

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA ALMEIDA CHAVES

CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA: O CASO DE
UMA FUNDAÇÃO DE CARÁTER EDUCACIONAL EM MINAS
GERAIS

Belo Horizonte
2016

JULIANA ALMEIDACHAVES

CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA: O CASO DE
UMA FUNDAÇÃO DE CARÁTER EDUCACIONAL EM MINAS
GERAIS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão das Organizações

Linha de pesquisa: Cultura Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

Belo Horizonte
2016

JULIANA ALMEIDA CHAVES

CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA: O CASO DE
UMA FUNDAÇÃO DE CARÁTER EDUCACIONAL EM MINAS
GERAIS

C512c Chaves, Juliana Almeida.
Cultura organizacional e mudança: o caso de uma fundação
de caráter educacional em Minas Gerais. / Juliana Almeida Chaves.
– Belo Horizonte, 2016.

125 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional – Estudo de casos.
2. Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos.
I. Lima, Juvêncio Braga de. II. Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.01:008



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “**Cultura Organizacional e Mudança: o caso de uma fundação de caráter educacional em Minas Gerais**” de autoria de Juliana Almeida Chaves, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Daniel Jardim Fardini – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade – UFLA
(Examinador Externo)

Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muijder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 19 de agosto de 2016.

Dedico esta dissertação às administradoras da minha vida, Ana Paula Almeida, Ana Adalgisa Simão e Andréa Almeida, por me orientarem e conduzirem, durante toda a trajetória. A vocês, esta conquista.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha mãe, Ana Maria Almeida. A ela todo o meu respeito. A partir da sua educação e do seu sacrifício, tornei-me quem sou hoje. Cada conquista, cada vitória vem do seu empenho em me educar. Agradeço sempre por seus ensinamentos terem deixado em mim a certeza de que a educação é sempre o melhor caminho.

RESUMO

O estudo sobre cultura tem ganhado espaço considerável entre as tentativas de compreensão dos fenômenos organizacionais, uma vez que a cultura organizacional envolve os diversos setores e níveis das empresas e por ser reconhecida sua influência sobre variados aspectos, desde o comportamento dos profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. Também a mudança organizacional tem se destacado nos estudos organizacionais; as adaptações constantes passam a constituir um importante recurso de sobrevivência e crescimento organizacional. Dessa forma, a busca por melhor compreensão sobre a mudança e sua aplicação no ambiente organizacional e a influência que recebe da cultura das organizações vem ocupando destaque no cenário dos estudos organizacionais. Diante disso, este estudo tem como objetivo descrever e caracterizar o processo de mudança organizacional, considerando os atributos da cultura organizacional em uma Fundação de caráter educacional, localizada no interior de Minas Gerais. A abordagem empregada nesta pesquisa realça sua natureza qualitativa, requerendo atenção aos elementos presentes na subjetividade humana. Os atores sociais envolvidos neste estudo foram os gestores da Fundação, diretores das IES, coordenadores dos cursos, docentes e funcionários do quadro administrativo das IES, sendo entrevistado um total de 14 (quatorze) pessoas. Os dados foram coletados a partir de duas técnicas: entrevista realizada com os respondentes e análise de documentos internos para enriquecimento das informações. Para análise dos resultados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. As principais mudanças identificadas na Fundação em estudo foram: transição do sistema de ensino do CEE para o MEC, mudança dos gestores, maior profissionalização, maior envolvimento dos funcionários, melhorias físicas, definição de novas estratégias para manter a competitividade em relação aos concorrentes, perfil do público de baixa renda e a crise atual e mudança no perfil dos alunos. A partir do modelo de análise da cultura organizacional, foram identificadas as seguintes particularidades: a) linguagem comumente utilizada, como os termos Conselho Estadual de Educação e Ministério da Educação, costumes, como cordialidade entre as pessoas, tradições no ramo da educação; b) proibições quanto a determinados assuntos (mudança da gestão), preocupação com a qualidade nos serviços prestados como também com o bem-estar dos funcionários; c) lealdade entre as pessoas, informalidade nas relações, perseverança; d) obediência à hierarquia e cumprimento das normas acadêmicas e) concentração de poder pelo acúmulo de cargos, centralização de decisões administrativas nos gestores, descentralização relativa de decisões acadêmicas envolvendo os diretores e coordenadores, sensação de impunidade; f) melhorias na estrutura física sempre que necessário e clima amistoso, profissionalização pelo alinhamento de processos e pela busca de maior qualificação dos funcionários e melhoria contínua; g) uso de termos tais como: Conselho Curador, NDE, Colegiado, CPA; h) compreensão de que o CEE é mais flexível e de que o MEC é mais rigoroso; i) personificação do MEC, reconhecimento pelo MEC valioso mercadologicamente e caráter familiar das relações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Mudança Organizacional. Processo de Mudança.

ABSTRACT

The study of culture has gained considerable space from the attempt of understanding of organizational phenomena, since the organizational culture involves different sectors and levels of the company and to be recognized its influence on various aspects, from the behavior of professionals and managers to strategy formulation and performance organizational. E organizational change also has excelled in organizational studies the constant adaptations come to be an important survival resource and organizational growth. Thus, a better understanding of the change and its application in the organizational environment and the influence it receives from the culture of organizations, has stood in the scenario of organizational studies. Thus, this study aims to describe and characterize the organizational change process considering the attributes of organizational culture in an educational character foundation, located in Minas Gerais. The approach used in this research highlights a qualitative nature, requiring attention to elements present in subjectivity humana. The social actors involved in this study were the managers of the founding directors of IES, coordinators of courses, faculty and staff of the administrative staff of the HEI, being interviewed a total of fourteen (14) people. Data were collected from two techniques: interview with the interviews and analysis of internal documents to enrich the information. For data analysis was used to conteúdo. As analysis main changes identified were: the transition from EEC to MEC, change of managers, greater professionalism, greater employee engagement, physical improvements, defining new strategies to maintain competitiveness against competitors, profile the low-income public and the current crisis and change in student profile. And the following actions from the organizational culture analysis model were identified: a) language commonly used as State Board of Education and the Ministry of Education, customs and cordiality among people, traditions in the education sector; b) prohibitions regarding specific issues (change management), concern for the quality of services provided as well as the welfare of employees; c) loyalty among people, informal relationships, perseverance; d) obedience to hierarchy and compliance with academic standards and) concentration of power by the accumulation of positions, centralization of administrative decisions in managers on decentralization in academic decisions involving the directors and coordinators, sense of impunity; f) improvements in the physical structure where necessary and friendly atmosphere, professionalism by aligning processes and search for more highly qualified employees and continuous improvement; g) use of terminology such as: Board of Trustees, NDE, Board, CPA; h) understanding that EEC = flexible and MEC = strict; i) personification of MEC, recognition by the MEC for valuable mercadologicamente character and family relations.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Changes. Change Process.

LISTA DE ABREVIATURAS

CEE – CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

CE – CONSTITUIÇÃO ESTADUAL

CF – CONSTITUIÇÃO FEDERAL

CPA – COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO

IES – INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

LDB – LEI DE DIRETRIZES E BASES

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DA CULTURA

NDE – NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE

STF – SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de cursos ofertados pela Fundação	57
Quadro 2 - Evolução histórica da Fundação.....	59
Quadro 3 - Categorias de análise da mudança segundo Fisher (2002).....	63
Quadro 4 - Mudanças organizacionais na Fundação sob a ótica dos fatores da mudança de Rosa (1992).....	73
Quadro 5 - Principais mudanças identificadas a partir do comparativo entre as concepções de Fisher (2002) e Rosa (1992).....	81
Quadro 6 - Categorias de análise da cultura segundo Schein (1992)	83
Quadro 7 - A mudança na transição do CEE para o MEC na Fundação e categorias da cultura organizacional	105
Quadro 8 - A mudança dos gestores na Fundação e categorias da cultura organizacional.....	107
Quadro 9 - A profissionalização na Fundação e categorias da cultura organizacional.....	109
Quadro 10 - Envolvimento dos funcionários na Fundação e categorias da cultura organizacional	110
Quadro 11 - Comparativo entre as melhorias físicas e os fatores culturais predominantes que as conduziram.....	110
Quadro 12 - Mudanças nas estratégias de atuação para maior competitividade na Fundação e categorias da cultura organizacional.....	111
Quadro 13 - Mudança no perfil dos discentes MEC na Fundação e categorias da cultura organizacional.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Níveis de cultura	29
Figura 2 - Organograma da Fundação	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.2 Objetivo específico.....	16
1.3 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Cultura e traços culturais	19
2.2 Cultura e cultura organizacional	24
2.3 Mudança organizacional.....	31
2.3.1 Tipos de mudança	37
2.3.2 Resistência à mudança	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 A organização estudada	41
3.2 A natureza do estudo	41
3.3 Os sujeitos da pesquisa.....	42
3.4 O levantamento de dados	43
3.4.1 Entrevista	43
3.4.2 Documento.....	45
3.5 Análise dos dados	46
3.5.1 Análise documental.	46
3.5.2 Análise de conteúdo	46
4 ASPECTOS DA CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASILE MUDANÇAS NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO EM MINAS GERAIS.....	49
4.1 Caracterização da realidade do ensino superior no Brasil.....	49
4.2 A mudança de sistema de avaliações de ensino em Minas Gerais e a Fundação educacional estudada.....	52

5 A FUNDAÇÃO EDUCACIONAL ESTUDADA: ORIGENS E TRANSFORMAÇÕES	56
5.1 A origem e a história	56
5.2 Estrutura de funcionamento	60
6 MUDANÇAS OCORRIDAS NA FUNDAÇÃO E NAS IES AO LONGO DA SUA HISTÓRIA.....	63
6.1 A mudança organizacional na Fundação na perspectiva do paradigma de transformação.....	63
6.2 Mudança organizacional na Fundação na perspectiva dos fatores de mudança (ROSA, 1992).....	72
6.3 Comparativo entre as mudanças ocorridas de acordo com as diferentes concepções.....	81
7 ELEMENTOS PRESENTES NA CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO MODELO DE SCHEIN (1992).....	83
8 O ELO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA	105
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	117
ANEXO A.....	127

1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre cultura tem sido um campo promissor para a compreensão dos fenômenos organizacionais, uma vez que a cultura organizacional envolve os diversos setores e níveis das empresas. Além disso, é reconhecida a influência da cultura sobre variados aspectos, desde o comportamento dos profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional.

Diversos autores, tais como Morgan (1997); Ferin (2002); Cuche (2002); Pires e Macêdo (2006); Freitas (2007); Oliveira e Machado-da-Silva (2001); Motta e Alcadipani (1999); Alcadipani e Crubelate (2003); Motta (1997); Machado (2005); Harris e Moran (1991); Prates e Barros (2007); Bezerra (2008); Ribeiro (1995); Caldas e Wood Jr. (1999); Freitas (1999); Barbosa (1992); Holanda (1999) têm desenvolvido estudos sobre a cultura, e outros ainda direcionam seus estudos sobre cultura para dentro das organizações, tais como Vala *et al.* (1994); Bertrand E Guillemet (1994); Cuche (2002); Fleury (1996); Fleury e Fisher (1993); Hofstede *et al.*(2002); Motta e Caldas (1997); Pires e Macêdo (2006), Barreto *et. al* (2012); Burmester (2012), Lacombe (2011).

Neste estudo, a abordagem a respeito da cultura organizacional foi baseada no modelo de Schein (1992), que a enfatiza como o resultado da dinâmica de uma determinada organização. Esse autor compreende a cultura como o relacionamento entre os indivíduos, no sentido de gerar um modo característico de realizar coisas, a partir da solução dos problemas. Considera ainda que a cultura organizacional deve ser entendida como propriedade de uma unidade social, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo por terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar.

De maneira análoga, o tema “mudança organizacional” também tem merecido destaque no contexto dos estudos organizacionais, pois, diante de um mercado tão competitivo, as adaptações constantes passam a constituir um importante recurso de sobrevivência e crescimento organizacional. E, entre os desafios que as organizações enfrentam para se tornarem mais competitivas, uma melhor compreensão sobre a mudança e sua aplicação no ambiente organizacional e a influência que essa mudança

da cultura das organizações, vem tendo destaque no cenário dos estudos organizacionais. Isso ocorre principalmente pelo fato de a mudança ser considerada um elemento fundamental para a criação de valor e vantagem competitiva para as empresas. É notório que empresas que evoluem constantemente, acompanhando as tendências e exigências do ambiente externo e adaptando seu funcionamento às mudanças, por meio da análise dos fatores externos, garantem seu reconhecimento na sociedade e no mercado.

Autores como Bauer (1999); Hernades e Caldas (2001); Motta (2001); Silva e Vergara (1999); Andrews, Cameron e Harris (2008); Bennis (1976); Robbins (1999); Hall (1984); Bauer (1999); Weicke Quinn (2004); Motta (2001); Silva e Vergara (1999); Andrews, Cameron e Harris (2008); Senge (2001); Bennis (1976); Robbins (1999); Hall (1984); Porras e Robertson (2003); Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) e Silva, Araujo e Vaz (2009), Crivelaro e Takamori (2010) têm se dedicado ao estudo da mudança nas organizações. Neste trabalho serão consideradas especificamente as abordagens do paradigma da transformação de Fischer (2002) e a classificação de fatores da mudança de Rosa (1992).

Fischer (2002) considera a mudança segundo o conceito de transformação organizacional, refletindo o rearranjo do ambiente no qual as organizações estão inseridas. O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e tornados rotineiros. Deve ainda funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente, uma vez que ele mobiliza as informações e o conhecimento, amplia a participação e o intercâmbio e coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

Rosa (1992) afirma que há momentos em que a mudança é imposta numa organização e que podem enunciar-se múltiplos fatores de mudança social, agrupando-os em uma perspectiva que envolve os seguintes aspectos: fatores exógenos, cuja origem se situa fora do contexto social; fatores endógenos, gerados pela interação dinâmica do próprio sistema social; fatores globais ou específicos, caso se tratem de elementos de contexto amplo; fatores voluntaristas, que obedecem a um plano e a

objetivos predeterminados e fatores casuais, imprevisíveis no evoluir do processo de mudança.

As relações entre mudança e cultura organizacional têm atraído considerável atenção, e alguns estudos apontam a interdependência entre ambos os construtos. Essa percepção surge quando se considera que toda mudança envolve aspectos dos ambientes interno e externo que irão refletir diretamente sobre a forma de pensar e agir das pessoas envolvidas nas organizações. Isso ocasiona um processo constante de reconstrução da cultura organizacional, conforme pode ser observado nos estudos de Costa (1999); Fleury e Fisher (1993); Freitas (1991) e Mamede (2004).

As organizações estão sujeitas a forças que trazem mudanças de toda espécie, promovidas pela própria instituição com o propósito de ajustamentos internos ou em adaptação às necessidades impostas pelo ambiente no qual se inserem (MARINELLI; O. JUNIOR; PINTO, 2009). Para Fischer (2002), a transformação organizacional deve partir de um eixo gerador de mudanças organizacionais que guardem consistência entre si e estejam sempre voltadas para o desenvolvimento da cooperação na organização.

As instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas estão submetidas às mesmas pressões para mudança que outros tipos de organizações enfrentam e buscam formas de suprir as necessidades para prestar serviços com competência e qualidade. Para tal, todas as partes envolvidas da instituição deverão estar integradas de modo a atingir os resultados focados na Gestão da Educação Superior.

As IES são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados. Atualmente, essas instituições enfrentam diversos desafios, como o acirramento da concorrência, das exigências legais e das normas de entidades reguladoras. Para enfrentar os desafios, as IES necessitam aprimorar seu trabalho, o que demanda habilidades de seus diretores para lidar com diferentes situações (SANTOS, 2013).

Considerando o exposto, o problema de pesquisa norteador deste estudo é: **“Quais as manifestações culturais e suas implicações no processo de mudança em uma fundação privada de caráter educacional considerando os parâmetros regulatórios?”**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e caracterizar o processo de mudança organizacional, considerando os atributos da cultura organizacional em uma Fundação de caráter educacional, localizada no interior de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o papel de elementos do ambiente externo, como as leis, no processo de mudança da Fundação.
- b) Identificar mudanças ocorridas na Fundação Educacional ao longo da sua história.
- c) Descrever os elementos internos da cultura organizacional da Fundação, presentes nas suas diferentes fases

1.2 Justificativa

Muitas são as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente em que as instituições de ensino superior se encontram, o que leva as pessoas a criarem e recriarem o mundo em que estão inseridas (TEIXEIRA, 2002). A intensidade e diversidade das mudanças contemporâneas e a expansão das instituições de ensino, resultado das políticas públicas de democratização do acesso à educação superior, configuram novos desafios aos gestores de instituições de ensino superior (MAZZURANA; JUNG, 2016).

As organizações de educação superior uma vez que estão inseridas no cenário econômico atual de instabilidade financeira, além de sofrerem uma acirrada competição para a arrematação de alunos, necessitam definir seu planejamento de futuro. Uma das ações importantes é o planejamento que deve ser constituído por modelo próprio, a partir das experiências e da cultura de cada organização ou instituição. Em relação às instituições de educação, não há como considerá-las simples e comuns quando se fala em planejamento, pois se diferenciam das demais pela complexidade, principalmente

por se tratar de organizações que têm por objetivo a formação de pessoas (MAZZURANA; JUNG, 2016).

De acordo com Torres (2007), entre os diversos contextos organizacionais que têm constituído alvo de análise no domínio das abordagens culturais, a escola emerge, no panorama internacional, como um dos contextos mais estudados, sendo mesmo difícil identificar com algum rigor o setor pioneiro no estudo dessa problemática – se o setor económico (a empresa), se o setor educativo (escola). Segundo esse autor, em qualquer dos casos, a instituição educativa pública ou privada, quer no nível das escolas não superiores, quer no nível das escolas superiores e/ou universidades, desde cedo se tornou um objeto privilegiado de análise sob o ponto de vista das suas especificidades culturais, o que contraria certo senso-comum intelectual responsável pela naturalização da ideia de que a “moda” da cultura escolar constitui um fenómeno recente, uma espécie de reação tardia aos paradigmas dominantes nas organizações.

Ruppel (2005) entende que um sistema académico é complexo por natureza, dada a vasta gama de atores e interesses envolvidos. Logo, manter a motivação, o comprometimento e a compreensão do sentido da missão institucional entre os membros que integram a cultura organizacional é condição indispensável para a manutenção de um direcionamento estratégico adequado desse sistema.

As instituições de ensino superior (IES) são consideradas organizações complexas não só pela sua condição de instituições especializadas, mas principalmente pelo fato de executarem ações múltiplas, em que cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações (BERNARDES; TAVARES FILHO, 2005). Nesse ambiente, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra “cultura” emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenómeno organizacional. A cultura organizacional é um importante aspecto para o direcionamento das atividades das organizações, pois se refere ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação.

A gestão das IES, embora tenha autonomia quanto aos aspectos internos, sofre grande influência dos elementos externos, principalmente de seu órgão regulador, o Ministério da Educação (MEC), em que a determinação de leis, portarias e resoluções

deve ser seguida rigorosamente, pois estas são tidas como elemento formador dos padrões de qualidade e excelência que se esperam do ensino superior no Brasil. Sem o cumprimento de tais determinações, a IES é impossibilitada de permanecer no mercado, devendo, por isso, fazer constantemente todas as mudanças que lhe são exigidas.

Nessa perspectiva, Barroso (2006, p. 13), defende que o conceito de regulação, em que pesem os diferentes significados possíveis, pode ser utilizado “para descrever dois tipos diferenciados de fenômeno, mas interdependentes: os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores; os modos como esses mesmos atores se apropriam delas e as transformam”.

A análise da educação superior no Brasil implica considerá-la de maneira plural, como se apresenta nas formas de organização acadêmica distintas: universidades, centros universitários e faculdades, e é importante compreender que essas formas de organização apresentam, em seu interior, dinâmicas diferenciadas, no que concerne a gestão, ensino, pesquisa, extensão (CHAUÍ, 1999).

Além disso, é preciso considerar que a própria noção do termo “qualidade educativa” no ensino superior é ainda abstrata. Sabe-se que definir qualidade educacional é uma tarefa complexa, levando-se em consideração que a própria universidade precisa definir os conceitos de qualidade no ensino superior (PEREIRA, 2014).

