 1990 e as universidades confessionais comunitárias

A partir dos anos de 1990, quando o MEC, criando facilidades, ampliou a atuação das universidades privadas, inclusive as confessionais, no mercado nacional, houve uma migração do papel dessas universidades, passando a se voltar para o atendimento das demandas do mercado de trabalho. A percepção dos colaboradores que se posicionaram a respeito disso, é a de que, se por um lado esse “modelo de negócio” gera resultados, podendo trazer mais garantia de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento para as instituições de ensino superior, oferecendo mais recursos e segurança aos professores, por outro mercantiliza, transformando a educação em um produto para atender ao mercado, com pouca criatividade na formação dos cidadãos.

As instituições de ensino superior brasileiras são regulamentadas pelo poder governamental e são assim caracterizadas:

Quadro 3: Categorização das universidades no Brasil

Organização Administrativa do Sistema Nacional de Ensino Superior.

Origem dos recursos	Subdivisão	Descrição
Instituições públicas	Federais	Mantidas e administradas pelo governo federal
	Estaduais	Mantidas e administradas pelos governos dos Estados.
	Municipais	Mantidas e administradas pelo poder público municipal.
Instituições privadas	Com fins lucrativos	São instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas física ou jurídica de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.
	Comunitárias sem fins lucrativos	Incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade.
	Confessionais sem fins lucrativos	Constituídas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas.
	Filantrópicas sem fins lucrativos	Aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social. São as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Fonte: Lacerda (2009, p.99).

De acordo com Lacerda (2009, p.3), “No contexto brasileiro, encontram-se as Universidades: Públicas, Privadas com fins lucrativos, Privadas sem fins lucrativos (Confessionais e Comunitárias)”. As universidades confessionais são as instituições vinculadas às ordens religiosas (jesuítas, maristas, salesianos, presbiterianas, luteranos etc.) e as universidades comunitárias são organizações das comunidades para a formação de seus integrantes.

Na compreensão que tivemos da leitura de Vannucchi, as universidades confessionais podem também ser comunitárias, mas ressalta (2004, p.27):

É verdade que nem sempre essa comunidade tem a amplidão indistinta de toda a sociedade local e regional, por ser uma comunidade demarcada por determinados limites religiosos, como é o caso das universidades comunitárias confessionais, propriedade desta ou daquela igreja, desta ou daquela congregação.

Vannucchi (2004, p. 9) afirma que a primeira universidade comunitária (confessional) do país surgiu em 1944, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, fundada pela Igreja Católica, “ampliando sua missão educativa também até o terceiro grau”, fazendo uso da tradição no ensino de 1º. e 2º. graus, preenchendo a lacuna deixada pela lentidão do governo para concretizar as instituições de ensino superior. Segundo Vannucchi (2004, p.19-21), as universidades comunitárias se consolidaram na década de 1980, após lutar pelo apoio financeiro com relação à destinação de verbas públicas e à regulamentação pelo Estado.

O autor (2004, p.9-10) lembra que antes disso, no sul do país, onde predominam imigrantes italianos e alemães já acenavam com a possibilidade de surgimento desse tipo de instituição:

[...] um processo popular de gestação de um novo modelo de universidade vinha sendo antecipado, germinalmente, por comunidades rurais que, unidas na busca da própria subsistência mediante o cultivo da terra, se uniam também cultural e espiritualmente, na construção local de uma escola para os filhos e de uma igreja para as famílias. [...] foram tomando consciência, progressivamente, de que não lhes bastava a possibilidade imediata do ensino fundamental nem, em um segundo momento do ensino médio. [...] a sociedade civil, pela força e pelo trabalho das lideranças locais e regionais, iniciou um movimento, aqui e acolá, de cursos isolados, [...] capazes de gerar desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para resolver carências regionais específicas. [...] Dessa mobilização popular em prol de faculdades ao seu alcance acabará nascendo, pouco a pouco, a universidade da própria comunidade. [...] comprometidas com a sociedade e não com o lucro; [...] como serviço público e não como negócio particular.

