

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Carlos Henrique Orssatto – carlos.orssatto@unisul.br
Universidade do Sul de Santa Catarina, Curso de Engenharia Ambiental
88130-475 – Palhoça – SC
Mara Taisa Carvalho Orssatto – mara_taisa@hotmail.com
Faculdades Barddal, Curso de Ciências Contábeis
88036-500 – Florianópolis - SC

***Resumo:** O presente artigo enfoca a problemática do processo de ajuste entre as Instituições de Ensino Superior e o ambiente (de negócios, legal, social, político, ambiental), baseando-se na visão da gestão do conhecimento. Parte-se do princípio que o objetivo de qualquer organização é buscar um alinhamento das suas ações com os elementos do ambiente, no sentido de promover a sua continuidade. É razoável entender que as organizações educacionais adotam procedimentos diferentes para proceder ao ajuste. Algumas optam por ações deliberadas, assumidas de modo prescritivo, baseadas em processos de planejamento, outras utilizam padrões de acerto e erro através de modelos de ação que beiram o inconsciente, às vezes atingindo o mesmo objetivo. A idéia de “ajuste” é instigante, na medida em que existem mecanismos reguladores, tanto internos, quanto externos, que atuam no sentido de facilitar/limitar este ajuste. Este artigo, explora os aspectos de gestão de uma organização universitária, através dos sucessivos ajustes na sua estrutura organizacional, como tentativa de alinhar a organização às demandas externas.*

***Palavras-chave:** Adaptação, Gestão, Conhecimento, Inovação, Modelo de Análise*

1 INTRODUÇÃO

A crescente busca pela inovação tecnológica não está afetando apenas o mundo empresarial, mas está causando uma ruptura fundamental na própria noção do que consiste uma organização empresarial. Estas mudanças têm sido velozes. Estas mudanças pressionam por consequência as Instituições de Ensino Superior, no sentido de formar profissionais alinhados com os novos padrões do mercado. Nem sempre o ensino acompanha as velocidades impostas pelos segmentos empresariais. Não é intenção do presente artigo discutir esta questão. Por ora cabe apenas indicar que este processo provoca uma ruptura temporal entre o resultado esperado pelos segmentos contratantes da mão-de-obra qualificada que as Universidades formam. Surgem lacunas, ou gap's um, fazendo com que se tenha a sensação que no Ensino Superior as coisas parecem acontecer em um tempo próprio, dentro de uma concepção muitas vezes diacrônica.

Na última década, o crescente aumento da concorrência no Ensino Superior, trouxe uma nova dinâmica. O fenômeno da concorrência no Ensino Superior está pressionando as IES a buscar um novo padrão de comportamento em relação à sociedade, próximo das relações identificadas em outros setores econômicos.

No ensino superior em engenharia este fenômeno parece ser mais intenso uma vez que a proximidade com setores intensivos em tecnologia faz com que os cursos de graduação e de pós-graduação buscam convergência com a indústria. A diferença na área tecnológica reside no fato das ações isoladas não possuírem significância pois a complexidade existente na geração de resultados no desenvolvimento tecnológico é fruto de ações conscientemente planejadas e executadas. Estas pressões deverão moldar as políticas e as estruturas de funcionamento das IES. Como consequência imediata, esta situação está exigindo que as práticas docentes, nos cursos de engenharia, sejam alteradas de modo significativo para acompanhar estes fenômenos.

O presente artigo busca descrever os acontecimentos que formam o pano de fundo dos processos de adaptação organizacional das IES, baseando-se no conhecimento explícito e implícito que a organização dispõe para gerir seus processos centrais.

Trabalhos anteriores (ORSSATTO et al., 2000; ORSSATTO & LEITE, 2001; ORSSATTO & ORSSATTO, 2005) indicaram que existe uma série de elementos dinâmicos nos processos de ajuste entre organizações e o ambiente. Em linhas gerais, os processos de adaptação às novas situações se dão em uma dinâmica de ação e reação “particular” e intrinsecamente ligada ao seu estágio de desenvolvimento da IES, obedecendo de modo especial, a capacidade de ajustar a sua cultura e o conhecimento organizacional, tendo como base seu padrão histórico de adaptação. O conhecimento e a cultura organizacional não devem ser entendidos com obstáculos, mas são sem sombra de dúvida, mecanismos reguladores que ora facilitam, ora limitam que o organismo mantenha um equilíbrio dinâmico, na medida em que interfere na forma como os seus componentes internos se ajustam.

Mesmo que a mudança seja tratada apenas na direção estrutural, formal, com é o caso da implantação de um novo modelo de controle baseado em um sistema computacional, existe uma necessidade de se conectar as ações pretendidas ao conhecimento organizacional, bem como aos valores compartilhados, para atingir um equilíbrio dinâmico, uma aceitação coletiva, por assim dizer.