Verifica-se a importância deste trabalho, considerando-se a complexidade do tipo de organização objeto do estudo. Sabe-se que os aspectos culturais contribuem de forma decisiva para compreender a mudança organizacional, tornando-se evidente a importância da cultura no seio das organizações, o que torna de extrema relevância acadêmica o tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentadas discussões acerca do conceito de cultura, seguidas da apresentação de modelos teóricos referentes à compreensão dos traços culturais predominantes na cultura brasileira e, por fim, a compreensão da importância da cultura e seus traços dentro da organização. Posteriormente, são abordados os aspectos referentes à mudança e suas perspectivas, considerando ainda elementos promotores de resistências a elas. Procura-se, finalmente, abordar aspectos da relação entre a cultura organizacional e a mudança nas organizações.

2.1 Cultura e traços culturais

É perceptível a evolução do conceito de cultura ao longo da história, sendo atribuídos à palavra diferentes significados, dependendo do contexto de cada época.

A palavra cultura deriva etimologicamente do latim *cultus*. O verbo *colere*, do qual descende, vários significados são admitidos, tais como: praticar, cuidar, honrar, ocupar-se de, respeitar, proteger e vigiar. A palavra cultura surge sob forma de substantivo, que significa cultura dos campos, que, em sentido figurado, pode referir-se à cultura do espírito, ao culto e a ações de honrar (MORGAN, 1997, p.120).

Para Ferin (2002), a cultura era compreendida, na Idade Média, como a ação que o homem realiza, quer sobre seu meio, quer sobre si mesmo, direcionada ao aperfeiçoamento de suas qualidades e à promoção da cultura. Ela aparece cada vez mais atrelada a “formação” e “educação do espírito”. Esse pensamento se aproxima muito das ideias iluministas. De acordo com Cuche (2002, p. 21), “Cultura se inscreve então plenamente na ideologia do Iluminismo: a palavra é associada às ideias de progresso, de evolução, de educação, de razão, que estão no centro do pensamento da época”, e, dessa forma, aproxima-se do conceito de “civilização”.

No final do séc. XIX, a cultura passa a ser entendida a partir dos comportamentos tangíveis (costumes, tradições e uso), e ressalta-se a importância dos aspectos imperceptíveis que orientam o comportamento, dando-se destaque à dimensão simbólica da cultura (GEERTZ, 2001).

Em relação ao seu conteúdo semântico, a palavra “cultura”, a princípio, significava a cultura ou cultivo dos produtos agrícolas. Esse significado passou a produzir, a partir do século XVIII, na França, a metáfora do cultivo, que deixa de ser apenas da terra e passa a ser do espírito. Com o passar do tempo, o termo cultura aparece cada vez mais atrelado a “formação” e “educação do espírito”. Esse pensamento se aproxima muito das ideias iluministas, e dessa forma, aproxima-se do conceito de “civilização.” “É o que permite aos indivíduos se orientarem em seu espaço social e adotarem práticas que estão de acordo com sua vinculação social” (CUCHE, 2002, p.172). Já o conceito clássico de cultura formulado por Tylor (1871) apud Hortin e Hunt (1980) considera que a cultura é tudo que é socialmente aprendido e compartilhado pelos membros de uma sociedade. “[...] é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 1871 apud HORTIN; HUNT, 1980, p. 40).

O estudo sobre cultura tem sido um campo promissor para a compreensão dos fenômenos organizacionais, considerando principalmente o ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros.” (BARRETO *et. al*, 2012)

Contemporaneamente, cultura é considerada como o conhecimento compartilhado, acumulado de um grupo, abrangendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais da estrutura psicológica desse grupo, principalmente do indivíduo que o fundou. A cultura será criada a partir de visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais daquele que criou o grupo e daqueles que se encontram nesse grupo. Crenças e valores do fundador serão reafirmados e reforçados e passarão a ser reconhecidos e compartilhados. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido (PIRES; MACÊDO, 2006).

Ao abordar os traços culturais de um país, deve-se estar atento às peculiaridades existentes na maioria da sua população e que se relacionam aos pressupostos básicos que os indivíduos usam para definir suas características. Os traços comuns dos

indivíduos de uma nação expressam-se em sua maneira de apreenderem e refletirem o real, o que, por sua vez, sempre reflete interesses reais de determinados grupos sociais.

Freitas (2007) refere-se a “traços brasileiros” quando fala de características gerais que, pode-se dizer, são comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Traços nesse sentido representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Elementos da cultura brasileira podem exercer impacto sobre a organização e podem estar relacionados com a construção da identidade da organização (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MOTTA; ALCADIPANI, 1999; ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003), uma vez que a cultura local influencia a cultura organizacional. Além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças e valores que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de um dado país se manifestam nas organizações (MOTTA, 1997).

É possível compreender a identidade de uma organização por meio de traços da cultura, evidenciando não o que é comum a todas as organizações, mas o que é peculiar e particular, como os traços de identidade, neste caso, no contexto brasileiro: o personalismo, o estrangeirismo, o paternalismo, o “jeitinho brasileiro”, o sensualismo, a malandragem, a grande distância entre as camadas sociais e a cordialidade (MACHADO, 2005).

As empresas brasileiras são também descritas por Motta (1997), que considera que elas são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos. Comumente, esses dirigentes são responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica leva as decisões nas empresas brasileiras a serem tomadas de forma significativamente mais rápida e continuada.

Ao observar a maneira pela qual são tomadas as decisões no Brasil, algumas questões se tornam relevantes em relação às possíveis influências culturais, já que, geralmente, são tomadas de uma forma mais arriscada e rápida, sem um planejamento eficiente, conseqüentemente, impactando diretamente nos resultados esperados, tendo-se maior dificuldade para alcançar as metas e os objetivos traçados.

Foram ressaltadas por Machado (2005) como elementos da cultura brasileira que exercem impacto nas organizações e que podem estar relacionados com a construção da sua identidade a busca pela informalidade nas relações pessoais e a valorização da manifestação emocional, além do paternalismo e da concentração de poder.

Em tempos de globalização, percebe-se a importância de se ter sensibilidade cultural, que consiste na capacidade de integrar características culturais gerais com características culturais específicas, como aquelas de uma organização, de outro país ou de um grupo minoritário (HARRIS; MORAN, 1991).

Prates e Barros (2007) propõem um modelo da ação cultural brasileira empresarial. Um modelo do estilo brasileiro de administrar, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente por meio de seus vários componentes. Eles desenvolveram uma relação entre os traços culturais brasileiros e o modelo de ação na cultura brasileira. Sugerem que os modelos de ação na cultura brasileira (subsistemas de ação) são: dos líderes ou dos liderados; do institucional ou do formal; do pessoal ou do informal.

De acordo com Bezerra (2008), alguns traços são marcantes na cultura brasileira: a distância social; o personalismo; o “jeitinho”; a aversão à sistematização do trabalho e o paternalismo.

A distância social refere-se ao traço cultural no qual as classes sociais estão classificadas hierarquicamente. Essa estratificação social é responsável pelas discrepâncias existentes entre brasileiros ricos, pobres e miseráveis, por vezes tão exageradas que impedem até a comunicação entre o povo e a minoria privilegiada, que o explora e maltrata como se essa fosse uma conduta natural (RIBEIRO, 1995). Enquanto isso, “[...] a massa observa inerte essa ordem social, como se estas minorias privilegiadas tivessem o consentimento de Deus às ações perversas que proferem [...]”. (RIBEIRO, 1995, p. 24).

O personalismo é o ato de tomar decisões com base na necessidade pessoal do indivíduo ao invés de considerar os interesses da comunidade (CALDAS; WOOD JR., 1999). Além disso, a sociedade brasileira julga as relações pessoais como fator fundamental em sua vida, característica que a faz procurar relacionamentos mais próximos e afetuosos, pleiteando nas relações um núcleo familiar, um elo pessoal, ao invés dos rigores e do formalismo (FREITAS, 1999).

O “jeitinho” é um modo tipicamente brasileiro de enfrentar a incoerência entre o sistema formal jurídico e as práticas sociais do cotidiano (DAMATTA, 1986). É uma prática cordial que implica personalizar as relações por meio “[...] de um interesse comum” (MOTTA, 1997, p. 34). O “jeitinho” é sempre uma forma “especial” de resolver algum problema ou situação difícil ou proibida ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade (BARBOSA, 1992).

A aversão à sistematização do trabalho é consequência do processo de formação da sociedade brasileira, conduzido pelo português, povo de espírito aventureiro (HOLANDA, 1999). Em suas aventuras por terras brasileiras, para Holanda (1999, p. 49), “O que o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas a riqueza que custa ousadia, não a riqueza que custa trabalho”. Segundo Freitas (1997, p. 52), ao contrário dos “[...] povos protestantes que exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e consequentemente pelos brasileiros é a vida de senhor”. Para reforçar essa indisposição portuguesa ao trabalho manual, eles encontraram por aqui os índios, que tinham profunda aversão ao trabalho metódico (HOLANDA, 1999).

O paternalismo é uma característica cultural brasileira que também tem origem no passado colonial rural e patriarcal (HOLANDA, 1999). Para Prates e Barros (1997), o paternalismo é o resultado da combinação do personalismo e da concentração de poder e apresenta-se sob duas formas: o patriarcalismo, forma afetiva de suprir o que os subordinados esperam, e o patrimonialismo, forma hierárquica e autoritária que emana ordens com a certeza de que elas serão aceitas.

A cultura local influencia a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças e valores que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de dado país se manifestam nas suas organizações (MOTTA, 1997). Dessa forma, a compreensão das características culturais é de vital importância para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações.

A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional é notória e, certamente, exerce a mesma influência nas instituições de ensino superior (IES). As IES são regulamentadas pelo Ministério da Educação, que estabelece uma série de normas e princípios que devem ser cumpridos, a fim que a instituição possa funcionar regularmente de acordo com o que é exigido. Além das normas a serem cumpridas, há

ainda a influência da cultura brasileira de gestão, em que as adaptações, na maioria das vezes, são realizadas de maneira reativa, ou seja, muda-se o que é estabelecido a fim de atender às exigências impostas. A seguir, será apresentada a forma como a cultura organizacional tem sido tratada, considerando ainda sua relação direta com a cultura local.

2.2 Cultura e cultura organizacional

Nem sempre a questão da cultura foi tão trabalhada dentro das organizações. Vala et al. (1994), como Bertrand e Guillemet (1994), reconhecem que as organizações, após terem sido encaradas como máquinas, organismos e cérebros, tendem a ser consideradas como culturas. Dessa forma, é necessário entender o conceito de cultura aplicado às organizações, bem como compreender toda a dinâmica que envolve a organização. Para que melhor se compreenda a organização, é importante que seja estudada e compreendida a sua cultura. O conceito de cultura empresarial ganhou destaque pouco antes da crise dos anos de 1980, com o surgimento de processos de fusão e aquisição, em que o choque de mentalidades e os problemas de relacionamento entre os funcionários levaram as organizações a refletir sobre seu modo de funcionamento. Nesse processo de mudança, a imagem que os funcionários tinham das empresas era afetada, por isso eram feitos discursos humanísticos para conquistar o comprometimento dos funcionários. E surge a expressão “cultura organizacional”, que se apresenta ao estudo das Ciências Sociais e, posteriormente, ao estudo das Ciências Sociais Aplicadas, como a Administração (CUCHE, 2002).

A cultura organizacional pode ser compreendida pela psicologia, atitudes, atitudes, experiências, crenças e valores (BURMESTER, 2012). Para Fleury (1996, p.22),

Cultura é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A cultura é um sistema de ideias que não representa meramente uma rede de padrões de comportamento, mas um conjunto de mecanismo de controle para modelar

tais comportamentos, considerando que os componentes da cultura organizacional tanto agem como elemento de comunicações e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FISHER, 1993).

Ainda de acordo com Fleury e Fisher (1993), a tendência nas organizações é a preservação da cultura, ou seja, equacionar os problemas de acordo com os padrões culturais vigentes. Segundo essas autoras, somente a conjugação de forças externas e internas à organização são capazes de proporcionar esses padrões. Como forças externas, são consideradas: ação do mercado nacional ou internacional, ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais e ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação. Quanto às forças internas, mudanças na direção da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos ou nas formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais.

Para Silva, Junquillo e Carrieri (2010) a cultura pode ser compreendida como um fenômeno multifacetado, complexo, difícil de ser generalizado, tornando-se alvo de muitas interpretações e capaz de abrigar dissensos, ambiguidades, diversidades e conflitos, oculto em condições aparentes de integração.

Hofstede *et al.* (2002) afirmam que não há um consenso sobre o significado da cultura organizacional, mas a maioria dos autores concorda que algumas características estão sempre presentes na construção de uma definição para o termo, tais como ter um caráter holístico, ser determinada historicamente e construída socialmente, estar relacionada a conceitos antropológicos, ser invisível e difícil de mudar.

Não há como estudar culturas de uma empresa sem conhecer as culturas da sociedade em que ela está inserida (MOTTA; CALDAS, 1997). É preciso entender as particularidades de cada organização, o processo de sua formação, seus pressupostos básicos, seus costumes, suas crenças e seus valores, bem como os artefatos que caracterizam a sua cultura.

De acordo com Lacombe (2011, 153p.):

a cultura organizacional é um conjunto de valores, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e forma de fazer negócios, peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Para Pires e Macêdo (2006), duas abordagens devem ser consideradas a respeito da cultura organizacional: a de Hofstede (1991), que considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual essa organização se insere e a de Schein (1992), que enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização.

Considerando a primeira abordagem proposta por Pires e Macedo (2006), Hofstede (1991) percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais são completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. Dessa forma, a cultura da organização sofre influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.).

Hofstede (1991, p. 210), considera ainda que não há definição padrão para o conceito de cultura organizacional, mas o autor explicita seus atributos da seguinte forma:

- holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- determinada historicamente: reflete a história da organização;
- relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos;
- construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que 'suave é duro';
- difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Ele identificou quatro dimensões básicas que ajudam a explicar as diferenças entre culturas nacionais: a) individualismo/coletivismo, uma vez que, nas organizações com alto grau de individualismo, existem sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. As organizações não se preocupam tanto em cuidar do bem-estar de seus empregados, mas existe uma relação de negócio entre empregador e empregado, na qual os empregados perseguem seus próprios interesses. Ao contrário, nas organizações com alto grau de coletivismo, os sistemas de controle são normativos e não mais formais; b) distância do poder, que se refere ao grau em que os indivíduos esperam uma estrutura hierárquica que enfatize as diferenças e *status* entre subordinados e superiores. A distância de poder

entre um chefe e um subordinado em uma hierarquia é a diferença no grau em que o chefe pode determinar o comportamento do subordinado e no grau em que o subordinado pode determinar o comportamento do chefe. Assim, em uma organização marcada pela distância de poder, esperam-se diferenças hierárquicas que representam a desigualdade existente, ao passo que, em organizações caracterizadas por uma pequena distância no poder, espera-se uma estrutura hierárquica horizontal; c) aversão à incerteza, considerando que as organizações com alta aversão à incerteza caracterizam-se por ter uma direção que evita decisões perigosas, devido ao medo às variáveis incontrolláveis e aos elementos aleatórios. Organizações com baixa aversão à incerteza caracterizam-se por ter uma direção mais adaptável, em que os elementos aleatórios e incertos geram um desafio; d) masculinidade/feminilidade – no que tange à masculinidade em uma organização, a importância relativa de aspectos do trabalho como o relacionamento, as ganâncias, os desafios e as oportunidades de ascensão e da pouca importância relativa da cooperação, da segurança e do empenho e relações com os gerentes. Nas organizações existe uma relação entre os objetivos percebidos da organização e as possibilidades de carreira para homens e mulheres.

No que diz respeito à cultura, a abordagem utilizada por Schein (1992) será a base de referências das análises deste estudo. Schein (1992, p.12) conceitua cultura como:

[...] um padrão de premissas básicas compartilhadas que um grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Ou seja, na visão de Schein (1992, p.2), a cultura pode ser compreendida como “o relacionamento ente os indivíduos, no sentido de gerar um modo característico de realizar as coisas, a partir da solução dos problemas.”

Ainda segundo esse autor, cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis:

- nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos;
- nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: ao identificar esses valores, observa-se que esses expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações;
- nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais garantido, esse vai passando para o nível do inconsciente (SCHEIN, 1992, p.4).

O nível dos artefatos refere-se aos fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando em contato com um novo grupo, com uma cultura diferenciada. Diz respeito aos produtos visíveis do grupo, como: ambiente físico, linguagem, tecnologia, estilo de vestuário, formas de comunicação, manifestações emocionais, mitos, histórias, rituais e cerimônias presentes na organização. Incluem os produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre a organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que é importante e relevante para elas. Os artefatos são todos os eventos que podem indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos (SCHEIN, 1992).

Ainda segundo Schein (1992), o clima de um grupo é também um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros, incluindo-se entre os artefatos os processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro, e elementos estruturais, como patentes, descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais.

No nível das crenças e valores assumidos, certas crenças e valores funcionam no sentido de reduzir a incerteza em áreas complexas de funcionamento de um grupo. E, à medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento (SCHEIN, 1992).

O nível que envolve as suposições básicas aplica-se no sentido em que a vontade em definir o conceito foi assumida como verdadeira, de modo que se encontra uma pequena variação em uma unidade social. Esse grau de consenso resulta do sucesso

repetido em implementar certas crenças e valores. Se uma suposição básica passa a ser considerada e assumida em um grupo, seus membros encontrarão comportamentos baseados em qualquer outra premissa inconcebível. Elas tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar (FIG. 1) (SCHEIN, 1992).

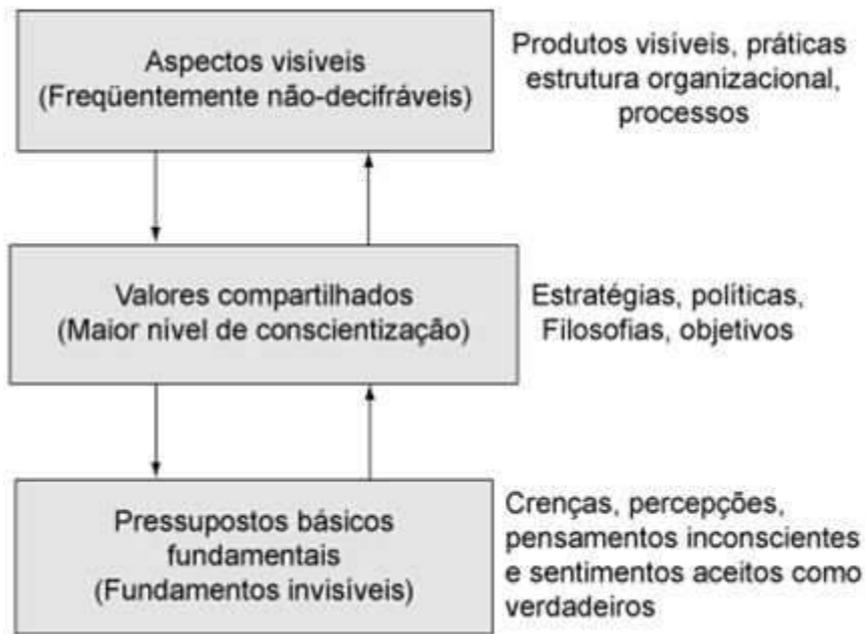


Figura 1 - Níveis da cultura
Fonte: SCHEIN, 1992, p. 24.

Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. Ao analisar as culturas, é importante reconhecer que artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e compreender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem.

“Assim sendo, o conceito de cultura deve abranger um conjunto de valores que refletem e se refletem em artefatos visíveis que se alteram em função de fatores internos e/ou externos à própria cultura organizacional” (SILVA; FADUL, 2011, p. 15).