Ele dá bastante ênfase à natureza das referidas universidades, destacando a união de pessoas, tendo como fator agregador, de adesão e coesão, a identificação e o compromisso com a mesma causa, a posse de bens e recursos comuns em vista de objetivos comuns. Esse autor (2004, p.25-27) defende que a universidade comunitária deve ser considerada pública, embora não estatal e advoga a necessidade da prestação de contas orçamentárias.

Vannucchi (2004, p.29-37) segue tecendo considerações sobre a gestão democrática e participativa, quase que compulsória nesse tipo de instituição, sob a forma de colegiados e com a participação da comunidade. Ele realça o aspecto missionário desse tipo de universidades, que, para ele, é mais do que uma ideologia, é “um autêntico apostolado, uma verdadeira missão de traços evangélicos, [...] sentimento de comunidade” (p.34). Em seguida, refere-se aos profissionais que atuam nas universidades comunitárias (p.35), utilizando as expressões: “devotamente”, “autoentrega apaixonada”, “enviados”, “pessoas vocacionadas”, “profissionais que não se submetem apenas à dinâmica do mundo do trabalho nem se curvam à tirania do mercado”. Finalmente, Vannucchi (p.59-64) trata das

especificidades da gestão nessas instituições, ressaltando a competência profissional, a descentralização do poder, a participação democrática, a corresponsabilidade e a construção coletiva, a autonomia de gestão financeira, os instrumentos de gestão e a vinculação com a mantenedora que gere a universidade.

Referindo-se à gestão nos diferentes tipos de universidades, em relação ao nível de autonomia das mesmas, Lacerda (2009, p.3-4) afirma: “Quer sejam Públicas, Privadas com fins lucrativos, Privadas sem fins lucrativos (Confessionais e Comunitárias), em cada um desses espaços o nível de autonomia do colegiado docente e o poder da alta administração são distintos”. O autor prossegue afirmando:

Em um extremo têm-se as Universidades Públicas onde há um maior nível de autonomia do corpo docente e as decisões são tomadas, basicamente, de forma colegiada. Em outro extremo, têm-se as Universidades Privadas com fins lucrativos que possuem características significativamente semelhantes às empresas privadas, onde as diretrizes podem ser implementadas de forma *top-down*. Entre esses extremos encontram-se as Universidades sem fins lucrativos (Confessionais e Comunitárias). [...] Para cada uma [...] há formas distintas de formular ou desdobrar a estratégia. Enquanto, nas Universidades Privadas com fins lucrativos, faz sentido discutir a formulação centralizada da estratégia e sua implementação *top-down*, nas Universidades Públicas essa discussão pode perder o sentido. As Universidades Confessionais e Comunitárias possuem características que as assemelham às Universidades Privadas (com fins lucrativos), mas com maior escuta e respeito ao colegiado docente.

No entanto, Lacerda (2009, p. 4) alerta:

Se por um lado, a estratégia – em seus processos de formulação e desdobramento apresenta desafios para as organizações em geral, por outro lado, a complexidade das Instituições de Ensino Superior (Universidades) impõe problemáticas adicionais em função de sua natureza. A Universidade pode ser caracterizada como uma organização complexa, pois “reúne diversas áreas do conhecimento, onde se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis, lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas e onde atuam profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos” [...]. As características peculiares desse tipo de organização provocam conclusões difusas nas pesquisas sobre o tema, chegando até mesmo a questionar suas possibilidades de gerenciamento.

Considerando a visão dos dois autores, Vannucchi tem um posicionamento bastante entusiasta em relação à gestão das universidades confessionais, considerando-as como instituições democráticas, dotadas de uma vocação missionária e com profissionais que exercem seus papéis como um sacerdócio. Lacerda traz um olhar mais abrangente sobre os diversos tipos de universidades no Brasil, pondera que o nível de autonomia varia em função do tipo de universidade, não se referindo a modelos de gestão democráticos, ressaltando apenas que nas universidades confessionais há “um pouco mais de escuta”.