O desafio, portanto não está somente nas capacidades que as IES ou as demais organizações devem possuir, mas em especial, em como elas podem sustentar modelos organizacionais capazes de gerar e gerir tais capacidades. Este é o grande desafio. Conjuguar questões básicas como a dificuldade em obter informações para melhorar processos, ou buscar recursos, com outras questões mais complexas, como por exemplo a falta de interesse, a dificuldade de negociar políticas convergentes, posicionamentos dissociados dentro da hierarquia, ou mesmo, a própria dificuldade diretiva em entender estes fenômenos, não gerando uma cultura organizacional preparada para a inovação.

O artigo apresenta uma análise crítica alicerçada no modelo de NADLER & TUSCHMANN (1994), que permite avaliar a influência dos elementos externos, como por exemplo, a história, as estratégias de integração com a comunidade e as parcerias, na adaptação das IES em relação as alterações do ambiente. Também são avaliados os elementos internos no sentido de entender como estes modulam a capacidade das IES em se alinhar com o cenário sócio-econômico, por exemplo, em decorrência do posicionamento inadequado das pessoas, fisiologismo do arranjo da estrutura formal, influência da estrutura informal, ou mesmo o despreparo para a execução das tarefas rotineiras em sala de aula ou em áreas de suporte.

Busca-se entender como estas questões podem contribuir para se estabelecer um ambiente propício para a formação de um engenheiro capaz de se inserir em um mercado de trabalho como desenhado atualmente.

2 OS MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE IES

Desenhar uma organização com o intuito de aprimorar os seus resultados, tem sido uma meta perseguida desde que foi proposta a "organização científica do trabalho" por Frederick W. Taylor. No início do século passado, optou-se por um modelo multidivisional gerido por um corpo profissional de gestores focando na produção em massa. Este modelo entrou em crise claramente nos anos 80. A realidade começou a trazer sinais da necessidade de novos tipos de organização, para citar: as redes de pequenas empresas, por um lado e os conglomerados globais baseados em alianças, do outro. Os casos concretos das redes de pequenos estão situados, por exemplo, na região têxtil do Prato, na Itália, no setor cinematográfico, na brasileira Semco ou na produção de calçado desportivo (a Nike é o modelo sempre citado de marca que serve de chapéu a este tipo de rede) ou na "indústria" de software. Por outro lado, os grandes conglomerados globais levam nomes de marcas conhecidas, sejam originalmente americanas, japonesas ou européias.

Em que pese as proporções e formatos possam variar nas duas correntes citadas, dois caminhos têm sido os preferenciais nesta área de estudo. O primeiro trata de uma orientação mais dinâmica para explanar a relação da configuração organizacional em relação aos seus resultados. O segundo, da identificação dos tomadores de decisão estratégica como a chave para a ligação entre o ambiente organizacional, estrutura e efetividade.

Na ciência do século XX, a perspectiva holística tornou-se conhecida como "sistêmica", e a maneira de pensar que ela implica passou a ser conhecida como "pensamento sistêmico". Os pioneiros do pensamento sistêmico foram os biólogos, que enfatizavam a concepção dos organismos vivos como totalidades integradas. O campo de investigação que a perspectiva sistêmica oferece, parece ser um bom caminho a ser seguido, uma vez pode ser útil para entender os elementos de configuração organizacional e os elementos de conexão da estrutura com o seu ambiente. Este é o caminho a ser trilhado no presente artigo.

2.1 O pensamento sistêmico – a representação do contexto

A emergência do pensamento sistêmico representou uma profunda revolução na história do pensamento científico ocidental. A crença segundo a qual em todo sistema complexo o comportamento do todo pode ser entendido inteiramente a partir das propriedades de suas partes é fundamental no paradigma cartesiano. O grande impacto que adveio com a ciência do século XX foi a percepção de que as propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem ser entendidas dentro do contexto do todo mais amplo.

Na abordagem sistêmica, as propriedades das partes podem ser entendidas a partir da organização do todo. Em consequência disso, o pensamento sistêmico concentra-se não nos blocos de elementares de construção, mas em princípios de organização. O pensamento sistêmico é "contextual", oposto do pensamento analítico. A análise significa isolar alguma coisa para entendê-la: o pensamento sistêmico significa colocá-la no contexto de um todo mais amplo.

2.1.1 Critérios do Pensamento Sistêmico

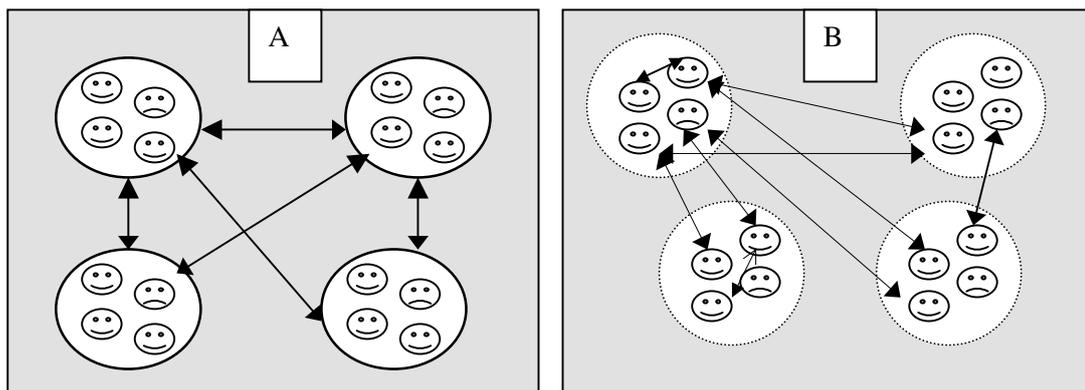
O primeiro critério, mais geral, é a mudança das partes para o todo. Os sistemas vivos são totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas às menores. Suas