Schein (1992) apresenta diversas explicações e classificações para as principais categorias que são associadas com a cultura: a) regularidades comportamentais observáveis que derivam da interação entre as pessoas, utilizando linguagens e observando tradições e costumes que evoluem; b) normas de grupo que se referem aos padrões implícitos e aos valores que evoluem em grupos de trabalho; c) valores expostos, incluindo os princípios e valores articulados e publicamente anunciados que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço; d) filosofia formal, apresentando os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo; e) regras do jogo que se referem às regras implícitas para serem bem sucedidas na organização; f) clima, no que tange ao sentimento que é gerado num grupo pelo *layout* físico e o modo pelo qual os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou com estranhos. g) habilidades incorporadas envolvendo as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas que são passadas de geração a geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito; h) hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos que são criados a partir das estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, os pensamentos e a linguagem usados pelos membros de um grupo e que são aprendidas pelos novos membros, no processo de socialização inicial; i) significados compartilhados que conduzem ao entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem; j) metáforas ou símbolos integrativos decorrentes das ideias, dos sentimentos e das imagens que os grupos desenvolvem para caracterizá-los, que podem ser ou não apreciados conscientemente, mas que estão incorporados em edifícios, *layout* dos escritórios e outros artefatos materiais para o grupo.

Na proposta de Schein (1992), verifica-se que a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em razão de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar.

2.3 Mudança organizacional

De acordo com Fischer (2002), as organizações vivenciavam, até a década de 1970, o paradigma da estabilidade, predominando a perenidade e a permanência da organização no tempo e no espaço. Não se negava a presença de mudanças, porém estas eram consideradas sutis e harmônicas, e as características da gestão abordavam o controle, a centralização, a limitação da abrangência da mudança e o prazo reduzido para implementação das mudanças. A partir da década de 1970, o modelo de gestão das organizações foi revisto em virtude das profundas alterações sociais, econômicas e políticas que começaram a afetar o mundo dos negócios. Dessa forma, o paradigma da estabilidade é substituído pelo da transformação organizacional, em que “as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional.” (FISCHER, 2002, p. 150).

"Tudo é fluxo, tudo é transformação, tudo é mudança" (BAUER, 1999, p. 123). Em outras palavras: "o que é, exatamente, por ser tal como é, não vai ficar como está" (BRECH, 1999 apud BAUER, 1999, p. 122). Nesse sentido:

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (HERNADES; CALDAS, 2001, p. 32).

Para Weick e Quinn (2004), a mudança é inevitável, um processo contínuo iniciado quando identificados problemas de adaptação e tratados de maneira cíclica e constante, devendo, assim, a mudança e a necessidade de adaptação ser compreendidas como algo intrínseco ao cotidiano de qualquer organização.

A mudança está atrelada a um conjunto de valores, teorias, estratégias e técnicas que objetivam, de forma planejada, estabelecer mudanças no ambiente de trabalho, de forma a elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional (PORRAS; ROBERTSON, 2003).

Nesse contexto, são raras as organizações que não experimentam a necessidade de mudança de modo continuado, de programas, de projetos, de reestruturações que

permitam criar condições de manter a competitividade e, muitas vezes, até mesmo sua sobrevivência. Cada vez mais as empresas têm percebido que é preciso rever as estratégias, os processos, as estruturas, os sistemas de informação, entre outras coisas. Por outro lado, nada disso acontece sem que as pessoas reconheçam o significado da ideia de mudança.

Motta (2001) advoga que, para que ocorra de fato um processo de mudança em uma organização, é preciso modificar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, por meio de incentivo à colaboração, práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal. Segundo ele, isso resultará na diminuição das resistências que são inerentes a qualquer mudança organizacional.

Em contrapartida, Silva e Vergara (1999) afirmam que não basta que as intenções da organização para com a mudança sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança seja um processo bem sucedido e de fato haja maior engajamento das pessoas, é preciso que seja vista como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional. Deve ser compreendida como mudança de relações e não somente como mudança de estratégias, uma vez que envolve as relações do indivíduo com a organização; do indivíduo com os seus pares; da organização com a sociedade; do indivíduo com a sociedade e do indivíduo consigo mesmo. Consideram ainda que o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de novas identidades e de uma nova relação com o mundo que o cerca, o que torna imprescindível que o indivíduo possa ter espaço para compreender e manifestar seus sentimentos sem passar necessariamente por um processo de subjetivação. Devem ser consideradas as especificidades do indivíduo para se conseguir atravessar qualquer mudança, tanto da sociedade, da organização e do indivíduo (SILVA; VERGARA, 2002).

A complexidade do gerenciamento da mudança nas organizações reflete distintos ambientes organizacionais e culturas. As pressões externas, a velocidade com a qual a mudança tem de ser implementada e a frequência das iniciativas de mudança direcionam as mudanças organizacionais, que envolvem relações humanas, fazendo emergir novas afinidades, novos motivos para prosseguir ao lado do outro. Surgem também incertezas, ansiedades, angústias, mágoas que precisam ser percebidas, compreendidas e

trabalhadas, para que o resultado possa ser o mais desejado por todos os envolvidos (ANDREWS; CAMERON; HARRIS, 2008).

Uma abordagem do tema “mudança organizacional” tem se destacado, aquela que trata da importância de a organização mudar por meio da aprendizagem organizacional, conforme Senge (2001), que afirma que o importante é que o processo de mudança seja percebido por meio de um pensamento sistêmico, que mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo.

Bennis (1976) ressalta a importância de se enfocarem causas e consequências da mudança no comportamento humano. Considera que a ciência do comportamento é um meio de transpor e compreender as crises contemporâneas, por meio de uma orientação do processo de transição. E a ação baseada no conhecimento e na autodeterminação pode mudar a natureza da vida organizacional, pois a mudança planejada envolve intervenções humanas ou culturais. Nesse sentido, esse autor afirma que

A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas (BENNIS, 1976, p. 81).

Para Robbins (1999), são seis os aspectos que atuam como desencadeadores de mudanças: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estão presentes no cotidiano organizacional, variando sua percepção de acordo com os momentos vivenciados pela organização, mas constantemente exercendo pressão sobre ela.

Seja pela sua essência ou por sua natureza, as organizações estão sujeitas a forças que trazem mudanças de toda ordem, promovidas pela própria instituição com o propósito de ajustamentos internos ou em adaptação às necessidades impostas pelo ambiente no qual se insere. Compreender as múltiplas abordagens e modelos de mudança organizacional é condição fundamental para buscar um processo efetivo de Gestão da Mudança, o que, em geral, se revela tarefa altamente complexa, pois envolve questões de poder, conflito, cultura, estrutura e desenho da organização, além de

normas, valores e modos de pensar que influenciam o comportamento das organizações (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). O que precisa ser bem instrumentalizado pelas organizações são as formas com que se trabalha o processo de mudança organizacional, que pode ser feito de maneira proativa, partindo de preceitos estratégicos, ou de maneira reativa, considerando as exigências e normas preestabelecidas pelo ambiente externo organizacional.

Silva, Araujo e Vaz (2009), como muitos outros autores, entendem a mudança organizacional como resultado de fatores internos e externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações. Externamente, há ocorrência de eventos ambientais, como as oscilações do mercado e da concorrência, as reformulações políticas governamentais ou as alterações em um grande grupo de empresas. Internamente, as mudanças ocorrem por meio da ação estratégica da alta administração visando à reformulação de objetivos a serem alcançados e à implementação de sistemas de planejamento e controle, além das situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes da organização.

Para Hall (1984), a estrutura de uma empresa pode se formar com base em diferentes fatores, como o tamanho da organização, o sistema técnico, o ambiente, a escolha estratégica, a eficiência e eficácia e o poder. Não obstante, destaca que a formação da estrutura retrata um quadro relativamente estático da organização, o que cria a necessidade de acrescentar "movimento" a ela, por meio de processos de integração e compartilhamento das informações, para fazer com que os quadros e as linhas da forma organizacional ganhem vida e obtenham algo de valor.

Para Oliveira, Duarte e Montevechi (2002), a mudança pode ser interpretada de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização soluciona os problemas à medida que aparecem. Na mudança planejada ou estratégica, ela procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos seus membros.

De acordo com Crivelaro e Takamori (2010, 86p.)

todas as mudanças de que tenham como objetivo a melhora da capacidade competitiva e cooperativa deve ser buscada, sempre mensurando a sua viabilidade e termos de custo, não só de custo financeiro, mas de custo referente ao capital humano, pois este deve ser sempre o norte de toda empresa

Para Rosa (1992), a mudança está relacionada à alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos sujeitos ou dos grupos. Ele distingue dois tipos de mudança: a funcional e a estrutural, sendo a primeira referente à evolução das diferentes funções grupais e dos papéis sociais, incluindo o que os sujeitos fazem, como fazem, como as suas atitudes e comportamentos evoluem dentro de uma mesma cultura, em razão do tempo e da diversificação. No que diz respeito à mudança estrutural, entende-se que ela se dá quando há alteração no modo de funcionamento das organizações ou quando ocorre um reajustamento na composição da estratificação social.

Ainda para esse autor, as verdadeiras causas dos fenômenos sociais são geralmente distantes da organização, o que conduz a um contexto impulsionador da mudança. Considera que as razões que justificam as mudanças são: a ação de personalidades individuais e das elites sociais; a pressão social – motivada pelo aparecimento de novas necessidades –; o conflito – quer sob a forma de frontalidade manifesta, quer pela ação de interesses divergentes – e as novas ideias ou inventos tecnológicos.

Rosa (1992) conceitua a pressão exercida pelas novas ideias ou técnicas sobre a ordem social como “retardamento cultural”, conceito este relacionado ao grau de diferença entre a rapidez do desenvolvimento tecnológico e a lentidão das alterações nas organizações, em suas crenças e atitudes. Acredita que a rapidez da mudança gera o aparecimento de novas necessidades e que o desenvolvimento econômico dos países subdesenvolvidos introduz grandes mudanças na estrutura social e na cultura, induzindo fatos de ruptura no período de transição e adaptações impossíveis dos sujeitos às novas realidades.

Rosa (1992) afirma que há momentos em que a mudança é imposta a uma organização. Podem enunciar-se múltiplos fatores de mudança social, agrupando-os em uma perspectiva que envolve os seguintes aspectos: fatores exógenos, cuja origem se situa fora do contexto social; fatores endógenos, gerados pela interação dinâmica do próprio sistema social; fatores globais ou específicos, caso se trate de elementos de contexto amplo; fatores voluntaristas, obedecendo a um plano e a objetivos predeterminados e fatores casuais, imprevisíveis no evoluir do processo de mudança.

Uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. Deve-se lembrar que as decisões sobre as pessoas que forma admitidas se basearam, implícita ou explicitamente, na cultura existente e que as pessoas que permaneceram na organização foram as que já possuíam ou que se adaptaram ou que aceitaram os valores e princípios em vigor. Assim, mudar a cultura, significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas (LACOMBE, 2011, 157p.).

Em contrapartida, a concepção de Fischer (2002) apresenta a proposta de alteração do conceito de mudança, como definido no paradigma da estabilidade, para o conceito de transformação organizacional, refletindo o rearranjo do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Os fenômenos recentes da ampliação do acesso à tecnologia da comunicação, do redesenho das relações econômicas no mundo globalizado e das mudanças comportamentais que eles desencadearam vêm condicionando empresas e organizações de todos os tipos a reverem suas características. Para essa autora, o paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e tornados rotineiros, e que deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. Considera que o paradigma da transformação não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

O desafio de transformar uma organização não é estruturado apenas na percepção da necessidade de alterar e inovar, “mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar” (FISCHER, 2002, p. 154). De acordo com Fischer (2002), a concepção e a implantação da transformação organizacional assentam-se sobre três pressupostos básicos para análise: a) a transformação organizacional é um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, inerente à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização, com a qual busca aperfeiçoar processos e práticas que constituem sua gestão e desenvolver competências; b) relaciona estratégia à mudança por meio do diagnóstico de “por que mudar” e “como mudar”. Essa análise depende do

perfeito entendimento da necessidade e de como se integram os dois polos de qualquer organização: de um lado, o direcionamento estratégico, que compreende a face visível do desempenho da organização; de outro, o conteúdo de sua gestão, em que é visível a competitividade externa da organização, composta pelo modelo organizacional, por instrumentos de gestão, recursos, sistemas de informação e infraestrutura, sendo que a composição dos dois polos é determinante na busca da excelência (FISCHER, 2002); c) a transformação organizacional só é efetivada com as pessoas, para as pessoas e por meio do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Esse pressuposto está relacionado à cultura organizacional de valorização da cognição do indivíduo. A mudança deve acontecer de dentro para fora, isto é, a partir da compreensão da sua necessidade e da adesão consciente ao processo de concebê-la e implementá-la. Na perspectiva de mudança, Fischer (2002) enfatiza a necessidade de encontrar os objetivos estratégicos da organização para a conceituação de “como mudar” e identificar realmente “o que mudar”.

2.3.1 Tipos de mudança

A mudança nas organizações pode ser avaliada sob três aspectos: como mudança mecânica, como mudança orgânica ou como mudança sociológica. As primeiras escolas estavam centradas nas mudanças mecânicas, mais voltadas para a eficiência de processo. Posteriormente, surgiram as escolas preocupadas com as mudanças centradas na eficácia, com a unidade trabalhando em sua plenitude, produzindo mais e melhor. Atualmente, as organizações são compreendidas como parte de um sistema sociológico, e as mudanças estão voltadas para atender à sociedade com a qual interage, centrada na efetividade, ou seja, no atendimento das necessidades dos clientes e da sociedade (SILVEIRA JR.; VIVACQUA, 1999).

Para Zarifian (2001), o ambiente de mudança é caracterizado por elementos presentes no ambiente externo e interno das organizações, ocorrendo tanto no nível macro, quando aborda estruturas e arranjos institucionais, quanto no nível micro, quando afeta os indivíduos e suas interações. Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009, p. 34) caracterizaram a mudança organizacional por meio da abordagem do comportamento organizacional, a partir de três níveis: “micro – indivíduo; meso –

grupo/equipe e macro – organização. Afirmam que qualquer alteração que afete a organização pode ser considerada como uma mudança.

Para Kirkbridge (1998, p.34), pode-se simplesmente distinguir entre as macromudanças organizacionais, como as grandes modificações estratégicas de gestão, as mudanças de tecnologia e as micromudanças, que ocorrem constantemente no nível operacional. Esse autor defende que se possa distinguir entre o “que” (o conteúdo da mudança) e o “como” da mudança (o processo por meio do qual é alcançada).

Ansoff (1990) considera quatro enfoques de gestão de mudanças descontínuas, cujas estratégias orientam, ao mesmo tempo, os processos das mudanças e os esforços para superar a resistência às mudanças, a saber: a gestão coercitiva da mudança; a mudança adaptativa; a administração de crise; a resistência administrada. O primeiro enfoque utiliza o poder para atender às exigências. O segundo diferencia-se por um processo adaptativo de mudança, ou seja, pela introdução de uma descontinuidade estratégica por meio de uma série de pequenos passos distribuídos no tempo. O terceiro distingue-se como uma resposta a pressões que deixam a organização em perigo de sobrevivência. E o quarto consiste em um meio termo entre os extremos do enfoque coercitivo e do enfoque adaptativo. Esse enfoque apresenta as seguintes características: a duração da mudança é ajustada ao tempo disponível, pode deslocar-se para o extremo coercitivo quando aumenta a urgência, ou para o extremo adaptativo quando a urgência diminui.

Blake e Mouton (1980) destacam três tipos de estratégias de mudanças organizacionais que podem ser observados nas organizações: a mudança evolucionária, a mudança revolucionária e o desenvolvimento sistemático. A mudança evolucionária ocorre por meio de pequenas mudanças de ações, dentro dos limites das expectativas e de arranjos do *status quo*. É geralmente lenta e suave, sem transgredir as expectativas daqueles que nela estão envolvidos, ou que por ela são afetados. A mudança revolucionária acontece por meio de substituições de ações que contrariam os arranjos do *status quo* e provocam a destruição dele. É geralmente rápida, intensa, brutal, bem como transgride e rejeita as expectativas antigas e introduz expectativas novas. No desenvolvimento sistemático, delineiam-se os modelos explícitos do que deveria ser a organização, em comparação com as condições nas quais ela se encontra. Todos aqueles que serão afetados pelas mudanças participam do processo por meio de estudos,

avaliações e críticas. As mudanças pelo desenvolvimento sistemático são planejadas, sendo, geralmente, implementadas incrementalmente.

2.3.2 Resistência à mudança

A expressão “resistência à mudança” geralmente é creditada a Lewin (1947), que afirma que organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1947).

“A existência de um desequilíbrio na estabilidade de uma organização, como de uma tomada de posição mental comum, gerada pela criação da mudança, pode produzir certo grau de resistência” (KIRKBRIDGE, 1998, p.35). A mudança pode assumir características diferentes, derivadas dos ritmos impostos pela intensidade, pela radicalidade dos estímulos ou pela resistência com que as organizações ou os sujeitos cedem à mudança.

Para Almeida (2005), as resistências à mudança são: ameaça; crítica; mudança vinda do exterior; perda de controle; incerteza e falta de confiança; medo; aumento do volume de trabalho; competências; ressentimentos passados; efeitos ondulares, porque, no prosseguimento de uma mudança, surgirão outras.

Os sujeitos da organização podem ser incapazes de ver a necessidade de mudança, como até ter essa percepção, mas podem rejeitar suas consequências, como afirma Kirkbridge (1998, p. 35):

Os membros da organização resistem à mudança por diversas razões: os seus papéis na organização podem não envolver necessariamente a análise do ambiente externo; o atual sucesso da organização exclui a necessidade da mudança ou, apesar da consciência das pressões de mudança, é mais claro negar a realidade ou a possibilidade dessas pressões no futuro.

Kotter e Schlesinger (2000) consideram que os motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças são: interesse próprio e limitado; desejo de não perder algo de valor; desentendimento e falta de confiança; compreensão errônea da mudança e suas implicações; avaliações diferentes; crença de que a mudança não faz sentido para a empresa e baixa tolerância à mudança.

Kets de Vries e Balazs (1999) destacam as principais fontes de resistência à mudança, considerando que variam em virtude da situação dos indivíduos no processo. São elas: o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com consequente perda de status, direitos ou privilégios; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque seu desempenho passado; e a ameaça da perda de amigos, contatos e alianças.

Bernard (1997), por sua vez, observa que a visão negativa sobre a suposta resistência dos indivíduos é reforçada pela noção de que ela representa uma espécie de recusa à modernidade contida em cada mudança.

A partir dos pensamentos apresentados, nota-se que o processo de mudança está diretamente relacionado possíveis resistências, uma vez que a mudança por si própria pode ocasionar sentimentos de incertezas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a maneira como foi desenvolvida a pesquisa, inicialmente apresentando a organização a ser estudada. A seguir, será definida a natureza do estudo e os sujeitos envolvidos na pesquisa. Finalmente, será esclarecida a formas como os dados foram levantados e, posteriormente, analisados.

3.1 A organização estudada

O estudo foi realizado em uma Fundação localizada no Centro-Oeste de Minas Gerais. É uma fundação privada, sem fins lucrativos, instalada em 05.01.1999, por meio do Decreto Municipal sob o nº. 2.271. A Fundação é mantenedora de duas instituições de ensino superior (IES), neste estudo denominadas IES A e IES B. A primeira oferece, atualmente, os cursos de Pedagogia e Gestão Ambiental e a segunda, Administração, Ciências Contábeis, Direito e Sistemas de Informação. Ambas oferecem cursos de pós-graduação em suas respectivas áreas de atuação. A Fundação possui um total de 551 alunos, 27 técnicos administrativos e 45 docentes.

A Fundação tem como missão, “através da eficiência e eficácia, multirreferencialidades, sinergia, proatividade e excelência do ensino e extensão, formar profissionais éticos, competentes e críticos, preparados para idealizar, fomentar, implementar e gerir transformações que melhorem a qualidade de vida da comunidade em que se insere, em sintonia com o cenário mundial.”

3.2 Natureza do estudo

A abordagem empregada nesta pesquisa realça sua natureza qualitativa, requerendo atenção aos elementos presentes na subjetividade humana. Ou seja, o objeto de estudo da investigação qualitativa consiste no modo como as pessoas entendem e experimentam “seus mundos”, que, pela heterogeneidade e subjetividade humana, formam múltiplas realidades a serem interpretadas (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Flick, Von Kardorff e Steinke (2000) apresentam quatro bases teóricas para a pesquisa qualitativa: a) a realidade social é vista como construção e atribuição social de

significados; b) ênfase dada ao caráter processual e na reflexão; c) as condições “objetivas” de vida tornam-se relevantes por meio de significados subjetivos; d) o caráter comunicativo da realidade social permite que o refazer do processo de construção das realidades sociais torne-se ponto de partida da pesquisa.