Lacerda (2009, p. 100-107), citando inúmeros autores, considera “que nas instituições acadêmicas as ideias e práticas de gestão são vistas com ceticismo, senão com desaprovação”.

No entanto, a Universidade pesquisada, a partir de leituras de cenário, percebendo ameaças à sua sobrevivência, empreendeu tais práticas de gestão. No seu relato o colaborador Paulo nos fornece uma detalhada exposição das sucessivas crises enfrentadas pela Universidade, desencadeadas por fatores internos e externos, e das estratégias adotadas para, segundo ele, garantir a sobrevivência e, posteriormente, o crescimento e o desenvolvimento organizacional da instituição. O colaborador Marco, de forma mais específica refere-se à abertura do mercado pelo MEC permitindo a expansão do ensino universitário, incentivando a instalações de instituições de ensino privadas, o que acirrou a concorrência, levando a Universidade a desencadear o processo de mudança nos anos de 1990, por ter percebido essa situação antecipadamente.

Monfredini (2010), usando fontes como Chauí, Perrenoud e Oliveira nos faz uma tessitura do contexto em torno das instituições de ensino superior na década de 1990, período em que as mudanças na Universidade, campo desta pesquisa, foram iniciadas em consequência das crises que a afetaram. A autora (2010, p.43-44), traz a seguinte leitura de cenário, incluindo as universidades confessionais:

A década de 1990 foi pródiga na implementação de políticas educacionais. Assim como em outros países da América Latina, no ensino superior brasileiro foi estabelecido um modelo que permitiu a diversificação das Instituições e imprimiu mecanismos que acentuaram a privatização e mercantilização. [...] o governo, [...] estabeleceu as bases para que se constituíssem diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) de acordo com sua organização acadêmica, a saber: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e os institutos superiores ou escolas superiores. [...] “as universidades [...] se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.” Os Centros Universitários são “instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar, [...] “os institutos superiores de educação, de caráter profissional, visam à formação inicial, continuada e complementar para o magistério da educação básica”.

Monfredini (2010, p.44-48) segue tecendo considerações sobre os impactos das políticas públicas que regulamentam as instituições de ensino superior e evidencia alguns aspectos que se apresentaram durante esta pesquisa, dos quais destacamos os que consideramos mais significativos, por serem considerados marcos estratégicos pela Universidade pesquisada. A restrição à produção da pesquisa, favorecendo apenas o

ensino, que chegou a se apresentada pelo colaborador Pedro como uma “questão dilema” nos primeiros estágios da mudança: “ou dá aula ou faz pesquisa”, tendo a Universidade feito a opção por ambas as possibilidades. Outro ponto abordado por Monfredini, o financiamento de pesquisas tecnológicas com dinheiro público para universidades privadas, atendendo aos interesses da “burguesia industrial”, é o que sustenta um dos dois principais objetivos da universidade: contribuir para o desenvolvimento regional, através de parceiros-empresários, desenvolvendo tecnologia. O outro objetivo é o atendimento das necessidades do mercado na formação de mão de obra, conforme já mencionado. A autora afirma (p.44): “Esses processos tornaram mais explícito um dos pontos centrais da reforma: a educação como um bem econômico – serviço – e não mais como bem público e investimento político e social.”

Chauí (1999), discorrendo sobre a “universidade operacional” advinda da reforma do Estado brasileiro, que continua com a função de provedor de alguns serviços, entre eles a educação, porém não como executor, mas através da prestação de serviços por “organizações sociais” através de “contratos de gestão” com o Estado. Sobre a reforma, ela afirma que:

“a Reforma encolhe o espaço público democrático dos direitos e amplia o espaço privado”. [...] [...] e introduz termos como "qualidade universitária", "avaliação universitária" e "flexibilização da universidade". De fato, a autonomia universitária se reduz à gestão de receitas e despesas, de acordo com o contrato de gestão pelo qual o Estado estabelece metas e indicadores de desempenho, que determinam a renovação ou não renovação do contrato. A autonomia significa, portanto, gerenciamento empresarial da instituição e prevê que, para cumprir as metas e alcançar os indicadores impostos pelo contrato de gestão, a universidade tem "autonomia" para "captar recursos" de outras fontes, fazendo parcerias com as empresas privadas. A "qualidade" é definida como competência e excelência, cujo critério é o "atendimento às necessidades de modernização da economia e desenvolvimento social"; e é medida pela produtividade, orientada por três critérios: quanto uma universidade produz, em quanto tempo produz e qual o custo do que produz.