propriedades essenciais, ou "sistêmicas", são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das "relações de organização" das partes - isto é, de uma configuração de relações ordenadas que é característica dessa determinada classe de organismos ou sistemas. As propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é dissecado em elementos isolados.

Outro critério-chave do pensamento sistêmico é sua capacidade de deslocar a própria atenção de um lado para o outro, entre níveis sistêmicos. Ao longo de todo o mundo vivo, existem sistemas aninhados dentro de outros sistemas. Por outro lado, também é necessário reconhecer que, em geral, diferentes níveis sistêmicos representam níveis de diferente complexidade. Em cada nível, os fenômenos observados exibem propriedades que não existem em níveis inferiores. As propriedades sistêmicas de um determinado nível são denominadas propriedades "emergentes", uma vez que emergem nesse nível em particular.

Na visão mecanicista, o mundo é uma coleção de objetos. Estes, naturalmente, interagem uns com os outros, e, portanto há relações entre eles. Mas as relações são secundárias, como mostra esquematicamente a parte "A" da figura 1. A visão sistêmica identifica que os próprios objetos são redes de relações, embutidas em redes maiores, ou seja, as fronteiras dos padrões discerníveis (objetos) são secundárias, como é representado - mais uma vez de maneira muito simplificada - na parte "B" da figura 1.

Figura 1: Visão mecanicista X Visão sistêmica



Fonte: Elaborada pelos autores

A percepção do mundo vivo como uma rede de relações tornou o pensar em termos de redes. Esse "pensamento de rede" pode influenciar não apenas a visão da natureza, mas também a maneira como o conhecimento científico é representado. Existem leis fundamentais, princípios fundamentais, blocos de construção básicos e coisas semelhantes, ou seja, que o edifício da ciência deve ser construído sobre alicerces firmes. Este quadro conceitual pode ser de grande utilidade no entendimento dos mecanismos de "ajuste" entre organização e meio, na medida que identifica elementos subjacentes nem sempre considerados. O segmento seguinte busca consolidar esta visão ao quadro referencial das organizações, apropriando-se da metáfora dos sistemas vivos aplicando-o ao esquema das IES.

2.2 Um modelo de organização – a relação entre os sistemas “vivos” e as organizações

KIMBERLY (1987), usando a metáfora da biologia, expôs que o comportamento, tanto das organizações quanto dos indivíduos, são configurados por uma combinação de fatores do ambiente e de fatores internos. O autor dá especial atenção à tentativa de entender como a

biologia provê certos conceitos e modelos que, a primeira vista, parecem ter alguma relevância para entender o comportamento das organizações.

No pensamento sistêmico, a metáfora do conhecimento como um edifício esta sendo substituída pela da rede. Quando a realidade passa a ser uma rede de relações, as descrições também formam uma rede interconectada de concepções e de modelos, na qual não há fundamentos. Mudar os paradigmas que sustentam o chamado sistema dominador, não é um processo linear e direto. Os paradigmas influenciam a maneira como a sociedade se arranja e desenvolve requerendo, na visão de CAPRA (1996), uma expansão não apenas das percepções e maneiras de pensar, mas principalmente alteração no sistema de valores. Um dos principais elementos que compõem o sistema de valores é a tendência a auto-afirmação que leva a ao isolamento das partes, onde solidifica-se a competição.

Visto desta forma, a mudança possui um significado mais amplo, da migração da visão da auto-afirmação, ou auto-suficiência, para a da integração e isso não é algo simples de acontecer. Uma mudança que deve explorar a inexorável conexão entre pensamentos (modos de ação) e valores. Uma comparação entre as duas visões é oferecida na tabela 1.

Tabela 1 – Uma visão comparativa dos valores que embasam os sistemas vivos

VALORES	
Auto-afirmativo	Integrativo
Expansão	Conservação
Competição	Cooperação
Quantidade	Qualidade
Dominação	Parceria

Fonte: Adaptado de CAPRA (1996)

Para CAPRA (1996) as mudanças dos valores deve ser a base para a migração da auto-afirmação para a integração, pois estas duas visões – auto-afirmativa e integrativa – são duas faces essenciais de todos os sistemas vivos. O desafio é explorar de modo saudável esta relação, hoje praticamente inexistente, entre estas visões para atingir o chamado equilíbrio dinâmico, em detrimento do desequilíbrio que impera na atual relação, entre as visões.