Diehl (2004), por sua vez, entende que a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir para o processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Cassel e Symon (1994, p. 127) apresentam algumas características da pesquisa qualitativa:

a) um foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo; b) ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes; c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permitem a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir; d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo predeterminado, como na pesquisa quantitativa; e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência; f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

3.3 Os sujeitos da pesquisa

Os atores sociais envolvidos neste estudo foram os gestores da Fundação, diretores das IES, coordenadores dos cursos, docentes e funcionários do quadro administrativo das IES, sendo entrevistado um total de quatorze funcionários. Os quatorze entrevistados são identificados neste estudo como E1, E2, E3 e assim sucessivamente.

A pesquisa feita com todos esses entrevistados teve a finalidade de identificar valores, crenças e pressupostos e normas que predominam na IES, assim como compreender como tais elementos contribuem para a formação da cultura na organização, buscando a identificação da cultura individual, grupal e nacional como

fator de construção e reconstrução. Pretendeu-se verificar ainda a influência de elementos do ambiente externo na construção da cultura organizacional, assim como identificar a forma como os elementos internos e externos do ambiente organizacional influenciam direta ou indiretamente as mudanças ocorridas.

Para tanto, foi utilizada uma amostragem não probabilística, em que se considera que “a possibilidade de escolher certo elemento do universo é desconhecida” (BOYD; WESTFALL, 1987, p. 398). Portanto os resultados da amostra não podem ser estatisticamente generalizados para a população, porque não se pode estimar o erro amostral.

Utilizou-se a amostragem por julgamento (intencional), em que deliberadamente o pesquisador escolhe alguns elementos para fazer parte da amostra, com base no seu julgamento de que aqueles seriam representativos da população. A suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para a necessidade da pesquisa. “[...] se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma por conveniência” (MATTAR, 1994, p. 286).

3.4 Levantamento de dados

Os dados foram coletados a partir de duas técnicas: entrevista realizada com os entrevistados e análise de documentos internos para enriquecimento das informações. Foi também realizada uma entrevista preliminar, com o objetivo de verificar possíveis características da IES, por meio do conhecimento prévio de sua história. Buscou identificar fatores que orientassem possíveis mudanças, assim como uma melhor compreensão sobre os elementos culturais presentes na instituição.

3.4.1 Entrevista

O método da entrevista semiestruturada foi empregado para a coleta de informações, uma vez que atendia aos objetivos propostos pelo estudo, tendo em vista as seguintes características: a) está centrado em tópicos dispostos em um roteiro que

será abordado durante a entrevista; b) esses tópicos não assumem a forma de questões estruturadas; c) não há nenhuma restrição ao aprofundamento dos tópicos por meio de questões que emergem durante a realização da entrevista (ALENCAR; GOMES, 1998).

“A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente das informações desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (LUDKE; ANDRE, 1986, p.34).

O objetivo, ao utilizar esse método, é compreender detalhadamente as crenças, as atitudes, os valores e as motivações que permeiam o comportamento das pessoas em determinados contextos sociais (GASKELL, 2002).

De um modo geral, as entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem rigidamente estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de sua vida cotidiana (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNADJER, 1999, p. 168).

É preciso considerar algumas exigências e cuidados para realização da entrevista. Primeiramente, deve haver um respeito pelo entrevistado e seu universo. Além disso, deve-se considerar a cultura e os valores do entrevistado, e o entrevistador precisa desenvolver uma grande capacidade de ouvir atentamente e de estimular o fluxo natural de informações por parte do entrevistado (LUDKE; ANDRE, 1986).

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada

[...] tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

Esse autor considera ainda que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p.152).

Para Manzini (1991), a entrevista semiestruturada focaliza um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras

questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. O roteiro de entrevista utilizado neste trabalho encontra-se no Anexo A.

3.4.2 Documentos

Os documentos são registros escritos que geram informações a favor da compreensão dos fatos e suas relações, possibilitando conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, uma vez que constituem manifestações registradas de aspectos da vida social de determinado grupo (OLIVEIRA, 2007).

São considerados documentos “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano” (PHILLIPS, 1974, p.187). Referem-se a leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de radio e televisão, livros, estatísticas e arquivos escolares (LUDKE; ANDRE, 1986).

Os documentos constituem uma importante fonte de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem as informações e declarações do pesquisador, representando uma fonte natural de informação (LUDKE; ANDRE, 1986). Guba e Lincoln (1981) apud Ludke e Andre (1986, p. 39) resumem as vantagens do uso de documentos ao afirmar que “uma fonte tão repleta de informações sobre a natureza do contexto nunca deve ser ignorada, quaisquer que sejam os outros métodos de investigação científica”.

Neste trabalho, foram também utilizadas informações de documentos que versaram sobre o tema, sendo analisados como segunda alternativa de levantamento de dados. Os documentos utilizados envolveram leis, regulamentos, normas e pareceres do Conselho Estadual de Ensino e do Ministério da Educação, órgãos reguladores dos sistemas de ensino estadual e federal, respectivamente.

3.5 Análise dos dados

Para análise dos resultados, foram adotadas as análises documental e de conteúdo, que serão apresentadas detalhadamente a seguir.

3.5.1 Análise documental

Utilizou-se a análise documental como fonte de informações complementares aos estudos. Para Pimente (2001), estudos baseados em documentos como material primordial, sejam revisões bibliográficas, sejam pesquisas historiográficas, extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta, para isso utilizando a análise documental. A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse (CAULLEY, 1981apud LUDKE; ANDRE, 1986).

Para Moreira (2005), a análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, prioriza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005).

Foram consultadas fontes de informação no site da Fundação e também documentos sobre a educação no Brasil e em Minas Gerais.

3.5.2 Análise de conteúdo

Foi utilizada, para análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, a técnica de análise de conteúdo, que, de acordo com Lavine e Dionne (1999), não consiste em um método rígido. Procurou-se organizar os depoimentos de forma a dar maior significação aos seus conteúdos para que não fossem perdidos detalhes, bem como a qualidade e a riqueza da subjetividade dos entrevistados, isto é, o seu modo de interpretar a realidade. Nesse aspecto, é importante ressaltar que, ao fazer a transcrição

dos trechos das entrevistas, manteve-se o registro linguístico utilizado pelos entrevistados, de modo a conservar suas peculiaridades expressivas. Ressalte-se também que, na identificação da transcrição dos trechos, os sujeitos são nomeados como “E1”, “E2”, e assim por diante, independentemente de seu gênero.

A análise de conteúdo consiste na utilização de operações intelectuais que, de acordo com Piaget (1958), são as seguintes: classificação, seriação, formação de conjuntos ou classes complexas, estabelecimento de relações de equivalência, estabelecimento de correspondência biunívoca e reagrupamento de dados.

O esperado numa análise de conteúdo é que as inferências feitas abordem os símbolos, tão presentes no mundo humano, sem permitir que a subjetividade do pesquisador atribua uma interpretação sua, um sentido pessoal a esses símbolos. Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo pode ser definida como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Trivinos (1987) aponta três etapas assinaladas por Bardin (1977) como básicas nos trabalhos com a análise de conteúdo. A pré-análise consiste na organização do material, ou seja, de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como de outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o autor define como “corpus da investigação”, que seria a especificação do campo em que o pesquisador deve centrar a atenção. A descrição analítica é a etapa em que o material reunido que constitui o corpus da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado, em princípio, pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo dessa análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias. A interpretação referencial é a fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição com embasamento em materiais empíricos estabelecem relações com a realidade, aprofundando as conexões das ideias, chegando, se possível, à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Neste trabalho, foi feita uma análise de conteúdo com base na formulação de Bardin (2006), resumindo-se em três fases: a primeira foi a pré-análise do material, a segunda etapa foi a exploração desse material, e a terceira etapa consistiu em tratar os resultados, fazendo a interpretação deles. Procurou-se captar passagens das falas dos entrevistados, que se agrupam segundo definições de categorias prévias tanto do modelo de estudo da cultura organizacional de Schein (1992), quanto em relação à mudança organizacional com base na perspectiva do paradigma da transformação (FISCHER, 2002) e na perspectiva dos fatores de mudança (ROSA,1982). Feitas as análises, foram produzidas sínteses de conteúdos do conjunto de segmentos de falas dos entrevistados, consideradas como unidades de análise. Essas sínteses são expostas no corpo do artigo como tradução da visão dos entrevistados sobre cultura e mudança organizacional na Fundação estudada.

4 ASPECTOS DA CARACTERIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E MUDANÇAS NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO EM MINAS GERAIS

Neste capítulo será inicialmente realizada a caracterização da realidade do ensino superior no Brasil, considerando as particularidades existentes entre as diferentes formas de organização das instituições de ensino superior e posteriormente apresentada a mudança ocorrida no sistema de avaliações de ensino em Minas Gerais e na Fundação Educacional estudada.

4.1 Caracterização da realidade do ensino superior no Brasil

O cenário atual do ensino superior está sob a influência do entrelaçamento de inúmeros fatores, como a globalização, a sociedade da informação e as tecnologias de informação, que interferem direta e indiretamente no papel do Estado, na estruturação da sociedade, no trabalho, na cultura, nas pessoas e, conseqüentemente, na educação (SACRISTÀN, 2007).

A instituição educativa, em qualquer dos seus graus, desde cedo se tornou um objeto privilegiado de análise, dadas suas especificidades culturais, o que contraria a ideia de que a moda da cultura escolar constitui fenômeno recente, uma espécie tardia de reação aos paradigmas dominantes da empresa (TORRES, 2007).

As IES, segundo Rizzati, Rizzati Jr. e Sartor (2004), constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias, uma vez que dependem legal e economicamente da sociedade. Ruppel (2005) explica que um sistema acadêmico é complexo por natureza, dada a vasta gama de atores externos e internos envolvidos, ficando as organizações de ensino expostas a conflitos gerados por grupos internos e externos, em conformidade com seus interesses.

É importante ressaltar a diferença existente entre os tipos de instituição de ensino superior existentes no Brasil. De acordo com o Decreto nº 5.773/06, as instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, são credenciadas como:

I - faculdades;

II - centros universitários; e

III - universidades.

A Universidade é uma instituição acadêmica pluridisciplinar, que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional (DECRETO nº 5.773/06).

O Centro Universitário é uma instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. (DECRETO nº 5.773/06).

A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade, por exemplo, Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco. (DECRETO nº 5.773/06).

As instituições de ensino superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma (1) Federal, (2) Estadual ou (3) Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado e não cobram matrícula ou mensalidade.

Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro são as:

1. comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
2. confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e
3. filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 20 da LDB).

Mesmo sendo identificadas diferentes dinâmicas nas formas de organização acadêmica, o que se pode notar é que as normas e procedimentos exigidos e que devem ser seguidos pelas instituições de ensino superior são pautadas igualmente, indiferentemente da forma de organização acadêmica em que se enquadram. Além disso, é preciso considerar a subjetividade do termo “qualidade educativa” no ensino superior, uma vez que definir qualidade educacional é uma tarefa complexa (PEREIRA, 2014).

As IES são consideradas organizações complexas, de acordo com Schmitz e Bernandes (2008), porque exercem tarefas múltiplas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão utilizando uma metodologia única; têm como matéria-prima o conhecimento, buscando qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade; possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico.

Hardy e Fachin (1996) entendem que o processo decisório de qualquer organização enfrenta desafios, sendo estes maximizados nas instituições de ensino, pois há grande dificuldade destas em enxergar os processos de forma sistêmica, além do entrave da falta de profissionalismo na gestão, visto que as IES, em geral, não possuem uma orientação empresarial.

Após 1995, o cenário da educação superior é marcado por diferentes dinâmicas e políticas, traduzido por regulamentações pelo poder público federal, de maneira centralizada, sobretudo para as instituições públicas federais e privadas. Os dispositivos legais vão naturalizar a diversificação e diferenciação da educação superior e contribuir para a intensificação dos processos de expansão das IES, sobretudo do setor privado (DOURADO, 2011).

A centralidade conferida à avaliação da educação superior, com ênfase no produto em detrimento do processo, é característica marcante entre as mudanças ocorridas (DIAS SOBRINHO; RISTOFF, 2002; DOURADO; CATANI; OLIVEIRA, 2002). Destaque-se, nesse aspecto, a grande centralidade do sistema de avaliação no processo de reforma da educação no país, permitindo mudanças na lógica do sistema e provocando impactos significativos na cultura institucional das organizações de ensino superior (DOURADO, 2011).

Os atores da gestão de instituições de ensino superior deparam-se constantemente com os dilemas dessa gestão, diante de tantos desafios impostos na

atualidade: legislação educacional; diretrizes curriculares; critérios de avaliação; possibilidade da abertura de IES com fins lucrativos; crescimento do número de IES e de cursos de graduação; educação a distância; limitação de verbas, dentre outros. Além disso, observa-se também a resistência à gestão entre alguns dos atores da educação, mesmo entre os que atuam como gestores, talvez em decorrência de sua formação (ARGENTA, 2012).

4.2 A mudança de sistema de avaliações de ensino em Minas Gerais e a Fundação educacional estudada

Para maior conhecimento e melhor compreensão do contexto em que se insere o presente estudo, faz-se necessária uma retrospectiva da legislação que rege a educação brasileira.

É importante esclarecer que a Fundação em estudo inicialmente pertencia ao Sistema Estadual de Ensino, sendo avaliado pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) e, no ano de 2009, passou a pertencer ao Sistema Federal de Ensino, sendo avaliado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) a partir de então.

A República Federativa do Brasil é formada por estados e municípios e pelo Distrito Federal. Cabe à Constituição Federal (CF) do país, como legislação suprema, ditar normas e regras, que deverão ser seguidas e obedecidas pelos entes da federação. A atual Constituição Federal brasileira foi promulgada em 1988, com o compromisso de

“[...] instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias [...]” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, preâmbulo).

Entende-se que a Constituição é a “carta magna” do país. É reconhecida a sua importância diante das leis instituídas pelos entes federativos.

No que se refere à esfera educacional, em relação às instituições de ensino privadas, como o caso da unidade de estudo, a CF dispõe em seu artigo 209 que

O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- I - cumprimento das normas gerais da educação nacional;
- II - autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.

Em outras palavras, esse artigo determina a competência do sistema nacional de ensino, para autorizar, reconhecer e avaliar essas organizações, bem como definir demais diretrizes educacionais que deverão ser seguidas por essas instituições.

Entretanto, há que se observarem outras normas para a compreensão dessa mudança de sistema de ensino pela qual a IES estudada passou. A Lei 9394, de 1996, denominada Lei de Diretrizes e Bases (LDB), define e regulamenta a organização da educação brasileira, com base nos princípios instituídos na Constituição Federal. A LDB age complementarmente à Constituição Federal. Em seu artigo 9º dispõe que:

A União incumbir-se-á de:

- I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios;
 - II – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos territórios;
 - III – prestar assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;
 - IV – estabelecer, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;
 - V – coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;
 - VI – assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;
 - VII – baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação; 5 Parágrafo regulamentado pelo Decreto nº 5.622, de 19-12-2005. 6 Inciso regulamentado pelo Decreto nº 5.773, de 9-5-2006. LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 7ª edição 13 7
 - VIII – assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;
 - IX – autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.
- § 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

Em outras palavras, o que o artigo 9º e seus incisos, em especial o inciso IX, determinam, é que a educação superior é de competência da União e está totalmente vinculada às normas estabelecidas pelo sistema nacional de ensino. Há que se observar, entretanto, que o que dispõe o parágrafo 3º é que os estados, tanto como o Distrito Federal, poderão ter essas atribuições determinadas pelo inciso IX desse artigo 9º da LDB, como suas competências, desde que mantenham instituições de educação de ensino superior.

Assim como a União tem sua Constituição para reger e estabelecer as regras do país, os demais entes federativos também promulgaram suas próprias constituições, depois de 1988, sempre em consonância com a Lei Maior, a CF. Em 1989, o Estado de Minas Gerais promulga a sua constituição. No Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), mais precisamente no artigo 81, a Constituição do Estado cria a UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais). Pelo que dispõe o artigo, a UEMG, como mantenedora e pertencente ao Estado, poderá ser avaliada pelo sistema estadual de ensino, o que torna o Conselho Estadual de Educação o órgão competente para realizar todas as ações do inciso IX do referido artigo. Por conseguinte, o artigo 82 traz a seguinte redação:

Art. 82 – Ficam mantidas as atuais instituições de ensino superior integrantes da Administração Pública Estadual.

§ 1º – As fundações educacionais de ensino superior instituídas pelo Estado ou com sua participação poderão manifestar-se no prazo de cento e oitenta dias contados da promulgação da Constituição por uma das seguintes opções:

I – absorção, como unidades, pela Universidade do Estado de Minas Gerais, na forma prevista no § 1º do artigo anterior;

II – submissão à política educacional do Estado, mesmo que venham, mediante alteração dos seus estatutos, a extinguir seus vínculos com o poder público estadual, permanecendo sob a supervisão pedagógica do Conselho Estadual de Educação e obrigando-se, na forma da lei, a fornecer bolsas de estudos para os alunos carentes.

Com uma interpretação literal desse artigo, as IES existentes em Minas Gerais teriam dois caminhos: tornarem-se unidades da UEMG, ou, ainda que não se tornem parte dessa mantenedora, principalmente por uma questão econômica (unidades mantidas pela UEMG não poderiam cobrar mensalidades), continuarem como fundações de direito privado mesmo, recebendo a supervisão pedagógica do Conselho Estadual de Educação. Com base nesse artigo, o CEE permaneceria sendo a entidade determinadora de todas as diretrizes para o ensino superior de Minas, para a UEMG e Fundações de direito privado mineiras, desde o credenciamento da mantenedora ao reconhecimento do curso, incluindo visitas em loco.

Ocorre que a interpretação do Procurador Geral da República, como representante do Ministério Público, é de que os artigos já citados da Constituição Estadual, que determinam a competência do Conselho Estadual de Educação, confrontavam-se diretamente com o que dispunha a Constituição Federal. Em 2006, o Procurador-Geral, no uso de suas atribuições, encaminhou ao STF uma ação direta de inconstitucionalidade (ADI 2501), com o intuito de revogar essa competência do estado dada pela sua própria constituição, a menos que a IES fosse realmente unidade da UEMG. O STF discute a matéria, o relator Ministro Joaquim Barbosa decide pela inconstitucionalidade do inciso II do parágrafo 1 do artigo 82 da CE, e do parágrafo 4, 5 e 6 do mesmo artigo. Em consequência, todas as IES vinculadas ao sistema estadual de ensino (exceto UEMG), viram-se obrigadas a se submeterem integralmente às diretrizes e parâmetros gerais do sistema federal de ensino, leia-se MEC. E entre essas instituições, encontra-se a unidade de análise em estudo.

5 A FUNDAÇÃO EDUCACIONAL ESTUDADA: ORIGENS E TRANSFORMAÇÕES

A origem e a história da Fundação serão inicialmente apresentadas neste capítulo de forma a tornar claro o processo de mudança ocorrido ao longo dos anos na instituição. A estrutura de funcionamento será posteriormente apresentada com o intuito de melhor detalhar o funcionamento da organização possibilitando uma melhor compreensão acerca da cultura organizacional predominante.

5.1 A origem e a história

A organização estudada constitui uma Fundação, que é considerada um fundo autônomo, tendo por finalidade uma ação definida em seus estatutos por seu instituidor ou instituidores. De forma geral, é uma instituição caracterizada como pessoa jurídica, composta pela organização de um patrimônio, mas que não tem proprietário, nem titular, nem sócios. É uma entidade de direito privado, constituída por ata, dotação patrimonial, para determinada finalidade econômica não distributiva, sendo fiscalizada pelo Ministério Público. Deve ser destinada para uma ou mais finalidades específicas, não distributivas, com relação a sua renda, forçosamente reincorporada. Consiste apenas num patrimônio administrado e destinado a um fim econômico, determinado pela própria lei que a autoriza. Deve ser dirigida por administradores ou curadores, autorizados e fiscalizados, na conformidade de seus estatutos, esses aprovados pelo Ministério Público a que está juridicamente subordinada.