Chauí (1999) prossegue tratando de vários aspectos que estão presentes, especialmente nas falas dos dois referidos colaboradores, mas também se fazem presentes em textos de outros colaboradores. A filósofa coloca em discussão temas como: a função da universidade que, nas suas origens, na Europa do Século 13, “sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social [...] confere autonomia perante outras instituições sociais,” como a religião e o estado, diferenciando-a da "organização social" em que se transformou com a referida reforma:

A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, em um processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares.

Chauí (1999) traz uma percepção, corroborada por Monfredini, e que surge ao longo das entrevistas que trata do dilema da fragmentação: “dar aulas ou fazer pesquisa”. Isso se faz presente quando Chauí afirma que:

Enquanto a universidade clássica estava voltada para o conhecimento e a universidade funcional estava voltada diretamente para o mercado de trabalho, a nova universidade ou universidade operacional, por ser uma organização, está voltada para si mesma enquanto estrutura de gestão e de arbitragem de contratos.

Examinando essas duas autoras, encontramos ressonância entre as leituras que fazem do cenário político e social a partir dos anos de 1990 e os vários aspectos que emergiram, por estarem entrelaçados, mas que não são o foco desta nossa investigação, sobre os quais fizemos alguns recortes e nos propusemos encaminhar o aprofundamento para novas pesquisas por se tratarem de temas que merecem um olhar mais aprofundado.

Um ponto que destacamos é o aspecto ideológico sobre o papel da universidade, sua função social e a contribuição das reformas e das políticas públicas no sentido de “mercantilizar” a educação, que também é alvo de atenção de alguns colaboradores entrevistados. Destacamos também, por estar mais próximo do objeto original da pesquisa, o quanto as referidas reformas e políticas aparentemente estimulam e aproximam da gestão das universidades e os modelos de gestão das organizações empresariais, uma vez que, tendo esse enquadre, necessitam definir-se enquanto “modelos de negócios”.

O atual modelo de gestão da Universidade, segundo a visão de um colaborador da “alta administração” foi sendo construído a partir dos anos de 1990, quando a instituição, que estava ensimesmada, ou seja, olhando para seus processos internos, percebendo que a concorrência batia à sua porta, agiu tal e qual qualquer organização empresarial, lançou mão de instrumentos e recursos de gestão, e vem adotando essas práticas de gestão empresariais na consolidação do modelo e alavancando a Universidade como um negócio.

O papel dos coordenadores no modelo

Os relatos trazem com frequência referências ao papel de gestor e à falta de preparo para exercê-lo, assim como a sobrecarga de trabalho, mais especificamente dos

coordenadores de cursos. Os gestores, sejam gerentes ou coordenadores de cursos, são os responsáveis tanto pelas tarefas administrativas como pedagógicas, incluindo a “gestão de pessoas”, ou seja, dos professores, e o relacionamento entre estes e os alunos. Todos os gestores têm como função estratégica básica garantir dois “pilares”: a sustentabilidade e a qualidade.

A sustentabilidade diz respeito aos resultados financeiros dos cursos, e aqui caberia mais um grande debate sobre se a Universidade deve ou não produzir resultados, e mais uma discussão sobre o que é resultado e o que é lucro. Mas, a posição que Vannucchi defende é “tecnicamente correta” do ponto de vista da gestão financeira: lucro remunera o capital de um “dono” ou “investidor”, enquanto que o resultado é revertido para o próprio negócio ou atividade. Embora caiba aqui o questionamento da colaboradora Ana sobre no que investir.