Não se trata apenas de dispor de uma nova maneira de pensar ou estruturar os valores intrínsecos das estruturas organizacionais, mas do entendimento do modo como as organizações evoluem no tempo, em termos da sua complexidade a capacidade de organizar-se. São necessários mecanismos auto-reguladores. Em especial, os mecanismos que permitam que o organismo mantenha um equilíbrio dinâmico, na medida que mantém os seus componentes internos “trabalhando” dentro de limites toleráveis.

Esta é a essência do conceito de homeostase. RICKLEFS (1996) descreve homeostase como sendo “a habilidade do indivíduo em manter as condições internas constantes em face ao ambiente externo variante”. Todos os organismos apresentam homeostase em algum grau, em relação a algumas condições ambientais, ainda que a ocorrência e a efetividade dos mecanismos homeostáticos variem.

O conceito de homeostase passa a ser um importante referencial em um ambiente intensivamente mais competitivo, sensivelmente mais difícil de ser acompanhado em termos dos ajustes internos para dar conta das demandas externas. Contudo indica que para existirem condições mínimas de sobrevivência, algum mecanismo homeostático deverá estar presente.

Isso é em especial preocupante se for levado em consideração que os organismos vivos possuem diferentes níveis de resiliência, que trata da sua capacidade de retornar a sua forma original após ter sido submetido a uma deformação (ou pressão). Ou seja, as organizações tenderiam, dentro de diferentes capacidades, a retornar ao estado original após abalos/mudanças, na prática, resistir as pressões, sejam positivas/negativas.

Estes dois conceitos, homeostase e resiliência, indicam que em um processo de mudança existirão, pelo menos, duas grandezas atuando, uma no sentido de buscar uma nova posição de equilíbrio em resposta a uma alteração e/ou pressão, enquanto a outra grandeza pressiona para que os elementos do organismo (ou sistema) retornem à sua condição original. Estes fenômenos sem sombra de dúvida estão presentes nas organizações e podem ser um importante referencial para desenvolver investigações nesta área.

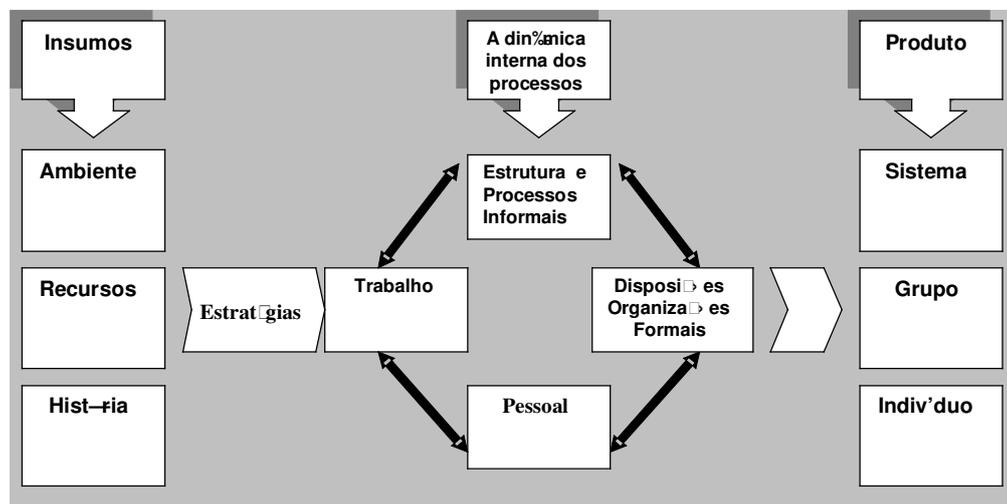
2.3 A inovação nos sistemas organizacionais das IES

Conceitualmente, um sistema pode ser descrito como um conjunto de elementos inter-relacionados. Como são relacionados, na prática, significa que qualquer alteração em um dos componentes implicará também na variação dos demais. Além disso, um sistema sempre estará contido dentro de outros sistemas maiores, sendo então co-dependentes dos mesmos, pois receberá recursos, informações e "feedback" deles provenientes.

De algum modo, estes elementos servem como referência dos elementos que devem estar presentes no entendimento das IES: são entidades dinâmicas; que o comportamento organizacional existe em múltiplos níveis (individual, grupo ou em sistemas); que são construídas com base em componentes sociais; e têm características de sistemas abertos.

Então, se as organizações são entendidas como sistemas, constituídas de componentes ou partes que interagem entre si, formando processos distintos, segundo NADLER et al (1994) é razoável entender que entre cada um dos componentes deve existir um grau de balanceamento, consistência ou "fit" com o restante. NADLER e TUSHMAN (1977), estruturaram um modelo representativo que auxilia a inclusão da perspectiva sistêmica, dentro do campo organizacional. A figura 2 descreve o modelo proposto inicialmente por NADLER e TUSHMAN (1977), revisado por NADLER et al (1994).

Figura 2: Visão sistêmica do funcionamento organizacional.



Fonte: Adaptado de NADLER et al. (1994).