“[...] é uma Fundação, sem fins lucrativos, de caráter privado, mas tudo dentro dela volta para a própria instituição. A faculdade foi criada, na época, pelo prefeito da cidade, que criou essa Fundação [...]” (E2)

“[...] Fundação, ela não tem fins lucrativos e toda a nossa receita ela gira para retornar um benefício para a comunidade acadêmica.” (E1)

A Fundação em estudo é uma instituição de caráter educacional destinada ao ensino superior. É mantenedora de duas instituições de ensino superior (IES), que, para fins deste estudo, serão denominadas IES A e IES B. A IES A é caracterizada como um

Instituto de Educação, e a IES B como uma Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais.

“IES B é uma faculdade, porque aqui é assim: a Fundação é a mantenedora e tem duas faculdades dentro da Fundação. A IES A, que é um Instituto Superior de Educação, e a IES B, que é a Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais, tudo no mesmo prédio, que é Pedagogia e Gestão Ambiental, e a IES B é Sistemas, Direito, Administração, Contábeis e Gerenciais [...]” (E2)

Atualmente, a IES A oferece dois cursos de graduação e um curso de pós-graduação lato sensu, e a IES B oferece cinco cursos de graduação e três cursos de pós-graduação lato sensu. Os cursos estão relacionados no QUADRO 1, a seguir.

Quadro 1 - Relação de cursos ofertados pela Fundação

CURSOS	GRAU	IES
Pedagogia	Licenciatura	IES A
Tecnologia em Gestão Ambiental	Tecnólogo	IES A
Supervisão Escolar	Pós-graduação lato sensu	IES A
Administração	Bacharelado	IES B
Ciências Contábeis	Bacharelado	IES B
Sistemas de Informação	Bacharelado	IES B
Direito	Bacharelado	IES B
Análise, Desenvolvimento de Sistemas	Tecnólogo	IES B
MBA em Controladoria e Finanças	Pós-graduação lato sensu	IES B
MBA em Gestão Estratégica de Projetos	Pós- graduação lato sensu	IES B
MBA em Inteligência nos Negócios	Pós- graduação lato sensu	IES B

Fonte: Dados da pesquisa.

A criação da fundação educacional em estudo foi inicialmente marcada por dificuldades ligadas a interesse político local. A autorização para funcionamento foi marcada por resistência, ocasionando uma demora da instituição para obtenção da autorização para início das atividades, tendo sido aprovada a lei que a regulamenta no ano de 1999.

“A faculdade, ela é um sonho, era um sonho de quase 100 anos da cidade. [...] e Oliveira, toda vida, foi uma cidade muito culta, como a tradição cultural significativa. Mas também, por outro lado, é uma cidade muito política e nem não sei se seria política, seria politiqueira. E aí um vinha, tentava instalar e outro vinha e tentava atrapalhar. O

início surgiu do prefeito, então a faculdade foi criada por lei municipal, porque ele era o prefeito na época, então foi criada uma lei municipal que permitiu seu funcionamento num prédio municipal.” (E1)

“[...] Porém aqui é uma cidade muito política e um ia pedir e o outro ia desmanchar. Então foi uma peleja, foi muito difícil. A cidade já tinha 132 anos quando veio a faculdade [...] E aí depois definiu realmente de instalar a Fundação Educacional [...].” (E3)

A Fundação foi constituída pelo então prefeito da época, que, juntamente com sua esposa, uniram esforços com profissionais que já atuavam na área educacional e voluntariamente a criaram.

“E o professor X, que foi o que trouxe a fundação pra cá e aí eu fui e eu não esqueço, era um professor, porque eu não me engano, chamava Claret, e tinha uns três professores, e esse professor Canísio e a Jane, Helena, a esposa do prefeito [...].” (E3)

“Ela foi fundada em parceria com o professor , que fundou também a Universidade Y. Nasceu de um desejo de um grupo de professores antigos da cidade que tinham o desejo de fundar uma faculdade aqui.” (E4)

A Fundação começou sua atuação a partir da IES A, criada em 1999, iniciando as atividades do Curso Normal Superior no ano de 2000. Em seguida, no ano de 2001, obteve autorização para funcionamento do curso de Letras, porém esse curso não é mais oferecido pela IES A, pela falta de demanda.

No ano de 2003, foi criada a IES B e autorizado o funcionamento dos cursos de Administração e Sistemas de Informação. No ano seguinte, a IES B obteve autorização para abertura do curso de Direito. No ano de 2007, a IES A, atendendo ao Parecer CNE-CP nº 5, de 13 de dezembro de 2005, e a Resolução CNE-CP, nº 1, de 15 de maio de 2006, realizou a substituição do Curso de Normal Superior pelo curso de Pedagogia, passando este a ser ofertado desde então.

No ano de 2009, as IES A e B iniciaram o processo de transição do ato regulatório, anteriormente realizado pelo Conselho Estadual de Educação (CEE), passando a ser realizado pelo Sistema Federal, representado pelo Ministério da Educação (MEC). A partir daquele ano, todos os cursos das duas IES foram passando gradativamente para o sistema federal de ensino, sendo necessário para isso abertura de processo no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

(INEP). Da abertura dos referidos processos originaram-se as visitas *in loco*, obrigatórias para a verificação das condições de ensino, de forma que a transição ocorresse dentro dos parâmetros de qualidade determinados pelo MEC. Com exceção do curso de Direito, todos os demais cursos já transitaram do CEE para o MEC.

Posteriormente, no ano de 2014, a IES A obteve autorização para o funcionamento do curso de Tecnologia em Gestão Ambiental, e a IES B passou a ofertar os cursos de Ciências Contábeis e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, nessa ocasião, já autorizados pelo MEC.

Paralelamente à abertura de novos cursos de graduação, em 2008, a IES A passou a oferecer o curso de pós-graduação lato sensu em Supervisão Escolar e, no ano de 2013, a IES B deu início aos cursos de pós-graduação lato sensu denominados MBA em Controladoria e Finanças, MBA em Gestão Estratégica de Projetos e MBA em Inteligência nos Negócios. A evolução histórica da Fundação está resumida no QUADRO 2, a seguir.

QUADRO 2 - Evolução histórica da Fundação

Ano	Ação	Instituição reguladora
1999	Criação da IES A	CEE
2000	Autorização do Curso Normal Superior	CEE
2001	Autorização do curso de Letras	CEE
2003	Criação da IES B Autorização do curso de Administração Autorização do curso de Sistemas de Informação	CEE
2004	Autorização do curso de Direito	CEE
2007	Autorização do curso de Pedagogia	CEE
2008	Implantação dos cursos de pós-graduação em Supervisão Escolar	CEE
2009	Transição das IES A e B do CEE para o MEC	MEC
2013	Criação dos cursos de pós-graduação MBA em Controladoria e Finanças, MBA em Gestão Estratégica de Projetos e MBA em Inteligência nos Negócios	MEC
2014	Autorização do curso de Ciências Contábeis Autorização do curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas Autorização do curso de Tecnologia em Gestão Ambiental	MEC

Fonte: Site institucional e dados da pesquisa.

5.2 Estrutura de funcionamento

O organograma é a forma de representar o funcionamento de uma organização, tornando possível a compreensão de sua estrutura, de forma a tornar possível a percepção das responsabilidades, da autoridade, da comunicação e das decisões estabelecidas na instituição. A FIG. 1 representa o organograma da Fundação.

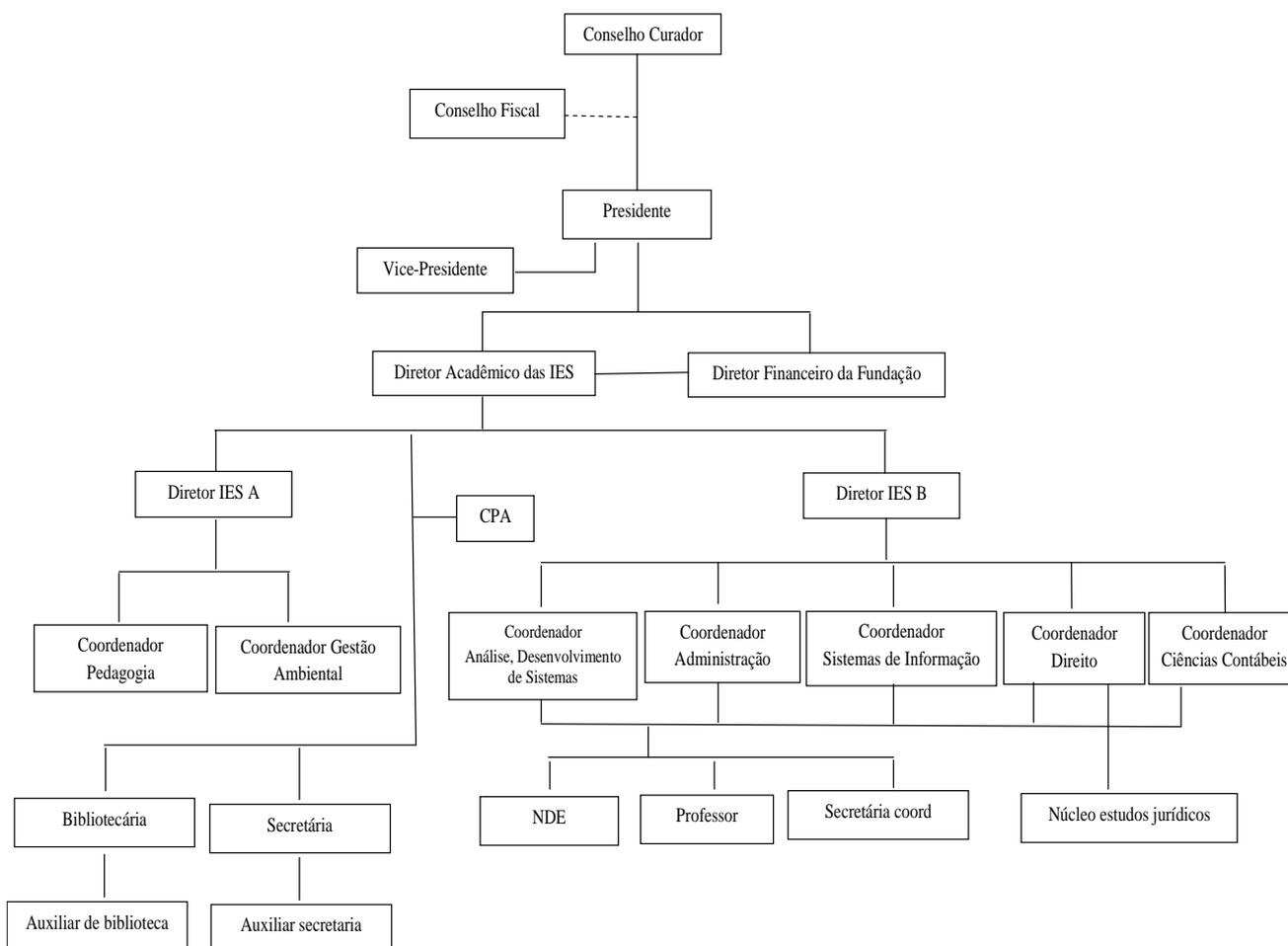


Figura 2 - Organograma da Fundação

Fonte: Elaborado pela autora partir de dados da pesquisa, 2016.

O órgão máximo de decisão da fundação é o Conselho Curador, constituído pelo presidente da Fundação, pelo vice-presidente da Fundação, por representante docente das IES, representante técnico administrativo e um representante da comunidade externa.

“Nós temos representantes do corpo docente, temos representantes do corpo administrativo e temos representantes da Comunidade.” (E1)

Na Fundação, o cargo que tem posição mais alta na hierarquia é o do presidente, seguido do cargo de vice-presidente. Subordinados ao presidente encontram-se o diretor acadêmico de ambas as IES e o diretor financeiro. Ainda subordinados ao diretor acadêmico geral têm-se os técnicos administrativos no desempenho dos cargos de secretária geral, bibliotecária, profissional de TI. Os cargos de direção de cada IES são supervisionados pela direção acadêmica geral. Esses, por sua vez, supervisionam o trabalho dos coordenadores de cursos, que orientam o trabalho do NDE e dos docentes dos respectivos cursos por eles coordenados. O coordenador do curso de Direito ainda é responsável pela supervisão do Núcleo de Práticas Jurídicas, que tem como supervisora uma docente da IES B.

“Existe uma hierarquia, é muito achatado, muito próximo, muito horizontal, existe a quem você se reporta, mas há uma proximidade, inclusive entre os setores, então não há diferenciação entre os cursos na faculdade, funciona como um conjunto, tratando todos com a mesma importância, numa maneira bem sistêmica.” (E2)

“Cada setor tem equipe responsável, não há interferência de um coordenador de um curso em outro aquilo que compete. Toda coordenação se reporta ao diretor.” (E2)

É possível perceber que existe uma estrutura formal bem estabelecida e que todos os funcionários têm conhecimento da hierarquia existente. Nota-se ainda que há uma centralização nos cargos superiores da hierarquia, sendo notável o acúmulo de cargos por parte de algumas pessoas. É o caso da presidente da Fundação, que é também a diretora acadêmica geral e, simultaneamente, diretora da IES A. O vice-presidente acumula o cargo de coordenador do curso de Administração, e a coordenadora do curso de Sistemas de Informação exerce as funções relativas ao setor de informática da fundação.

Os funcionários exercem dois ou mais cargos simultaneamente, mas é importante ressaltar que a Fundação tem apresentado um crescimento considerável, sendo aconselhável uma descentralização, de forma a melhor distribuir as responsabilidades e a autonomia dentro dela.

A seguir, serão apresentadas as mudanças ocorridas na fundação ao longo de sua história, buscando a identificação daquelas mais significativas e a compreensão dos elementos que as conduziram.

6 MUDANÇAS OCORRIDAS NA FUNDAÇÃO E NAS IES AO LONGO DA SUA HISTÓRIA

A apresentação e a descrição das mudanças ocorridas na Fundação desde sua origem até os dias atuais foram feitas a partir das perspectivas do paradigma da transformação (FISHER, 2002) e dos fatores de mudança (ROSA, 1992).

6.1 A mudança organizacional na Fundação na perspectiva do paradigma de transformação de Fischer (2002)

Muitas são as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente em que as instituições de ensino superior se encontram, de forma que as pessoas criam e recriam o mundo em que estão inseridas.

A concepção do paradigma da transformação exposta por Fisher (2002) apresenta como categorias de análises o processo de melhoria contínua, a geração do conhecimento, a não estagnação às normas e regras, o rearranjo do ambiente e os aspectos facilitadores (ou dificultadores) de condições e recursos. No QUADRO 3, estão expostos aspectos da mudança organizacional ocorrida na Fundação nessa perspectiva.

Quadro 3 - Mudanças organizacionais na Fundação sob a ótica do paradigma da transformação

Categorias de análise	Ações que representam
Mudança contínua	Mudanças para processo de transição do CEE para o MEC Mudança de direção
Geração de conhecimento	Processo de aprendizado com as avaliações <i>in loco</i> e feedback dos avaliadores Busca por docentes mais qualificados
Não estagnação às normas e regras	Alinhamento de processos Mudanças constantes na legislação de ensino
Rearranjo do ambiente	Mudança de prédio Melhorias físicas no prédio atual, tais como: adaptação para deficientes físicos, mais bebedouros, ampliação do laboratório de informática, disponibilização do <i>wireless</i> para alunos
Facilitador e dificultador de condições e recursos	Presidente receptiva e cordial Responsável financeiro considera que os recursos despendidos para as mudanças são gastos e não investimentos

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao processo de **melhoria contínua**, foi possível perceber o desenvolvimento de um trabalho articulado no intuito de promover as mudanças necessárias. Em algumas circunstâncias, as mudanças ocorreram de maneira reativa, mediante a imposição de fatores externos, como o processo de transição ocorrido nas IES. Alguns entrevistados acreditam que as mudanças aconteceriam indiferentemente da transição do Conselho para o MEC, mas reconhecem que essa transição gerou agilidade nas ações de mudança.

“Eu acho que foi em decorrência do trâmite para o MEC a mudança maior. [...] porque, se não fosse essa nossa ida para o MEC, eu percebo que nós teríamos algumas mudanças sim, mas não tão rápidas.” (E1)

“Eu acho que iria ocorrer, mas com mais lentidão, não seria uma credibilidade assim tão forte.” (E3)

“Bom, falar que não estimula, claro que estimula, mas eu noto, eu notei que nasceu desde quando eu entrei, já havia uma preocupação em melhorar, indiferente do MEC [...] Como estou te falando, a relação é muito boa, a preocupação em melhorar é grande, se ouve falar muito que tem que melhorar isso, fazer o projeto, por exemplo, o laboratório que já estava planejado há muito tempo, então pode demorar, mas tem essa preocupação.” (E5)

Mas foi possível perceber que mesmo as mudanças que ocorreram de forma reativa tornaram-se aspectos presentes nas IES após o sucesso das transições dos cursos das IES para o MEC, o que configura uma postura de comprometimento com a qualidade do ensino e preocupação com a boa formação dos discentes. Ou seja, as mudanças, mesmo que reativas, não ocorreram somente para atender a uma exigência, essas mudanças foram institucionalizadas e são mantidas e continuamente melhoradas pela Fundação.

“E aí, já nesse semestre agora, nós vamos ter então uma política mais consistente de investimento em equipamentos, iniciando agora esse semestre. Nós já estamos com nossa política para os laboratórios, trocamos as máquinas, equipamentos como *datashow*, nós já temos hoje quase uns 10, mas já começamos a instalar nas salas que nós não tínhamos.” (E1)

Por outro lado, é possível perceber o caráter proativo da mudança, considerando alguns aspectos pontuais que ocorreram espontaneamente, pela identificação da

necessidade de melhoria para o crescimento e desenvolvimento das IES. Por exemplo, quando a Fundação percebeu uma mudança no perfil dos discentes, que se tornaram cada vez mais exigentes, e devido à grande competitividade existente no setor, pela proximidade de outras IES, antecipou ações que promoveram melhorias nela.

“E o nosso público começou a exigir, porque antigamente os alunos eles eram muito mansinhos, essa que é mesmo minha visão. Eles eram muito tranquilos, eles não pediam muita coisa. É isso que tem? Então é isso que tá bom. E de uns tempos pra cá isso mudou bastante: Como assim, não tem internet? Como assim, a internet é lenta? Mas e esse laboratório? Mas e essa biblioteca? Mas e isso? Mas e aquilo? Mas e a rampa? Então eles acabaram também contribuindo para essas melhorias.” (E4)

Na melhoria contínua, nota-se uma categoria de cultura de mudança gradual, uma vez que expressa a complementaridade dos valores existentes com os novos valores e amplia as alternativas existentes para a solução dos problemas.

Ainda no que se refere à categoria das mudanças contínuas, a mudança mais significativa ocorrida na Fundação desde sua criação foi a recente alteração na presidência e vice-presidência, ocorrida em meados de 2015. A partir dos novos membros, é possível identificar uma preocupação constante com a melhoria da IES, de maneira proativa, em vários aspectos: relacionamento entre as pessoas, valorização e agregação ao capital humano e intelectual e melhorias na estrutura física e tecnológica.

“[...] mudança de direção, pessoas com propostas novas [...]. Então eu acho assim que teve uma mudança muito grande, na qualidade do ensino, nas propostas, plano pedagógico, tudo isto teve um crescimento, muito grande, a valorização dos funcionários.” (E7)

Mesmo que a substituição do presidente e do vice-presidente seja considerada a mudança mais significativa na Fundação, é interessante uma maior reflexão que permita compreender se essa também não foi ocasionada pelo processo de transição do CEE para o MEC, uma vez que a avaliação realizada pelo MEC apresenta parâmetros mais rigorosos para obtenção de credenciamento, autorização e reconhecimento dos cursos, principalmente considerando que as poucas mudanças promovidas pelos antigos gestores eram de caráter eminentemente reativo.

“A maior mesmo, significativa, foi isso, porque na maior parte desse tempo, sempre foi uma calmaria, sempre foi calmaria. Nunca foi de grandes avanços e de grandes mudanças, esta foi a maior. É até plausível porque a gestão que tá lá, melhorou muito, a equipe é muito melhor.” (E13)

“Na verdade, o MEC, ele é muito mais exigente, é muito mais criterioso que o Conselho de Educação, definitivamente.” (E10)

“Eu acho, e é até uma opinião muito subjetiva minha, eu vejo que essa filosofia mudou com as pessoas que foram mudando, por exemplo, hoje nós temos uma diretoria, uma presidência, muito mais ativa, proativa, atuante do que nós já tivemos anteriormente, então a gente percebe isso claramente.” (E10)

No que se refere à **geração do conhecimento**, foi possível perceber que a principal forma de construção do conhecimento está atrelada ao aprendizado adquirido por meio do processo de transição ocorrido do CEE para o MEC. Houve uma capacitação dos funcionários para recepção da primeira comissão do MEC realizada pela presidente da Fundação, de forma que todos melhor se preparassem para o atendimento das exigências pautadas no crivo de avaliação. Além disso, no momento da visita *in loco*, os funcionários aprenderam por meio da vivência.