Quanto à qualidade, outro pilar a ser administrado pelo gestor, trata-se de garantir a “entrega ao cliente”, o aluno, aspecto esse que envolve todo o processo de ensino-aprendizagem, seja de transmissão de conteúdos (cognitivo) ou relacional.

Essas exigências e responsabilidades recaem especialmente sobre a figura do coordenador de curso, principal canal de comunicação entre o corpo docente e a instituição e, portanto, veículo e promotor da participação do professor, para quem dispõe de pouco tempo, e na visão de alguns colaboradores, de nenhum tempo e de nenhum preparo para o exercício da função de gestor. Temos então, mais uma possibilidade de objeto de investigação, dada a complexidade desse tema.

Epílogo

*Estes são alguns dos incidentes da história de Mushkil Gusha
é um conto muito longo e que nunca termina
tem muitas formas
e algumas nem mesmo são chamadas de história de Mushkil Gusha
e, por esse motivo, as pessoas não a reconhecem como tal
mas, é por causa de Mushkil Gusha que sua história,
em qualquer de suas formas,
é lembrada por alguém,
em algum lugar do mundo, dia e noite,
onde quer que haja pessoas
assim como sua história tem sempre sido contada,
continuará o sendo para sempre⁴.*

Ao longo dessa jornada, a pesquisadora contou e escutou muitas histórias, inumeráveis histórias: de autores, professores, colegas, revisores, amigos novos e outros nem tão novos assim.

Ou seriam diferentes versões sobre a mesma história?

De modo especial, ouvi pelas falas, sensações, percepções e memória de alguns protagonistas que se dispuseram a contar a história dessa universidade privada confessional. Como perceberam a saga da mudança e a sua participação nesse processo. Eles foram muito além, eu estava interessada em saber apenas como é que se dava a participação dos professores na gestão das mudanças, ledor engano, a pesquisa anda com suas próprias pernas e foi maravilhoso vê-la dar seus passos e segui-la.

Chego feliz e realizada ao fim dessa etapa sentindo-me realizada, por ter atingido os objetivos traçados no início da jornada: quero ser feliz fazendo o mestrado, não quero sofrer, não quero engordar e nem ficar doente. Consegui fazer essa “entrega”.

Eis aqui a minha dissertação, minha versão sobre todos os episódios que vivi, alguns deles eu nem tenho consciência de como ou do quanto influenciaram esse relato. Teci vários comentários, fiz análises, sínteses e inferências. Levantei hipóteses, e, enfim, é hora de me posicionar. Permito-me usar a primeira pessoa e trazer apenas algumas reflexões finais, talvez fugindo dos modelos convencionais, Sinto-me autora.

---

⁴ “A história de Mushkil Gusha” é um conto sufi. Sufismo é uma escola de tradição oriental para desenvolvimento do ser humano. Omar Ali-Shah e Idries Shah têm importante papel na divulgação desse trabalho no ocidente.

Em se tratando da adequação, ou não, do uso de modelos, instrumento e ferramentas de gestão no campo da educação convivo a uma reflexão: não seria essa uma “falsa questão”, no sentido de que me parece que, subjacente a esta aparente objeção que encontrei no início das minhas investigações, estão ancoradas nas orientações ideológicas quanto à função social das universidades.

Considero indiscutível a necessidade da participação dos professores na gestão das mudanças nas instituições de ensino superior, especialmente por conta de uma questão que me fez refletir profundamente ao longo deste trabalho, que são os aspectos ideológicos que coexistem na cultura das instituições educacionais e que, evidentemente elas estão presentes e regem todos os grupos sociais e que necessitam dialogar.