As variáveis de entrada são representadas pelo ambiente; recursos disponíveis; histórico e estratégias organizacionais. As variáveis do processo de transformação são: as tarefas; os indivíduos; os arranjos organizacionais formais e a organização informal. As variáveis de saída são resultados das interações entre componentes, dadas às entradas. Os componentes básicos da organização, são (NADLER E TUSHMAN, 1977):

- **TRABALHO** - este componente se refere à natureza do trabalho, tarefas e cargos que devem ser executados pelas organizações, pelos grupos e pelos indivíduos;

- PESSOAL - as principais dimensões deste componente se relacionam com as diferenças sistemáticas que tenham relevância para o comportamento das organizações;
- DISPOSIÇÕES ORGANIZACIONAIS FORMAIS - incluem todos os mecanismos formais de direção, estruturação, ou de controle. Estes são projetados para motivar e avaliar os indivíduos no desempenho das tarefas organizacionais;
- ESTRUTURA E PROCESSOS INFORMAIS - além dos arranjos organizacionais formais, surge também na organização estruturas informais. Estas incluem padrões de comunicação, poder de influência, valores e normas que caracterizam o funcionamento da organização.

É importante assinalar que, a aplicação específica da visão dos sistemas, não pode ser comparada com técnicas gerenciais prescritivas, mas sim, analisada por um prisma mais amplo. Assumir este tipo de compreensão significa aceitar que é virtualmente impossível intervir em qualquer um dos componentes sem mexer, ou esperar, que haja impacto desta intervenção nos demais componentes, sejam eles internos ou externos. Isto equivale a dizer que tão importante quanto o estímulo ao elemento em si, é a ligação que ele possui com os outros elementos do modelo. Assim, o grau de ajuste, ou fit, existente entre os elementos influencia na efetividade do sistema como um todo. Hoje mais do que nunca, a efetiva capacidade de articular os elos, internos e externos, pode ser decisivo na manutenção da competitividade.

Isso pode ser verdade na medida que a natureza das atividades funcionais seja modificada pela utilização de diferentes técnicas ou tecnologias, em função dos diferentes modelos de gestão. Ao que parece, o grande problema passa a ser a sintonia dos elementos, ou seja, o ajuste, ou fit, existente entre os elementos estruturais e funcionais da organização tendo em vista o seu grande poder de influenciar a efetividade do sistema como um todo.

2.4 As mudanças nas IES

Historicamente a base de sustentação das organizações tem sido entendida como sendo o sistema social em que ela se originou, como salientam BLAU e SCOTT (1974), “as organizações tem suas raízes em sistemas sociais mais amplos”. O ambiente social influencia as organizações - suas estrutura interna e suas relações entre si - mas existem também processos de retro-carga, através dos quais as organizações influenciam o ambiente, deste modo é que se forma o sistema social mais amplo no qual as organizações existem.

Hoje torna-se evidente o repensar a respeito da teoria das organizações, impulsionado por questões mais básicas do que eficiência, foco basilar da escola clássica da administração, como a própria noção de sobrevivência fez com que os teóricos se afastassem do limitado pensamento da administração clássica, onde tendia-se a se ter o foco na eficiência interna, essencialmente pensava-se como sendo sistemas fechados. Existe uma significativa conversão para uma perspectiva mais abrangente que situa as organizações dentro do ambiente em que estão inseridas. Esta perspectiva se consolida contemporaneamente, pela ótica dos sistemas abertos e, neste sentido abre a possibilidade e evidencia a necessidade da adaptação às condições externas, altamente variáveis e mutantes. Disso depende o desempenho e o sucesso.

As organizações estão continuamente lutando para se adaptarem melhor a seu ambiente interno e externo. Como os gerentes de uma organização não podem controlar completamente seu meio ambiente, eles estão continuamente tendo que introduzir mudanças organizacionais internas que os permitem competir mais efetivamente com os novos desafios apresentados pelo ambiente externo.

Todas organizações, não importando seu tamanho, forma ou complexidade estão destinadas a sofrer mudanças em várias ocasiões e em diversos graus. Os indivíduos e

grupos, bem como a organização em geral, são direta e indiretamente afetados de diferentes modos por mudança organizacional (CHAMPION, 1979, p. 230).

CHAMPION (1979, p. 231) diz que as mudanças ocorrem espontaneamente ou sem que sejam planejadas; mas algumas outras são o resultado de planejamento consciente e deliberado.

Algumas mudanças nas organizações são forçadas por pressões da competição, mudanças nos padrões dos mercados, significativa ruptura da base tecnológica enquanto outras são planejadas por pessoas nas organizações com o objetivo de manter a saúde da empresa ou negócio numa sociedade dinâmica.

ANSOFF (1990), sugere que os sistemas de planejamento da mudança organizacional, juntamente com o estudo da adaptação são limitados no que tem a oferecer “possuem méritos e deméritos”, mas, segundo ele uma visão de aprendizagem planejada oferece um paradigma desejável e provável para o futuro.

Segundo DALTON & LAWRENCE (1970), mudanças organizacionais são freqüentemente direcionadas para uma ou mais dos seguintes objetivos gerais: alta performance, aceitação de novas tecnologias, grande motivação, inovação, aumento da cooperação e redução da rotatividade. Para os mesmos autores, a mudança organizacional tem dois principais objetivos: mudanças em um nível de adaptação da organização à seu ambiente e mudanças nos padrões comportamentais internos dos empregados.