“O seu MEC ajudou muito porque a cada comissão que agente recebia, a gente ganhava mais experiência, e observava coisas que antes a gente não tinha observado.” (E4)

“[...] então todos tomaram conhecimento, porque quando nós fomos passar para a avaliação do MEC, eu fiz treinamento com a equipe toda, em relação ao Regimento, isso tudo em slide. [...] para os professores, o que era o nosso projeto pedagógico, o que era o nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, quais os critérios da nossa avaliação institucional que sempre nós tivemos, indiferente de sermos de Conselho ou do MEC [...]” (E1)

“O pessoal do MEC, ao mesmo tempo que eles são exigentes, eles também dão muitas dicas, a gente não pode dizer que é só assim cobrança, fazem muitos elogios, dão muitas orientações. Não está com a coisa de punir não, definitivamente, e para acrescentar é para melhorar [...]” (E7)

“Eu acho que os que ficaram foram aprendendo, meio na marra, que foram passando, então, eu acho que é isso que está fazendo que a gente tenha alcançado essa maturidade maior. Porque quem começou, começou meio que sem saber o que estava fazendo, foi tudo meio que empurrando e agora, eu acho, que já tem gente que tem bastante conhecimento, bastante experiência, que trabalho em outras

instituições e acaba vendo como funciona e trazendo um pouco disso aqui pra dentro.” (E4)

A transição estimulou ainda a qualificação entre os docentes e deu origem a um processo de seleção para o ingresso de futuros docentes, denominado pelos entrevistados de “vacância”. Nessa seleção, os critérios tornaram-se mais rigorosos, primando pela valorização da titulação, do conhecimento e da experiência dos candidatos.

“Melhoras, eu acho assim que hoje, os professores que estão na casa, são mais capacitados, são professores que buscam o mestrado, buscam o doutorado, são professores que vestem bastante a camisa.” (E14)

“Mas hoje nós temos todo o processo para as admissões. São só aceitas através do processo de vacância, existe um edital que é publicado meses antes da disponibilização da vaga, vários candidatos participam do processo, tem aula-teste, entrevista, é feita a análise de currículo, isso tudo para contratar. Então é um processo bem complexo e de uns 4 anos a 5 anos pra cá mudou bastante este processo de admissão [...]” (E4)

“[...] aí você vê de um lado uma profissionalização da instituição que vai acontecendo gradativamente, você vê o corpo docente que foi se titulando. O curso de Direito, há alguns anos atrás, nós tínhamos aí 70 a 80% de especialistas e hoje nós temos de 70 a 80% de mestres e temos doutores no curso. Então você vê que o corpo docente foi se titulando, foi se especializando, foi procurando crescer [...]” (E10)

Percebe-se que **a não estagnação às normas e regras** está diretamente relacionada à geração do conhecimento. Dentro da categoria de geração do conhecimento, o que poderia ser mais bem trabalhado seria a questão da qualificação constante dos técnicos administrativos e docentes, considerando, inclusive, que os parâmetros utilizados pelo MEC para avaliação dos cursos sofrem contínuas alterações em prol da melhoria da qualidade de ensino e melhor formação dos futuros profissionais. A mais recente atualização nos instrumentos de avaliação do MEC para os cursos de graduação ocorreu em agosto de 2015, incluindo na avaliação aspectos relativos às questões de diversidade cultural, responsabilidade social e inclusão, especialmente o tratamento do espectro autista. Essas questões serão avaliadas pelo MEC nas IES durante as avaliações *in loco* agendadas posteriormente a essa data.

“Muita seriedade, mais atualização, porque vivem em constante atualização, mais projetos, porque eles motivavam ter muitos projetos, a questão da responsabilidade social que também acontece todo ano

para que haja um selo da responsabilidade social. A formação dos Professores hoje, por exemplo, pedagogia o corpo de professores é 100% mestre e em outros cursos ainda tem alguns especialistas, mas a maioria [...].” (E3)

Outro aspecto marcante nesta categoria foi o que muitos entrevistados denominaram “alinhamento dos processos”, que é um maior redirecionamento do trabalho e uma padronização nos processos e procedimentos desenvolvidos na Fundação de acordo com as necessidades demandadas.

“Com certeza maior profissionalismo, essa foi uma das mudanças que a gente teve uma clareza maior, quanto às funções dos setores e o alinhamento também das atividades, no sentido assim de você ter um plano de desenvolvimento institucional, você tem um Regimento.” (E1)

“Porque existe um diâmetro entre o profissional e o amador, e eu vejo que à medida que foi havendo essas alterações principalmente no corpo humano da instituição, porque a nossa estrutura mudou, ela melhorou, mas tem que mudar mais, tem que melhorar mais, ela é basicamente a mesma, então o que a gente vê realmente, foram mudanças no corpo humano, foi esta mudança que eu atribuo a profissionalização e isso é o meu modo de ver uma atuação, mesmo das pessoas que estão aqui dentro.” (E10)

“A gente tem buscado muito a profissionalização dos nossos processos, então muita coisa mudou, muita coisa mesmo, abriu os processos de vacância, determinados trâmites que aconteciam de uma maneira totalmente desordenada, agora existe um caminho, existe um protocolo para tudo acontecer, a gente procura o máximo seguir o que está previsto no PDI, a gente procura fazer melhorias nos nossos processos pedagógicos, nas próprias exigências do MEC, a gente fez os projetos pedagógicos junto com o NDE no ano passado, de todos os cursos, para atualizar para atender, melhor ao nosso público-alvo.” (E4)

Quanto ao **rearranjo do ambiente**, muitas mudanças foram identificadas. A primeira delas foi a mudança de prédio ocorrida há alguns anos. No início, a Fundação funcionava em um prédio municipal, mas a mudança se fez necessária devido ao seu crescimento, considerando que o prédio anterior era pequeno, não atendendo à demanda da época. Posteriormente, já no atual prédio, outras mudanças são perceptíveis, tais como: melhorias nas salas de aula, ampliação de laboratórios de informática, disponibilização de *wireless* para a comunidade acadêmica, mais bebedouros nos corredores, adaptação do prédio para os deficientes físicos.

“A gente teve muita mudança, tanto assim no aspecto físico, que a gente funcionava em uma escola da rede municipal, depois a gente veio para cá, neste prédio [...]” (E7)

“Laboratório que a gente ainda não tinha, então eles melhoraram, agora a gente tem um laboratório de informática; a internet era precária e melhorou a internet; as salas eram muito abafadas e quentes e estão instalando ventiladores na sala; bebedouro só tinha um bebedouro na faculdade inteira e agora adicionaram bebedouros em quase todos os corredores; estou melhorando o acesso das pessoas, porque lá tem muita escada. Porque era uma fábrica, então estão fazendo bastante reforma para melhorar o acesso dos cadeirantes.” (E13)

Novamente cabe a reflexão: se as mudanças do ambiente têm ocorrido pela necessidade identificada pelos gestores e as decisões são tomadas com o intuito de as organizações se manterem competitivas ou se as mudanças foram realizadas em virtude das exigências do órgão supervisor.

“Olha, a estrutura física já passou por muitas adaptações. Então aquilo que eu falei para vocês das visitas do MEC. A acessibilidade, os laboratórios passaram agora por uma reforma total, trocaram todos os computadores e mesmo a biblioteca, a secretaria era só aquele pedaço ali daqueles arquivos para lá, então aumentou e a gente teve condição de separar todos os arquivos, a presidência tem a sua sala separada, a diretoria, a coordenação, então cada um tem a sua sala.” (E7)

“Agora, no espaço físico, ele vem sendo adaptado à medida que é pontuado pelo MEC. Então eu diria que talvez não seja o espaço mais desejado, digamos assim, que não tem a cara de escola, de faculdade, mas que atende no sentido de ter espaço para tudo e tudo adaptado.” (E11)

Foi possível perceber que algumas dessas mudanças aconteceram pelo fato de as instalações físicas serem um dos critérios de avaliação do MEC, em que são avaliados ventilação, iluminação, mobiliário, estrutura da biblioteca e secretaria, espaço de lazer e socialização, laboratórios de ensino. Mas as condições de acessibilidade já tinham sido adaptadas anteriormente pela necessidade de um aluno cadeirante. E novamente é importante ressaltar que as mudanças têm sido institucionalizadas, sejam mudanças de definição de processos, sejam de melhoria das instalações físicas.

E, por fim, a partir da análise de elementos **“facilitadores de condições e recursos”**, pode-se ver a atual presidente como uma facilitadora, considerando sua forma participativa e cordial de gerir a IES. As pessoas se sentem envolvidas e dispostas

a aprender e compartilhar esse aprendizado entre si, promovendo, assim, mudanças e melhorias para a Fundação. Ou seja, a figura da presidente pode ser considerada um estímulo para a construção e o desenvolvimento do capital humano e intelectual, por meio do incentivo à qualificação e à participação nos processos de melhoria e da valorização do trabalho de toda equipe.

“Sim, mudança na Instituição a gente percebe principalmente de um ano pra cá, com a mudança da diretoria do pessoal que a cabeça mais aberta, a gente percebe sim, eu tenho uma liberdade muito grande de atuação, não sou cerceado, se eu quero inventar alguma coisa eu tenho o aval deles, claro dentro de uma normalidade e aceitabilidade.” (E10)

“Melhorou. Ela dá liberdade, ela escuta a gente. Dá liberdade da gente falar, dá sugestão, escuta a gente, troca ideia. Pra trás, falar a verdade para você, tinha até medo de chegar perto.” (E1)

A motivação, o comprometimento e a compreensão dos funcionários que integram a cultura organizacional é condição indispensável para a manutenção de um direcionamento estratégico adequado.

“Existe, às vezes, uma cultura de que é gasto e não vem com investimentos, e essa cultura de gastos, nós estamos com uma certa dificuldade para acabarmos com ela, mas olha, gente, a instituição só vai evoluir a partir do momento que ela começar a investir. Investir nas pessoas, no capital intelectual, no capital humano, investimos nas necessidades, porque um ambiente agradável não só no sentido da relação humana, amistoso e alegre. Dessa boa relação, não só mas o ambiente agradável, acolhedor, como equipamento bom, necessário, isso traz qualidade para o ser humano, para os funcionários, professores dos nossos acadêmicos e acaba que o bem-estar se instala.”(E1)

“E o responsável pelo setor financeiro, que é o administrativo, que é o dono do dinheiro que a gente brinca com ele, ele é mais difícil, no sentido que ele é econômico, ele pode... pode..., não pode, não pode..., e vigia muito essa parte, mas ele tem razão no ponto, porque se deu uma zebra, se deu problema sério, a responsabilidade é dele. Para vocês verem, sempre em toda escola tem uma inadimplência, e teve um mês aqui, se não me engano no final do ano, que teve um peso assim, mas depois sanou, porque essa moçada parece que elas dão prioridade a uma coisa pessoal do que pagar mensalidade.” (E3)

“Olha, o seguinte, eu fiz tem uns três anos, mais ou menos, eu fiz um relatório, porque o nosso tesoureiro, porque tudo aqui é o tesoureiro que segura, o que pode e que não pode, porque não vai faltar verba.

Então pode, não pode, aí tudo fica na figura dessa pessoa, que, na verdade, ele que comanda a instituição. Então você tem um conhecimento acadêmico, mas na hora que...está na mão de quem tem o conhecimento administrativo, que não entende nada da parte acadêmica, tecnológica.” (E8)

Ainda um aspecto que tem sido considerado como um dificultador é a crise econômica atual. Grande tem sido a dificuldade da Fundação para a formação das turmas, e a busca por maneiras de se manter competitiva tem sido intensa. Aliado a isso, o município e região em que ela se localiza é marcado pela presença de grandes instituições de ensino do setor público e privado, que se caracterizam como fortes concorrentes. E, por fim, a renda média do público-alvo da Fundação é de uma classe média a baixa, que tem tido dificuldade em arcar com os valores das mensalidades.

“[...] pelo que a gente viu do pessoal, sempre reclamando que não está tendo condições de bancar uma faculdade particular, uma mensalidade.” (E13)

“Então é muito sufoco que a gente passa, nós temos uma microrregião, que até é grande e nós temos agora recentemente aqui do lado em município Z, uma UEMG, um pouquinho mais pra frente a gente tem Divinópolis, que também tem faculdades federais e tem uma faculdade que é grandona e que atrapalha um pouco a gente aqui.” (E4)

“Olha, o seguinte, eu fiz tem uns três anos, mais ou menos, eu fiz um relatório; porque o nosso tesoureiro, porque tudo aqui é o tesoureiro que segura, o que pode e que não pode, porque não vai faltar verba. Então pode, não pode, aí tudo fica na figura dessa pessoa, que na verdade, ele que comanda a instituição. Então você tem um conhecimento acadêmico, mas na hora que...está na mão de quem tem o conhecimento administrativo, que não entende nada da parte acadêmica, tecnológica.” (E8)

A partir da percepção de Fisher (2002), foi possível identificar ações que configuram as cinco categorias propostas pela autora: mudanças contínuas – seja na transição do CEE para o MEC, seja na mudança da gestão; geração de conhecimento – seja a partir da preparação para recebimento das comissões de avaliação do MEC, seja durante as visitas *in loco* por meio dos *feedbacks* recebidos; não estagnação às normas e regras – principalmente no alinhamento de processos necessários para promoção de mudanças relacionadas às tarefas e funções; rearranjo do ambiente – inicialmente na mudança de prédio para melhor atender ao público e, posteriormente, para adaptar-se às

novas exigências de avaliação ou mesmo às necessidade constantes dos alunos; e facilitador de condições e recursos – representado pela figura de uma facilitadora na pessoa da presidente, por meio de ações que estimulam os funcionários a quererem fazer parte da organização, e ainda representado pela figura do diretor financeiro, porém como um “desestimulador”, no que concerne aos investimentos necessários para o processo de mudança em prol das melhorias contínuas.

A partir da evolução do conceito do paradigma da estabilidade para a transformação organizacional apresentado por Fisher (2002), é perceptível a relação entre as categorias analisadas, visto que as mudanças só poderão se tornar constantes se houver um processo de geração de conhecimento, o que permitirá a reconstrução das normas e dos procedimentos a serem seguidos pelos funcionários.

Percebe-se que os rearranjos feitos no ambiente também decorrem do conhecimento e das mudanças relacionados a esse aprendizado e que todos esses elementos poderão ser mais facilmente implementados se houver a figura de uma pessoa que estimule e motive as ações de melhoria.

A transformação organizacional surge a partir do esforço de direcionamento de uma organização, devendo ser voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e tornados rotineiros. E deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. O paradigma da transformação não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração. (FISHER, 2002)

6.2 Mudança organizacional na Fundação na perspectiva dos fatores de mudança de Rosa (1992)

A análise da mudança organizacional sob a ótica de fatores da mudança expostos por Rosa (1992) envolve as seguintes categorias de análise: fatores exógenos – mudanças impulsionadas por fatores presentes no ambiente externo da organização; fatores endógenos – mudanças decorrentes de necessidades internas de adaptação; fatores globais – mudanças relacionadas a elementos presentes no contexto geral, cuja

influência é percebida não somente pela organização, mas pelas organizações de maneira geral; fatores específicos – elementos característicos somente desse tipo de organização e que influenciam em seu processo de mudança; e fatores voluntaristas – elementos espontâneos e naturais que colaboram para que as mudanças ocorram. No QUADRO 4 estão expostos aspectos da mudança organizacional ocorrida na Fundação nessa perspectiva.

Quadro 4 - Mudanças organizacionais na Fundação sob a ótica dos fatores da mudança de Rosa (1992)

Categorias de análise	Ações que representam
Fatores exógenos	Transição do CEE para o MEC – legislação Presença de muitas instituições de ensino na região – concorrentes Mudança no perfil dos alunos – clientes
Fatores endógenos	Mudança de gestão Mudança no comportamento dos funcionários – capital social Alinhamento de processos – capital intelectual
Fatores globais ou específicos	Crise econômica Caráter político do município Baixa renda Preconceito da classe média e alta – status
Fatores voluntaristas	Boa vontade dos funcionários Apoio do poder local

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange aos **fatores exógenos**, um fator evidente, presente no ambiente externo, que possibilitou grandes mudanças na IES foi a mudança de avaliação do Sistema Estadual de Ensino antes avaliado pelo CEE para o Sistema Federal de Ensino agora avaliado pelo MEC. Nesse caso, o componente externo refere-se à legislação específica do ensino superior que deve ser seguida pela Fundação, tornando-se um agente propulsor de mudanças e melhorias.

A gestão das IES tem autonomia relativa quanto aos aspectos internos, mas sofre influência dos elementos externos, principalmente de seu órgão regulador, o Ministério da Educação e da Cultura (MEC). São determinadas leis, portarias e resoluções que devem ser seguidas rigorosamente por serem consideradas elementos formadores dos padrões de qualidade e excelência que se esperam do ensino superior no Brasil. Sem o cumprimento de tais determinações, a IES é impossibilitada de permanecer no mercado, devendo, por isso, fazer constantemente todas as mudanças que lhe são exigidas.

Foi possível perceber que todos acreditam que a mudança de avaliação do CEE para o MEC ocasionou um impacto extremamente positivo na IES, por considerarem o modelo de avaliação mais rigoroso e detalhista, mesmo que esse processo tenha ocorrido a “duras penas”, estimulando ambas as instituições a buscarem seu aperfeiçoamento.

“Foi ótimo. É assim a avaliação que eu faço, é que foi muito proveitoso para instituição, foi muito produtivo. Não que o Conselho não fosse, mas o Conselho parece assim que nós tínhamos uma... parece que o Conselho era mais próximo e acaba que estava uma coisa quase que familiar, bem assim amistoso, e o MEC não, com o MEC você já tem uma distância maior, eles são estritamente no trabalho de supervisão mesmo, e eles não vêm só para analisar, só para avaliar, mas, ao mesmo tempo que eles avaliam, eles acabam passando treinamento para a equipe, para os alunos, porque tem as entrevistas.” (E1)

“Eu acredito que sim, apesar de sofrer muito mais, a gente trabalha muito mais, a gente corre muito mais atrás de coisas que a gente nem se preocupava antes, mas eu acredito que para a instituição foi muito positivo” (E4)

Outro fator presente no ambiente externo que influenciou positivamente o processo de mudança foi a competitividade inerente ao setor. O município em que se localiza a Fundação situa-se próximo a um grande centro que possui universidades federais e uma faculdade privada de grande porte que, em muitos discursos, foi apontada como uma forte concorrente. Aliado a esse componente, a mudança no perfil dos alunos, aqui considerados como o cliente da organização, que têm se tornado cada vez mais exigentes, o que decorre também do fato de a fundação se localizar próximo a essas outras instituições de ensino, sendo que pessoas da cidade se deslocam para estudar em outros municípios e compartilham suas experiências com os alunos da IES em questão.

“Não sei, acho que por ficar sabendo, por exemplo, a gente tá muito próximo de grandes universidades, então eu trabalho na faculdade, e você se perde lá dentro, você não conhece ninguém, é totalmente diferente desse universo de uma instituição do tamanho da nossa. Então o que que acontece, eu acho que ficam sabendo que agora no Pitágoras tem internet, *wireless*, agora no Pitágoras a biblioteca está o dobro do tamanho... E a gente tem muito aluno aqui da região que estuda lá e que acaba passando isso, então eu acho que o que impulsionou essa mudança do comportamento dos alunos foi muito

verificar o que seus vizinhos estavam melhorando, estavam crescendo e começaram a reivindicar o crescimento aqui também.” (E4)

“Eu acho que a demanda mesmo, porque o laboratório não é só para o curso de Sistemas, é para todos os outros alunos, então era um laboratório só e agora são dois e esse último está bem estruturado e, provavelmente, eu acredito, que deve ter sido por causa da demanda de mais computadores, o melhor acesso à internet. A internet hoje é muito melhor.” (E5)

“[...] porque a instituição que tem compromisso com a qualificação, ela não fica presa a quesitos do MEC, elas verificam logo o que os alunos realmente precisam, porque, na verdade, os nossos alunos são os nossos clientes e são nossos produtos.” (E8)

No que se refere aos **fatores endógenos**, pôde-se perceber que a grande mudança foi a substituição dos gestores, representados pela figura da presidente e vice-presidente da Fundação.