Quando uma instituição, como no caso na Universidade pesquisada, formula seus referenciais, ou seja, explicita os elementos da cultura que quer manter ou mudar, evidenciando suas referências, elas estão impregnadas dos aspectos ideológicos. Daí a importância de socializar ao máximo essas discussões, gerando mais possibilidades de interlocução, reflexões e, quem sabe, transformações. Mas, por outro lado, questiono se essa crença não seria algo tolo, ou de certo modo ingênuo, pois sempre me deparo com a imposição de uma ou de outra ideologia, estou inclusa nisso. Questiono-me se de fato seria possível algum nível de interlocução, considerando as relações de poder, os medos, as inseguranças, enfim, os aspectos humanos.

Percebo ainda, nessas incursões pelas trilhas da educação, não percebo nos discursos e nas ações o aluno incluído nessa interlocução tornou-se um mero objeto da ação dos educadores e das instituições de educação ou do “mercado”. Pensa-se de que modo e em que ideologias ele deve ser formado: como cidadão, ou como mão de obra. Não poderia de algum modo, ele também ser o sujeito do seu aprendizado, especialmente se tratando de instituições de ensino superior, que lida com seres adultos?

E, para finalizar, recorro novamente a Meihy (2006, p. 123) sobre a veracidade desse relato:

Com quem e onde estariam a *certeza* ou a *verdade* dos fatos? Será que essas narrativas corresponderiam à memória das pessoas? Memória ou fantasia? Que tipo de narrativa comporia o texto final, seria uma versão oficial de cada um e a soma de todos os casos? E as identidades caberiam nos limites pessoais ou familiares? Qual o peso do fato narrado e de suas variações? Valeria fracionar as citações segundo meus interesses e submetê-los como garantia de hipóteses apressadas, desenhadas lá atrás?

REFERÊNCIAS:

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.
- BERTALANFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- CANÁRIO, Rui. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: __. BARROSO, João (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional (9/5/1999) Disponível em: 21/01/2014 http://www1.folha.uol.com.br/fo1/brasil500/dc_1_3.htm.
- ESCOLANO BENITO, Augustín. Las culturas de la escuela em España: tres cortes historiográficos. **Pro-posições**, Campinas, v.16, n.1 (46) p.41-63, jan./abr.2005.
- FENELLON, Dea. “Pesquisa em História: Perspectivas e Abordagens”. In: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. 11ª ed. São Paulo: Cortez, 2008, p. 117-136.
- FREITAS, L. C. (Org.) *et al.* **Avaliação Educacional: caminhando pela contramão**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- GOODSON, Ivor F. Questionando as reformas educacionais: a contribuição de estudos biográficos na educação. In: __. **As políticas de currículo e de escolarização**. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- GINZBURG, Carlo. Sinais: raízes de um paradigma indiciário. In: **Mitos, emblemas e sinais: morfologia e história**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- LACERDA, Daniel Pacheco. **A gestão estratégica em universidades privadas confessionais: compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- LEWIN, K. **Teoria de campo em ciências sociais**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- MEIHY, José Carlos Sebe B. **Augusto e Lea: um caso de (des)amos em tempos modernos**. São Paulo: Contexto, 2006.
- _____. **História oral: como fazer como pensar**. São Paulo: Contexto, 2006.
- MONFREDINI, I.; ROMÃO, J. E. (Org.). Prometeu desencantado. **Educação Superior na Ibero-América**. Brasília: Liber Livro, 2010.

- MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. São Paulo: Zahar, 1978.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- PEREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.
- POLLAK, Michael. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em: www.cpdoc.fgv.br/revista/arq/104.pdf. Acesso em: 21 fev. 2014.
- PORTELLI, Alessandro. A filosofia e os fatos: narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. In_. **Revista Fundamentos**. Tradução: Ingeborg K. de Mendonça e Carlos Espejo. Rio de Janeiro: Tempo, v. 1, n. 2, p.59-72, 1996.
- SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. Tradução de Antonio Luiz de Paula e Silva. São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.
- _____ **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SILVA, Beltrano. O Mundo de Pernas para o Ar. Disponível em: <http://meumundo.com.br>. Acesso em: 21 fev. 2014.
- THOMPSON, Paul. **A voz do passado: história oral**. Tradução: Lólio Lourenço de Oliveira; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- VANNUCCHI, Aldo. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.