Na abordagem de uma situação de mudança organizacional, os gerentes, explicitamente ou implicitamente fazem escolhas estratégicas reativas à rapidez do esforço de outras pessoas, e a ênfase relativa que aplicarão a diferentes abordagens. Os esforços de mudança bem sucedidos são aqueles em que as escolhas são consistentes internamente e ajustam-se a algumas variáveis situacionais chave (GREINER, 1980).

A necessidade de uma estratégia competitiva voltada para o futuro, que especifique como a empresa pretende competir nos mercados que escolheu, nem sempre foi tão premente como é hoje (DAY, 1990). O autor denomina esta necessidade de se ter uma estratégia como sendo, uma visão estratégica, que funcionaria como uma espécie de tema-guia que articula a natureza da empresa e suas intenções para o futuro.

A avaliação dos estímulos para mudanças organizacionais mediante a equalização das necessidades/possibilidades, de uma maneira ou de outra, direcionar as empresas para objetivos sejam eles previamente idealizados ou não. A captura e o entendimento de como proceder neste redirecionamento e nas suas reais possibilidades de levarem a posições mais confortáveis em termos de conquista de mercado entre outros fatores, é que denota à mudança os aspecto estratégico.

3 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso retrata a tentativa da implantação de um novo modelo de gestão em uma Instituição de Ensino Superior (IES) baseado em uma concepção de Unidades Estratégicas de Negócios. Para o presente caso serão denominadas de UnA's ou Unidades de Gestão Acadêmica. Serão preservados os dados reais de identificação da instituição estudada por questões de ética e sigilo, chamando-a, para efeitos de identificação de “Universidade Sul”.

Em termos metodológicos optou-se pelo quadro referencial da pesquisa participante, tendo em vista que houve acompanhamento pessoal dos pesquisadores ao longo dos anos de 2002 - 2005. Como método de pesquisa utilizou-se do formato hipotético-dedutivo, com as técnicas de observação sistemática e observação participante para realização da coleta dos dados.

Cabe salientar que a “Universidade Sul” é uma instituição comunitária, multi-campi, com expressivo número de cursos de graduação e pós-graduação, tendo em torno de 24.000 alunos matriculados ao final do ano de 2006. Em termos da sua história, são 40 anos desde a sua fundação, iniciando com um curso isolado, na forma de um instituto de ensino, até a conquista do título de Instituição Universitária, na década de 90.

Para a IES em questão, parte da motivação para a alteração estrutura organizacional derivou de uma forte pressão mercadológica em sua região de atuação. É sabido que nos últimos anos o número de instituições ingressantes no sistema universitário aumentou de maneira significativa, principalmente em razão da explosão da demanda identificada ao final dos anos 90. Para absorver aquele incremento de demanda, o sistema universitário brasileiro expandiu-se, assustadoramente, dispondo atualmente de quase 2.000 IES's, 85% delas, privadas.

O cenário, de franca expansão, aliado a um progressivo programa de desregulamentação do setor, abriu novas oportunidades, mas também gerou um aumento no nível de competição. Aliando-se a exigência dos alunos, adequação de conteúdos e, principalmente, da necessidade imperativa de utilização intensiva de tecnologia, tem imposto às IES um ritmo intenso de melhoria dos serviços, qualificação de pessoal, atualização pedagógica, dentre outros.

Para orientar as respostas gerenciais aos novos desafios, a “Universidade Sul” optou por uma assessoria profissional, externa, no sentido de entender este cenário mais complexo. Foi através da leitura promovida pelos agentes externos que a “Universidade Sul” iniciou as mudanças em seu modelo de gestão. Em termos práticos imaginava-se com a nova configuração abranger de forma estruturada as quatro principais dimensões do negócio central da “Universidade Sul”: os Processos de negócio; a Tecnologia da Informação; a Estrutura Organizacional; e as Pessoas e a Cultura. Justamente pelo estudo de caso ter identificado esta pretensão inicial, foi utilizado o modelo da congruência de NADLER & TUSHMAN (1977) pois o mesmo proporciona elementos suficientes para o entendimento dos resultados, mesmo que ainda preliminares, da tentativa de modificar o modelo de gestão da “Universidade Sul”.

3.1 A criação das Unidades de Gestão Acadêmicas – UnA's

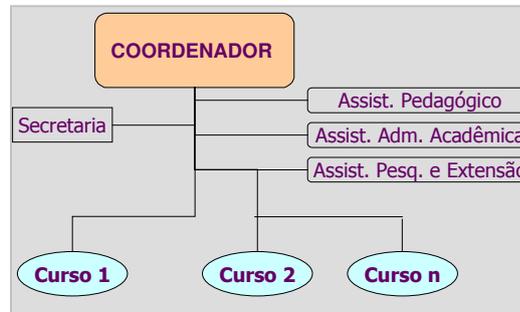
As orientações organizacionais foram no sentido de aproveitar as afinidades naturais entre os vários cursos de graduação, dentro de cada campus. Até um certo ponto, as afinidades naturais deveriam ser deixadas livres para que surgissem alguns projetos de UnA's-Piloto de modo espontâneo. As afinidades eram de conteúdo nas áreas científicas, em outros casos, as afinidades imaginadas eram de vizinhança física e complementaridade. Poderiam ser admitidas ainda afinidades entre coordenadores e equipes de cursos de áreas diferentes, mas que já funcionassem bem, ou que possuíssem projetos de extensão em conjunto.