“Sim, começamos agora com essa nova gestão, justamente essa política de gestão, de sentarmos à mesa e discutir e ouvir.” (E1)

“Como nós estamos chamando todos os setores e passei a pauta, passei o e-mail colocando o que será discutido na reunião e que trouxessem essas informações e mais algo que eles quisessem acrescentar, sugerir ou criticar na equipe de gestão e quando eu abri a reunião, falando de setores que a gente precisava das informações.” (E1)

“Melhorou. Ela dá liberdade, ela escuta a gente. Dá liberdade da gente falar, dá sugestão, escuta a gente, troca ideia. Pra trás, falar a verdade para você, tinha até medo de chegar perto.” (E6)

“Percebo uma diferença, eu acho que a gestão atual é mais presente quanto ao contato com um professor, eu acho que a gestão atual está mais preocupada em saber dos professores, de ter contato mesmo, por exemplo, eu tenho mais contato com essa.” (E5)

Outra mudança notável é com relação ao comportamento das pessoas diante do trabalho, uma vez que houve uma busca constante por maior qualificação, seja docente, seja administrativo, proporcionando aquilo a que muitos entrevistados atribuíram o nome de “profissionalização” e outros denominaram de “alinhamento de processos”.

“O quadro de Direito hoje nós temos 2 doutores, 14 mestres e dois especialistas e era um quadro que tinha 40% de mestres. E hoje é o quadro melhor. O curso de Pedagogia tem semestre, quando não tem Educação Física e Libras, que chega a 100% de mestres e doutores [...]

mas foi muito bom a efetivação, a institucionalização desse processo para o crescimento da instituição.” (E1)

“O grupo ficou mais atento, eu acho, porque antigamente as coisas eram mais soltas, a cobrança era muito menor, portanto o cuidado também. Eu acho que agora todos os envolvidos no processo burocrático, do dia a dia da instituição, ficaram bem mais comprometidos com aquilo que fazem.” (E4)

“Tudo começou de uma maneira improvisada, e tudo foi crescendo, surgiu a necessidade de redesenhar, inclusive dos processos da secretaria, a hora que o aluno chega e pede algo hoje é muito bem organizado. Começou o mais simples, improvisado e foram criados manuais, tem burocracias, mas só para não deixar as coisas virarem bagunça. O aluno perdeu a prova hoje, para requerer segunda chamada ele tem cinco dias úteis, passou desse período ele não consegue mais fazer a prova.” (E2)

Diante disso, percebe-se que o ambiente interno tem proporcionado o desenvolvimento constante do capital humano e do capital intelectual, pelo fato de haver um estímulo constante para a capacitação dos funcionários e por propiciar um ambiente receptivo, de forma que eles se sintam à vontade para manifestar sua opinião e propor sugestões de melhorias para organização.

“[...] a instituição só vai evoluir a partir do momento que ela começar a investir. Investir nas pessoas, no capital intelectual, no capital humano, investimos nas necessidades, porque é um ambiente agradável não só no sentido da relação humana, amistoso e alegre.” (E1)

É ainda relevante considerar o fato de as pessoas se sentirem motivadas, gostarem de trabalhar na organização e se sentirem bem no ambiente de trabalho.

“Os professores gostam muito de trabalhar aqui, a não ser o pedido de exoneração que nós temos aqui é quando passa em Federal e vão pra longe e não tem como conciliar horário e aí nós temos algumas baixas, agora no quadro administrativo não, é o quadro de 16 anos praticamente.” (E1)

“A boa relação que eu tenho com os professores e a coordenação. Outra coisa, os alunos, eu tenho uma ótima relação com os alunos, eu nunca tive problema em três anos com aluno, eu nunca tive desavenças com nenhum aluno. Então eu acho que no geral, é bom trabalhar na Fundação, eu gosto de trabalhar, até o atual momento está ótimo.” (E5)

Considerando os **fatores globais e específicos**, a atual crise econômica¹ foi apontada pelos entrevistados como um fator desencadeador de mudanças na Fundação, pelo fato de ser esta uma instituição particular que depende exclusivamente das mensalidades para sua sobrevivência. Houve uma queda significativa na demanda pelos cursos e no número de alunos ingressantes. Os valores cobrados pelas mensalidades, mesmo que condizentes com a realidade local, têm sido um fator limitante, pois a renda da região varia em torno de um salário mínimo, não sendo suficiente para o pagamento da mensalidade, dependendo do curso. Aliado a isso, no início de 2016, houve ainda uma redução significativa no programa de incentivo à educação denominado Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), fazendo com que muitos alunos perdessem esse benefício, inviabilizando, assim, o pagamento da mensalidade. Esses fatores fizeram com que a IES buscasse estratégias de atuação de forma a atrair novos alunos e fidelizar os atuais.

“O curso hoje fica muito caro, este ano estamos enfrentando uma crise porque o FIES diminuiu muito. E trabalho aqui com desconto para pagamento em dia, com essa crise... Mas já tem sim muita gente, a gente está lá no limite.” (E2)

“[...] ainda mais esta crise que o Brasil está enfrentando, ela atingiu tudo quanto é lugar, né, empresa, escola, tudo em quanto há, porque você vê assim que nós tivemos um número grande de participantes do vestibular e um número razoavelmente pequeno de pessoas que efetivaram a matrícula, porque, principalmente na cidade, a maioria do pessoal trabalha e é assalariado, a não ser os bancários que ganham um pouco mais, então a pessoa para pagar um valor alto [...]” (E7)

Ao longo da história da Fundação, é possível perceber a existência de oscilações na demanda pelos cursos ofertados. O curso de Letras, da IES A, considerado por muitos entrevistados como de excepcional qualidade de ensino, foi extinto pela baixa procura.

“[...] nós tivemos o melhor aluno da época do provão, do curso de Letras, ficou com o melhor aluno do país. O nosso curso de Letras aqui era excepcional. Acho que todos ou mais de 90% dos nossos alunos eles estão na sala de aula, dando aula [...]” (E8)

¹ “Sob qualquer ângulo que se examine a atual conjuntura político-econômica, a sensação é de crise. A crise econômica tem várias causas, mas a causa principal é de origem política. O gigantismo do Estado, o descontrole administrativo, a carga fiscal, a burocracia, a equivocada política monetária, a dívida pública levou o governo a uma situação insustentável” (GALVEAS, 2016). “A dominância de um ambiente de incerteza política – geradora de instabilidade econômica e baixa confiança dos agentes – mantém a economia brasileira em forte recessão” (CNI, 2016).

Nota-se que a queda na demanda não está diretamente relacionada à falta de qualidade do serviço oferecido ao cliente, uma vez que houve uma falta de interesse das pessoas pelo curso ofertado pela IES A. Outro curso oferecido pela mesma IES, Gestão Ambiental, autorizado pelo MEC em 2014, também não teve sucesso na formação de sua primeira turma. O mesmo ocorreu com os cursos de Sistemas de Informação e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, oferecidos pela IES B. Os cursos que atualmente têm mantido uma demanda constante são o de Pedagogia, Administração, Direito e Ciências Contábeis.

O que se percebe pelas respostas dos entrevistados é que a crise econômica afetou diretamente as IES, impactando na demanda dos cursos oferecidos. Mesmo que as IES tenham o padrão de qualidade estabelecido pelo MEC e este seja um fator decisivo na escolha da instituição e do curso por parte dos candidatos, a falta de recursos financeiros causada pelo momento econômico vivenciado no país tem dificultado o preenchimento das vagas oferecidas anualmente.

“Até mesmo pelo estado econômico do país que vem atravessando. As instituições não estão formando as turmas como deveriam formar, os cursos da maioria das instituições não conseguiram formar turma.” (E8)

“[...] nós tivemos também dois cursos novos de tecnólogo e infelizmente a gente também não formou turma, com tudo já autorizado pelo MEC, todos os cursos. E não formou turma, nossa, a gente ficou com um pesar. Um foi o de Gestão Ambiental e o outro na área de Análise e Desenvolvimento de Sistemas. A gente ficou assim pesarosos, porque Sistemas é também assim um curso muito bom, é uma coisa assim, atual, né, que hoje em dia todos os setores dependem muito da informática, né. E a gente também não conseguiu formar turma deste, neste semestre, de 2016. E estes dois de tecnólogo também a gente ficou pesarosos, porque estavam todos dois já autorizados pelo MEC.” (E7)

E, aliado a essa problemática, há outro fator local e específico do município e região, que é o predomínio de baixa renda, dificultando o ingresso das pessoas no ensino superior, por considerarem que o valor das mensalidades representa quase totalidade do salário recebido.

“O que eu vejo, é o que eu tenho visto o pessoal falar, é que as mensalidades estão ficando caras demais. Para o pessoal, no mercado de trabalho, está pouca a procura de vagas. Na cidade mesmo tem

vários que trabalham em comércio e ganham um salário mínimo, então a gente vê que pra ele estudar está começando a ficar difícil.” (E13)

Ao lado disso, os entrevistados acreditam que as classes média e alta atribuem maior credibilidade e valor às faculdades de outras cidades, possivelmente pelo fato de a Fundação ser considerada uma instituição de pequeno porte, do interior.

“[...] então eu sinto assim, no início o povo de uma classe social melhor, a classe média e baixa, sentia prazer e felicidade de vir para estudar na terra. Mas a alta, porque aqui nós temos uma classe assim, sabe, média alta ou alta, que estudam, estudavam fora e ainda estudam, porque acham que a Fundação não é aquela faculdade e porque não temos cursos, muita opção [...] Eu acho que por ser uma faculdade de interior, por ser classificado como a cidade antiga, de interior mesmo.” (E3)

Esses elementos de ordem econômica criam a necessidade de constante adaptação das IES para que possam, num primeiro momento, manter-se perante a crise financeira, sendo necessária a elaboração de estratégias que possibilitem o aumento da demanda pelos cursos e a fidelização dos atuais alunos, mesmo que os discentes tenham sido diretamente afetados pela redução do FIES e pela falta de oportunidade de trabalho ocasionado pelo momento econômico vivenciado no Brasil.

Outra característica peculiar à cidade é referente à forma de atuação política. Alguns entrevistados denominam a cidade como “politiqueira”, em que alguns interesses individuais predominam sobre os interesses coletivos, os quais, no início, para a criação da Fundação, foram fundamentais.

“Porém aqui é uma cidade muito política e um ia pedir e o outro ia desmanchar. Então foi uma peleja, foi muito difícil. Oliveira já tinha 132 anos quando veio a faculdade [...]” (E3)

“E aqui toda vida foi uma cidade muito culta, com a tradição cultural significativa, mas também, por outro lado, é uma cidade muito política e nem não sei se seria política, seria politiqueira. E aí um vinha e tentava instalar e outro vinha e tentava atrapalhar.” (E1)

Mesmo que a questão política tenha sido uma condição *sine qua non* para o início da Fundação, percebe-se que, atualmente, não há laços entre o poder local e a instituição.

Por fim, a partir da análise dos **fatores voluntaristas**, foi identificada uma dificuldade para o início da Fundação, em 1999. Mas, mesmo com toda dificuldade inicial, ela contou com a boa vontade de vários profissionais, muitos dos quais, posteriormente, vieram a assumir cargos de gestão na IES. Dessa forma, algumas pessoas estão desde o início, quando exerceram serviço voluntário, mesmo considerando que há muito tempo a IES já possui regime de CLT para os funcionários.

“Ela foi criada instalada em Oliveira e foi muita colaboração do Prefeito e de sua esposa. Fez um trabalho voluntário muito bom, ela lutou mesmo para que a faculdade fosse instalada, em um trabalho voluntário, porque ela não trabalhava na prefeitura nem nada. E aí foi um trabalho muito forte junto com a Helena Soares Patrício e com mais uma equipe de pessoas e depois com pessoas que foram convidadas, e então a equipes formalizou mesmo e começou a trabalhar, inclusive, nos primeiros anos, eu lembro que iniciou em março. E aí houve um pedido de colaboração, que a gente ficasse sem carteira assinada por determinado tempo, para colaborar. Até organizar tanto, é que nesta aula inaugural, que eu dei a aula inaugural de epistemologia, mas antes de iniciar com as autoridades presentes eu fiz um trabalho com um texto sobre o voluntário, para homenagear, para motivar, agradecer os voluntários que se juntaram.” (E3)

“É... primeiro vestibular eu trabalhei, a gente foi lá em cima dava resultado tudo, depois a gente foi pra faculdade, ficou dois meses sem receber, depois a gente recebia só uma coisa assim simbólica, depois que começou a funcionar.” (E5)

“O início foi tão difícil, muita gente trabalhou sem remuneração, até se firmar.” (E1)

“[...] nossa vida é muito difícil, porque, na condição de fundação, nós não temos... Nós somos uma instituição sem fins lucrativos, não podemos ter lucro, e a gente também não tem ajuda de ninguém, a gente vive das mensalidades mesmo e tudo que sobra, quando sobra, é revertido em benefícios para a própria Fundação.” (E4)

Os fatores analisados a partir da percepção de Rosa (1992) remetem à compreensão da importância que elementos externos, internos, globais ou específicos e voluntaristas tiveram no processo de mudança ao longo da história da Fundação. Fatores externos, como legislação do ensino superior, perfil dos clientes e análise dos concorrentes, foram fundamentais para esse processo, ao passo que a mudança ocorrida recentemente na gestão tem possibilitado outras inúmeras mudanças internas, como uma maior profissionalização de todos dentro da Fundação. Simultaneamente, a Fundação

enfrenta uma crise econômica, dificultando a formação de novas turmas, havendo necessidade de constantes adaptações para a sua permanência no mercado. E, por fim, características típicas do município e região fazem com que os gestores tenham que moldar o funcionamento das IES a partir das possibilidades financeiras do público local.

6.3 Comparativo entre as mudanças ocorridas de acordo com as concepções de Fisher (2002) e Rosa (1992)

A partir da análise das duas concepções, é possível perceber mudanças significativas presentes nas categorias de análises de Fisher (2002) e de Rosa (1992), mesmo que com designações diferenciadas na comparação entre ambas. O QUADRO 5, apresenta uma comparação entre as categorias utilizadas por esses autores e as principais mudanças identificadas na Fundação.

Quadro 5 - Principais mudanças identificadas a partir do comparativo entre as concepções de Fisher (2002) e Rosa (1992)

Principais mudanças identificadas	Concepção de Fisher (2002)	Concepção de Rosa (1992)
Transição do CEE para MEC – mudança na legislação de ensino	Mudança contínua Geração de conhecimento	Fatores exógenos
Mudança dos gestores	Mudança contínua	Fatores endógenos
Profissionalização	Geração de conhecimento Mudança contínua	Fatores endógenos
Maior envolvimento dos funcionários	Mudança contínua	Fatores endógenos
Melhorias físicas	Rearranjo do ambiente	Fatores endógenos
Estratégias para manter competitividade diante dos concorrentes, perfil do público com baixa renda e crise econômica atual	Facilitador e dificultador de condições e recursos	Fatores globais e específicos
Mudança no perfil dos alunos	Mudança contínua	Fatores exógenos

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível identificar algumas mudanças tidas como as mais relevantes para o crescimento e desenvolvimento da Fundação. São elas: transição do CEE para o MEC – mudança na legislação de ensino; mudança dos gestores; maior profissionalização aliada ao alinhamento e melhoria de processos; maior envolvimento dos funcionários em decorrência do perfil amigável e participativo da atual gestão; melhorias físicas no

prédio atual, tais como: adaptação para deficientes físicos, mais bebedouros, ampliação do laboratório de informática, disponibilização do *wireless* para alunos, na maioria das vezes, relacionadas às exigências impostas pelo MEC; uma mudança nos perfil dos discentes, que se tornaram mais exigentes também em decorrência de uma grande competitividade na região devido à presença de outras IES; mudanças estratégias de atuação por causada concorrência e da crise econômica atrelada à baixa renda predominante na região.

A seguir, será feita a apresentação dos elementos presentes na cultura organizacional da Fundação a partir do modelo de Schein (1992).

7 ELEMENTOS PRESENTES NA CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO MODELO DE SCHEIN (1992)

Neste tópico, apresenta-se o modelo proposto por Schein (1992) aplicado à Fundação em estudo, de forma a compreender quais são os elementos culturais predominantes nela e de que forma esses elementos têm conduzido ao processo de mudança anteriormente apresentado, além de verificar se as mudanças ocorridas contribuíram para a reconstrução da cultura organizacional. A análise foi feita a partir das categorias criadas pelo autor, as quais se referem a: regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem; normas de grupo; valores expostos; filosofia formal; regras do jogo; clima; habilidades incorporadas; hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos; significados compartilhados e metáforas ou símbolos integrativos. O QUADRO 6, a seguir, apresenta as principais ações desenvolvidas na Fundação, norteadas por essas categorias de análise.

Quadro 6 - Categorias de análise da cultura segundo Schein (1992) (continua)

Categorias de análise	Ações que representam
Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem	- Linguagem comumente utilizada por todos: Conselho Estadual de Educação e Ministério da Educação - Costumes: cordialidade entre as pessoas - Tradições: pessoas com experiência na educação desde antes da Fundação
Normas de grupo	- Padrões implícitos: proibições acerca de determinados assuntos (mudança da gestão) - Valores: qualidade no serviço e bem-estar dos funcionários
Valores expostos	- Lealdade entre as pessoas - Informalidade nas relações - Perseverança
Filosofia formal	- Obediência à hierarquia - Cumprimento das normas acadêmicas - Criação da vacância
Regras do jogo	- Concentração de poder pelo acúmulo de cargos - Centralização de decisões administrativas nos gestores - Descentralização relativa de decisões acadêmicas envolvendo os diretores e coordenadores - Indução do fluxo das informações - Sensação de impunidade
Clima	- Layout físico: melhorias sempre que necessário nas instalações físicas - Clima amistoso
Habilidades incorporadas	- Profissionalização caracterizada pelo alinhamento de processos e busca de maior qualificação dos funcionários

	- Melhoria contínua
Hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos	- Uso de terminologias tais como: Conselho Curador, NDE, Colegiado, CPA
Significados compartilhados	- CEE = flexível - MEC = rigoroso
Metáforas ou símbolos integrativos	- Personificação do MEC: “Seu MEC” - Reconhecimento pelo MEC valioso mercadologicamente - Caráter familiar das relações

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as **regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem**, foi possível identificar uma linguagem utilizada por praticamente todos os funcionários relativa aos sistemas de ensino, seja o Conselho Estadual de Educação ou o Ministério da Educação. Percebe-se que é de conhecimento de todos a existência desses órgãos assim como a compreensão de sua importância dentro do processo de transição ocorrido na Fundação.

“Era o Conselho Estadual de Educação. Então vinha uma equipe do Conselho Estadual e fiscalizava e ficava aqui uns três dias avaliando a biblioteca e toda instituição como um todo. E aí depois do Conselho passou para o MEC. E aí então a partir de determinada data já foi a equipe do MEC que vinha avaliar, que vinha credenciar.” (E3)

“[...] parece que o Conselho era mais próximo e acaba que estava uma coisa quase que familiar, bem assim amistoso, e o MEC não, com o MEC você já tem uma distância maior, eles são estritamente no trabalho de supervisão mesmo, e eles não vêm só para analisar, só para avaliar, mas, ao mesmo tempo que eles avaliam, eles acabam passando treinamento para equipe, para os alunos, porque tem as entrevistas.” (E1)

“[...] até então a instituição era reconhecida pelo Conselho Estadual de Educação e aí o Conselho Estadual de Educação tem um rigor de visitas *in loco*, tem toda uma conjuntura e tal. E aí houve uma migração para o Ministério da Educação, para o MEC, e aí o que acontece, a partir de 2009 nós estamos numa bateria do MEC, desde 2009 [...]” (E8)

Um costume visível nos relacionamentos é a atual cordialidade existente entre as pessoas. Percebe-se um clima muito amistoso que certamente contribui para a maior colaboração de todos para o alcance dos objetivos da organização. Pôde-se notar, porém, que nem sempre o clima cordial esteve presente na Fundação. Esse costume é recente e atrelado à mudança de gestão ocorrida em meados de 2015, quando os

funcionários passaram a se sentir mais envolvidos com a Fundação pelo tratamento diferenciado na relação entre a gestão e eles.