A figura 3 apresenta o esquema estrutural imaginado inicialmente para as Unidades Acadêmicas. Foram criados instrumentos para facilitar o processo. O principal instrumento formal utilizado foi o Manual de Implantação de UNAs-Piloto. Este Manual Executivo da UNA foi derivado de um documento técnico preliminar, que foi sendo aprimorado, na medida que foram sendo desenvolvidas experiências e conclusões sobre a estrutura definitiva da UnA (ao longo dos anos de 2003 e 2004).

Houve um formalismo inicial ligado ao Projeto de implantação das UNA-Piloto, na forma de um checklist sintético que indicava aos Coordenadores dos Cursos envolvidos que precisariam planejar as suas ações de UNA através de Comitês que deveriam utilizar um modelo cinco fases para desenvolver as ações de implantação: *Fase 1 - Análise Externa; Fase 2 - Análise Interna; Fase 3 - Modelo de Operação; Fase 4 - Recursos Necessários; Fase 5 - Projeção provisional de resultados.* Na prática este modelo não se mostrou operacional, nem tampouco socializado o suficiente para que fosse utilizado como instrumento de trabalho.

Inicialmente estavam previstos três tipos de comitês: Comitê Superior (nível Reitoria); os Comitês Executivos: (Diretores da Campus); e um Comitê Operativo (nível do Campus composto pelos Coordenadores das UNAs-Piloto e alguns Coordenadores de Cursos). Este aparato todos acabou não sendo formalizado, nem tampouco tentou-se operacionaliza-lo.

Figura 3: Modelo estrutural do funcionamento das UnA's.



Por um lado partiu-se do pressuposto que este documento seria suficiente para estimular a transformação das tarefas, dos indivíduos, dos arranjos organizacionais formais e o manejo devido da organização informal. Ou seja, os componentes processuais do modelo sócio-estrutural da organização (NADLER & TUSHMAN, 1977). As UNA's-piloto acabaram não surgindo por livre e espontânea nomeação, necessitando de intervenção das Diretorias dos Campus, ou seja, subestimou-se a capacidade de resiliência da organização. Justamente por isso, foram criadas apenas duas (02) UnA's piloto. Uma por motivação decorrente de afinidades naturais dos cursos graduação envolvidos, bem como, pela própria sistemática de trabalho compartilhada e uma segunda UnA-piloto congregando uma unidade posicionada geograficamente.

O documento “Projeto de UNA-Piloto”, continha um checklist daquilo que os cursos precisariam planejar, para ser posteriormente analisado pelos Comitês de Implantação. Os comitês acabaram não saindo do papel, bem como, o documento “Projeto de UNA-Piloto” se mostrou insignificante como instrumento de implantação.

O documento solicitava das UnA's piloto um planejamento simples: das atividades que pretendiam desenvolver em conjunto; dos recursos materiais, tecnológicos, que iriam compartilhar; das pessoas que iriam estar envolvidas e dos professores que iriam ser otimizados em horas-aula, incluindo horistas e os chamados de tempo integral; bem como, da redução orçamental que pensavam atingir com a implantação da UnA.

Nos primeiros meses de 2004 foram programadas várias ações de acompanhamento e avaliação das UNAs-Piloto através de workshops e reuniões regulares dos Comitês (que com outro nome a configuração acabaram se estruturando de modo informal). Tentou-se, em março de 2004, definir o perfil os coordenadores das UNA,s que à época teriam uma função estrutural de congregar os coordenadores dos cursos de graduação. Para maio de 2004 estava prevista a posse dos coordenadores de UNAs, efetiva implantação da nova estrutura modificando o modelo de gestão da “Universidade Sul”.

Diante de limitações orçamentárias, não foi possível ter a posse dos coordenadores, na demais UnA's previstas (em torno de 12 no total), o que forçou a Reitoria a retroceder em termos da sua proposição inicial, transformando as UNAs mais como uma arquitetura de relacionamento de gestão dos cursos de graduação integrados por áreas de conhecimento, abandonando por completo o novo arranjo na estrutural formal.

Por fim, cada UNA deveria ter sua imagem e identidade próprias, criando a sua logomarca e assinatura gráfica, criação de placas, cartazes e outdoors para identificar as áreas

da UNA no campus. Houve um retrocesso significativo tendo em vista que o novo ARRANJO ORGANIZACIONAL teve o seu curso de ação amplamente modificado, colocando por terra as pretensões iniciais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso demonstrou indícios de que nas organizações de grande porte, com é o caso da “Universidade Sul”, estão presentes as dinâmicas de ação e reação, próprias do conceito da resiliência. Expressa uma característica particular e intrinsecamente ligada ao seu estágio de desenvolvimento, obedecendo em especial a capacidade de ajustar a sua cultura, com base em seu padrão histórico de adaptação (homeostase).

O fator tamanho (como foi demonstrado no presente estudo de caso) pode ser modificado pela adoção de modelos de sub-unidades, quase independentes. Isso pode ser verdade na medida que a natureza das atividades funcionais seja modificada pela utilização de diferentes técnicas ou tecnologias, em função dos diferentes modelos de gestão. Ao que parece, o grande problema passa a ser a sintonia dos elementos, ou seja, o ajuste, ou fit, existente entre os elementos estruturais e funcionais da organização tendo em vista o seu grande poder de influenciar a efetividade do sistema como um todo.

Mesmo que se imagine tratar a mudança apenas na direção estrutural, formal, existe a necessidade de conectar as ações pretendidas aos valores consolidados, talvez do modo integrativo conforme propõem CAPRA (1996), para atingir o chamado equilíbrio dinâmico, em detrimento do desequilíbrio que impera na atual estrutura das organizações, mesmo daquelas que tentam mudar, por mera incapacidade de enxergar que o efeito da resiliência é mais forte do que se possa imaginar.

Agradecimentos

Agradecemos a Unisul, na pessoa do Diretor do Campus da Grande Florianópolis, o sr. Ailton Nazareno Soares. Merecem referência os colegas Ana Regina Dutra, Cláudio Coelho, Hércules Araújo e Silvo H. Prado, pela troca de experiências nestes anos de convívio.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livro

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. Editora Cultrix. São Paulo, 1996

KLEIN, David A. **A gestão do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NADLER, D. A.; et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Campus. Rio de Janeiro, 1994.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L.A. **A diagnostic model for organizational behavior**. In: HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., PORTER, L.W. Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill Inc., 1977. p.85-98.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.

RICKLEFS, R. E. **A economia da natureza**. 3 ed. Guanabara Koogan. Rio de Janeiro, 1996

Artigo de periódico

DAY, G. . Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

KIMBERLY, J.R. Environment, organization and effectiveness: a biographical approach. **Journal of Management Studies** , v. 24, n. 6, nov. 1987. p. 595-622.

SNOW, C. C., HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, June 1980, v. 25, p. 371-336.

NADLER, D. A. Managing organizational change: an integrative perspective. **Journal of Applied Behavioural Science**, v. 17, n. 2, p. 191-211, 1981.

KIMBERLY, J.R. Environment, organization and effectiveness: a biographical approach. **Journal of Management Studies** , v. 24, n. 6, nov. 1987. p. 595-622.

SNOW, C. C., HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, June 1980, v. 25, p. 371-336.

Trabalho em evento

ORSSATTO, C. H. ; ORSSATTO, M. T. C. Os Sistemas Organizacionais (versus) Modelos de Organização : um estudo sobre a implantação de Unidades Acadêmicas de Gestão. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Porto Alegre. **Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre: UFRGS – Centro de Tecnologia. 2005.

ORSSATTO, C. H. ; LEITE, André da Silva . Configurações de poder em duas instituições de pesquisa.. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador, 2001.

ORSSATTO, C. H. ; MARTIGNAGO, Graciella ; ALPERSTED, G. ; LEITE, André da Silva. O ensino de empreendedorismo nas universidades uma análise crítico-propositiva.. In: O ensino de empreendedorismo nas universidades uma análise crítico-propositiva. Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE, 2000, Ouro Preto. **Anais do Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE**, 2000.

ORSSATTO, C. H. . O ensino, os processos de mudança e a geração do conhecimento.. In: Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE, 1999, Natal. **Anais do Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE**, 1999(a).

ORSSATTO, C. H. . O limite do Empreendedor: um estudo de caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP/4 rd International Congress of Industrial Engineering, 1999, Rio de Janeiro. **Anais do XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP/4 rd International Congress of Industrial Engineering.**, 1999(b).

UNIVERSITY STRATEGIC ADAPTATION IN KNOWLEDGE MANAGEMENT VISION

Abstract: *The present article focuses the problematic of the adjusting process between superior educational institutions and the environment (business, legal, social, politics, environmental), based on the knowledge management. Assuming that the objective of any organization it is to search an alignment of its actions with the environment elements, concerned in promoting its continuity. It is reasonable to understand that educational organizations adopt different procedures in order to proceed to the adjustments. Some prefer to take deliberated actions, assumed in a prescriptive way, based on the process of planning, others use patterns of right and wrong through models of actions that circle the unconscious, sometimes reaching the same goal. The idea of “adjustment” is stimulating, result of internal and external mechanisms of regulation that act in the way of easing and limiting these adjustments. This article explores the aspects of management in a college organization through successive adjustments on its structure of organization, as an attempt of aligning the organization to external demanding.*

Key-words: *Adaptation, Management, Knowledge, Inovaion, Analisis Model*