“Então, assim, vou falar uma verdade assim para você. Não sei nem se pode falar isso. É porque a gente tinha um presidente antes, então a gente não tinha a liberdade de chegar e conversar. Com a atual é diferente, ela te escuta, te dá sugestões... escuta a gente, dá sugestões. Então assim, eu achei que melhorou 1000%.” (E5)

Uma tradição notável na Fundação é a vasta experiência na área da educação da maioria dos funcionários que estão desde o início dela. Muitos deles já trabalhavam na secretaria de educação ou em escolas do município, trazendo um conhecimento prévio e uma notável experiência para o bom desempenho de suas funções.

“[...] sou funcionária aposentada da prefeitura, toda vida eu trabalhei na área da educação, trabalhei na sede da secretaria de educação, em cargo burocrático NE. Aí a gente tinha mais aptidão mesmo com a educação e foi até a própria diretora do instituto, que é o que mantém o curso de Pedagogia e de Letras, que me sugeriu assim esta substituição.” (E7)

“Eu era professora e depois eu fui diretora 9 anos. E aí me convidou para ser diretora numa escola de primeira a quarta série. E aí eu fiquei lá 11 anos e depois fundou uma escola nova, também estadual e o prefeito na época e delegado de ensino pediu que, com a minha experiência, eu montasse a escola [...] eu sei que eu fiquei 19 anos na direção. E aí eu sei que eu aposentei lá, mas depois que aposentei, já tinha uma conversa de fundar uma faculdade.” (E3)

Essa tradição na educação certamente foi positiva para a criação da Fundação, embora se tenha percebido que o estilo de gestão que predominou por muitos anos na Fundação estava diretamente relacionado à forma de gerir de ensino de primeiro e segundo graus. Mas esse perfil começou a mudar a partir de alteração recente dos gestores, passando a priorizar a profissionalização, por meio do alinhamento de processos e maior qualificação técnica e docente, elementos estes que foram pautados pelo MEC durante seu processo de avaliação *in loco*.

“[...] nós temos muitos problemas de gestão, a questão cultural, por exemplo, assim de alguma não olhar como se fosse um curso superior, de olhar como se fosse uma escola municipal, por causa da origem que essa instituição teve, que veio profissionais oriundos desta categoria, então ainda existe essa dificuldade de processos, vamos dizer, de

alinhamento de processos que não condizem com ensino superior e aí tem esses impasses.” (E8)

“[...] era meio tratado como se fosse um colégio de segundo grau, não era uma situação profissional. Porque existe um diâmetro entre o profissional e o amador, e eu vejo que à medida que foi havendo essas alterações principalmente no corpo humano da instituição, porque a nossa estrutura mudou, ela melhorou, mas tem que mudar mais, tem que melhorar mais, ela é basicamente a mesma, então o que a gente vê realmente, foram mudanças no corpo humano, foi esta mudança que eu atribuo a profissionalização e isso, é o meu modo de ver uma atuação, mesmo das pessoas que estão aqui dentro.” (E9)

Quanto às **normas determinadas pelo grupo**, percebeu-se que a Fundação prima pela qualidade do ensino e pela satisfação dos funcionários. Muitas vezes foi ressaltada a importância do ensino de qualidade como elemento norteador do trabalho de todos os envolvidos na IES, assim como demonstrada uma preocupação constante em manter os funcionários satisfeitos, predominando um clima amistoso e agradável na Fundação.

“[...] eu estou muito próximo do vice-presidente, e ele é um profissional que está constantemente buscando, constantemente atualizando, é um espelho que a gente tem, que a gente percebe que ele também vai amadurecendo, vai acumulando experiência e renovando e tentando melhorar até onde for possível.” (E10)

“A valorização é o seguinte, eu acho que a gente não pode considerar a valorização simplesmente monetária, o financeiro, é o tratamento que dá para as pessoas, então a gente teve uma mudança que foi bastante significativa assim nesta parte.” (E7)

“Eu falo assim porque, igualzinho eu falo assim, porque pelo fato da gente ter liberdade de trabalhar, então, né, você tem prazer de vir trabalhar. Eu tenho prazer de vir trabalhar aqui, porque a liberdade que eles dão pra gente, você ter liberdade, assim no seu setor, de você resolver, então isso dá uma motivação. Porque se você fosse barrado em tudo, você chega lá... então a gente tem total liberdade de resolver tudo, todo mundo em cada setor, porque eles confiam no trabalho que a gente faz.” (E5)

É possível observar o real compromisso com a qualidade do ensino, por meio da preocupação com a melhoria dos conteúdos e métodos de ensino assim como dos ambientes físico e tecnológico, que são pré-requisito para que isso ocorra.

“[...] a gente procura fazer melhorias nos nossos processos pedagógicos, nas próprias exigências do MEC, a gente fez os projetos pedagógicos junto com NDE no ano passado, de todos os cursos, para atualizar, para atender melhor ao nosso público-alvo.” (E4)

“O primeiro estímulo pra gente, que é professor, é muito bom quando a gente tem autonomia. Então para o professor ter autonomia para aplicar conteúdo, para mudar a grade, de ele poder olhar o plano de curso e dizer isso daqui está desatualizado, vocês estão dando um curso que começou em 2006, então você está dando desatualizado, que não falta mercado de trabalho para ninguém, então vamos voltar e isso aqui isso é aceito, por que a gente vê em algumas instituições a dificuldade de mudar uma grade e se coloca muito empecilho, em mudar a grade.” (E13)

“Até hoje, desde que eu entrei aqui, o nosso lema que é preservar muita qualidade. Buscar sempre, sejam novas metodologias, novas maneiras de se atualizar, a gente tenta fazer no curso agora, de metodologias ativas, de tirar essa maneira muito tradicional, mas antes de dar aula, eu inclusive, isso tem relação com a inovação. Inovar é preciso.” (E2)

Ainda sobre as normas do grupo, percebeu-se determinado receio em falar de assuntos específicos, principalmente relacionados à mudança ocorrida na gestão, o que faz com que muitos entrevistados não tenham ciência do porque das coisas acontecerem.

“Ah, foi um problema que teve aí. Teve um problema interno aí, aí ele saiu, como a pessoa que assumiu era do Conselho, porque para ser presidente tem que fazer parte do Conselho, aí ela assumiu, ela era vice dele, né.” (E1)

“Sobre isso não, só apresentou a nova coordenação, não deram explicação do motivo da mudança [...]. Bom, vamos imaginar uma pergunta, que todo mundo poderia se fazer, porque que o antigo presidente saiu? Eu acho que seria uma pergunta que qualquer um faria... Se foi uma questão estratégica, e eu não sei te responder, eu acho que isso deveria ter sido melhor falado, porque pode ser que o pessoal de fora possa fazer essa pergunta pra gente, e eu não sei responder. [...] só apresentou a nova coordenação, não deram explicação do motivo da mudança.” (E13)

“[...] é uma cultura que muda-se as coisas sem avisar pra gente, por exemplo, muda direção... muda isso... muda aquilo... e de repente a gente não sabe de onde que surgiu e nem como que foi.” (E8)

Dentre os **valores expostos**, foi possível perceber lealdade entre as pessoas, pois, mesmo com a mudança de gestores, não ocorreu nenhuma substituição dos funcionários

nem do corpo docente e nem dos técnicos administrativos, ainda que esses sejam próximos ao gestor anterior ou do atual titular de cargo.

“Eu estou na Fundação desde o início. A Fundação começou em 2000. Em 1999 ela foi criada e em 2000 foi o primeiro vestibular. Então eu estou desde o início. Então nós debutamos, debutamos o ano passado, então tem 16 anos.” (E7)

“Tem 15 anos, aliás, tem 16, que está completando 16 anos. Eu dei a primeira aula [...] E foi uma primeira turma de Pedagogia, aliás, Normal Superior, na época.” (E3)

“Mudou a presidência, e eu tinha uma força muito grande com o ex-presidente, porque ele pedia muito conselho em relação às tomadas de decisão, sempre ligava, o que ia escrever me pedia para olhar. Hoje não, hoje eu simplesmente entro, faço meu trabalho e vou embora, eu não tenho mais nenhuma participação.” (E8)

Esse aspecto denota profissionalismo na Fundação, representado pelo respeito aos funcionários no desempenho de suas funções. Todos os funcionários técnicos administrativos se mantiveram desde o início da Fundação. Há uma rotatividade apenas no quadro docente, mas, muitas vezes, ocorrida pela escolha do docente que deseja traçar novos rumos profissionais.

“[...] porque o nosso corpo docente é um corpo docente que não tem muita alteração, isso é um ponto que eu considero como positivo. Os professores gostam muito de trabalhar aqui, a não ser o pedido de exoneração que nós temos aqui é quando passa em Federal e vão pra longe e não tem como conciliar horário e aí nós temos algumas baixas. Agora no quadro administrativo não, é o quadro de 16 anos praticamente.” (E1)

Ainda entre os valores expostos, foi possível perceber certo grau de informalidade nas relações. Dentro do funcionamento de uma organização há elementos que regem o direcionamento do trabalho dos funcionários, tais como a definição de suas responsabilidades, a atribuição de autonomia a cada cargo para execução plena de seu trabalho, a forma como ocorre a comunicação entre as pessoas e a maneira como as decisões são tomadas dentro de uma empresa.

É possível notar que esses aspectos determinam o funcionamento das IES, e, dentro da estrutura formal, percebe-se que existe uma hierarquia clara, com cargos bem definidos e funções preestabelecidas. Porém, a partir da estrutura informal, decorrente

do relacionamento interpessoal entre os funcionários, nota-se que as funções nem sempre são exercidas conforme o que é definido e algumas vezes os funcionários desenvolvem funções que vão além daquelas determinadas para seu cargo, em decorrência do que eles consideram como “ajuda” momentânea àqueles colegas que precisam dar maior agilidade a determinado trabalho, por exemplo, na época de processos seletivos, quando na secretaria das IES há um acúmulo de funções e o número reduzido de pessoas não é suficiente para o aumento da demanda. Ou, ainda exemplificando, nos momentos em que são agendadas as visitas do MEC, e os livros adquiridos para atualização do acervo, considerado um importante critério de avaliação.

“[...] é, por exemplo, assim, quando é época de matrícula, eu subo e a Rosângela fica aqui e eu subo para as meninas fazerem a matrícula. Eu fico no telefone atendendo e dando as perguntas que o pessoal faz. [...] às vezes, na época do MEC, o pessoal desce para ajudar a gente a ajeitar, porque às vezes os livros chegam quase em cima, né [...]” (E1)

“Na verdade é muito positivo e de uma colaboração mútua assim. Então a pessoa que estiver naquele momento e puder ajudar, independente que seja a coordenadora ou uma pessoa do administrativo, ele vai oferecer este suporte para o professor, neste contato e atendimento ao professor e aluno. Então de repente um mesmo problema, ele pode receber respaldo de várias pessoas, então de quem estiver mais próximo, digamos assim, vai poder te orientar e te atender.” (E11)

É preciso, porém, atentar para o fato de que, mesmo que haja boa vontade entre os funcionários no processo de ajuda mútua, a dualidade de tratamento de uma mesma questão pode ocasionar atritos entre aqueles executores, caso ocorra conflito de informações.

Em outros casos, nota-se que alguns funcionários exercem funções além daquelas que lhes foram atribuídas, pela falta de uma pessoa para a execução daquela tarefa específica. Dessa forma, mais uma vez, com o intuito de colaborar com a organização e com o trabalho dos demais colegas, exercem funções para as quais não lhes foram devidamente atribuídas responsabilidade e autonomia.

“Digamos não oficialmente, mas as cobranças são todas em cima de mim, então qualquer coisa que acontece a responsável sou eu.” (E4)

“Sim, é normal que faça alguma coisa sim. Ai a gente tem essa... eu falo assim que a secretária, ela faz de tudo um pouco, porque, além de fazer o serviço da secretaria, a gente ainda dá suporte também aos demais como a coordenação que está sempre precisando, de ajudar com uma lista de uma palestra, alguma coisa assim a gente está sempre trabalhando junto também.” (E7)

Um aspecto cuja importância é fundamental refere-se à possível sobrecarga de trabalho dos funcionários, que se prontificam constantemente a desenvolver funções que não lhes são pertinentes e que o fazem em benefício da melhoria dos processos de trabalho dentro da organização. Dessa forma, é interessante que se identifiquem os gargalos dos cargos a partir da descrição das funções de cada um, para que assim seja possível o redesenho e a redistribuição das funções entre os funcionários, ou, se necessário, que se possa analisar a necessidade do ingresso de novos funcionários.

A informalidade faz-se presente também na forma de tratamento entre os funcionários e, principalmente, entre aqueles que ocupam cargos de gestão e que reproduzem essa informalidade na relação com seus subordinados.

“É muito bom, talvez em função do tamanho da Fundação, porque, como somos pequenos, estamos todo mundo presentes, aqui na sala do lado está a presidente, na sala do outro lado está o diretor, a gente está constantemente trombando nos corredores. Então quer dizer que o acesso é muito informal.” (E10)

“Me lembro até que na semana passada, eu entrei na sala da presidente e pedi licença e foi estranho porque ela disse: você não tem que pedir, isso, vai entrando. E é por aí então, em função do tamanho da instituição não poderia ser diferente.” (E10)

Certamente a informalidade pode contribuir para um bom clima organizacional, fato que é notadamente presente nas IES em estudo. Porém a necessidade de profissionalização se faz cada vez maior, em virtude das exigências internas, atreladas à mudança no perfil do aluno, e externas, quando relacionadas aos critérios rigorosos do Ministério da Educação no momento das avaliações *in loco*. Dessa forma, é necessário que a estrutura formal esteja bem determinada e que as regras instituídas para cada cargo, no detalhamento de suas funções, sejam praticadas de forma a garantir a excelência no trabalho individual e coletivo.

“Para mim, a mudança mais significativa, que eu vejo hoje, é a mudança do perfil dos nossos alunos. Eu posso acompanhar, eu acompanhei dentro de sala, vi isso no curso de Direito, mas eu acredito que seja uma mudança que não tenha ocorrido somente no curso de Direito, mas tenha ocorrido também nos outros cursos, que é uma mudança no perfil no sentido de que hoje nós temos alunos que levam a instituição mais a sério, que levam o curso mais a sério, você vê o comprometimento, você vê a participação do aluno, a seriedade do aluno.” (E9)

“E o nosso público começou a exigir, porque antigamente os alunos eles eram muito mansinhos, essa que é mesmo minha visão. Eles eram muito tranquilos, eles não pediam muita coisa. É isso que tem? então é isso que tá bom... E de uns tempos pra cá isso mudou bastante: Como assim, não tem internet? Como assim, a internet é lenta? Mas e esse laboratório? Mas e essa biblioteca? Mas e isso? Mas e aquilo? Mas e a rampa? Então eles acabaram também contribuindo para essas melhorias.” (E4)

“Na verdade, o MEC, ele é muito mais exigente, é muito mais criterioso que o Conselho de Educação, definitivamente. Tem até a situação que nós podemos atribuir também à profissionalização porque o que que acontece? Uma coisa é você ser reconhecido, ser fiscalizado e controlado pelo Conselho Estadual e outra coisa é você ser fiscalizado, ser controlado pelo Ministério da Educação.” (E9)

Ainda sobre os valores expostos, é perceptível o espírito de perseverança por parte dos funcionários. Nota-se que principalmente aqueles que estão desde o início do funcionamento da IES consideram-se vitoriosos. Foram inúmeras as dificuldades para que se autorizasse o funcionamento da Instituição, o que criou uma característica entre os que lutavam para alcançar esse fim: a perseverança.

Ao mesmo tempo, pode-se perceber que, entre os funcionários mais recentes, principalmente os docentes, há um comprometimento parcial, considerando que vão à IES, dão sua aula e vão embora, deixando transparecer pouco interesse pela Fundação.

“Olha, eu conheço muito pouco. Quando eu fiz a entrevista, eu li mais, eu tinha estudado mais sobre a história da Fundação, mas agora eu já não lembro.” (E12)

“Na verdade eu não tenho muito conhecimento a respeito da história da instituição, talvez por ter uma quantidade menor de aulas, o contato com a instituição ser menor, realmente não tenho conhecimento, assim [...] em nenhuma oportunidade eu tive quem falasse sobre a instituição.” (E11)

“Não, não sei muito sobre o processo dela não. Até isso foi uma situação que eu já tinha falado uma vez, aí eles falaram que, por causa de mudança de administração, eles iriam estar abrindo mais esse tipo de informação, mas não é aberto. Principalmente eu que sou de fora, então eu chego lá para dar aula e acaba minha aula vou embora, então eu nunca tive acesso a esse tipo de informação.” (E13)

“Como começou eu não sei, porque quando eu ingressei aqui, a faculdade já existia. Então eu não sei, eu sei falar a partir do momento que eu estava aqui dentro.” (E14)

Quanto à **filosofia formal** presente na Fundação, alguns elementos foram facilmente identificados, como obediência à hierarquia, cumprimento das normas acadêmicas e mudança de processos e sua institucionalização.

Sobre a hierarquia, percebeu-se a presença marcante de uma estrutura formal, com a representação de um organograma bem disseminado entre todos. Há um respeito evidente entre os níveis hierárquicos estabelecidos, de forma que a autoridade é exercida de maneira hierárquica e vertical. As decisões administrativas são centralizadas nos cargos presentes em níveis hierárquicos superiores, como presidente e vice-presidente. Há uma relativa descentralização nas decisões acadêmicas, passando a envolver a figura dos diretores e coordenadores de curso.

“[...] tem o diretor da IES B que mantém os cursos de Direito, Ciências Contábeis, Administração e Sistema de Informação. A professora que é diretora da IES A que mantém o curso de Pedagogia. E ela é também diretora acadêmica geral, de todos os cursos. E tem o diretor administrativo. Então as direções são três. Mas tem as coordenações e cada curso tem um coordenador [...]. E a diretora acadêmica geral também é a presidente. Então ela é a diretora da IES A, diretora acadêmica e a presidente da fundação e faz parte também do Conselho Curador, é a presidente do Conselho Curador.” (E7)

Mas é possível identificar ainda alguns elementos presentes na estrutura informal, como o rearranjo das funções em virtude da colaboração de trabalho entre as pessoas, como já citado anteriormente, e no dia a dia, a partir da proximidade física entre as pessoas, pelo tamanho da Fundação, fazendo com que a comunicação flua, algumas vezes, de maneira mais horizontal.

“Os próprios alunos que saem daqui, que são meus alunos em outros lugares, eles falam comigo da proximidade que tinham com professor, da coordenação e com a direção, porque aqui é uma família. Isso aqui

é muito pequeno, todo mundo tem acesso a tudo, a informação, tem acesso ao seu professor, tem acesso à coordenação, tem acesso a tudo [...] então essa acessibilidade é diferente de uma instituição que tem 7800 alunos que você vê fila gigante nas portas de coordenadores, de atendimento aos alunos, aluno pede pra sair da sala porque tem que ir lá.” (E8)

“[...] talvez em função do tamanho da Fundação, porque, como somos pequenos, estamos todo mundo presentes, aqui na sala do lado está a presidente, na sala do outro lado está o diretor, a gente está constantemente trombando nos corredores. Então quer dizer que o acesso é muito informal.” (E10)

No que tange ao cumprimento das normas acadêmicas, notou-se um respeito dos docentes pelas normas estabelecidas. As normas são criadas e formalizadas pelos diretores das IES e seus respectivos coordenadores de curso. Os coordenadores de curso são os responsáveis pela transmissão e pelo “fazer cumprir” das normas. Não foi percebida nenhuma dificuldade por parte dos docentes quanto à compreensão e execução delas.

“Olha, as regras que eu tive acesso até então o contato foi com o coordenador. No começo ele me explicou, no primeiro semestre que eu tava aqui, como eram distribuídos os pontos, aí explicou como eram dadas, distribuídas as notas, como era feita a chamada, quantas faltas poderia ter, a forma que eram lançadas [...]” (E12)

“Geralmente o coordenador me passa o que foi passado pra ele, exatamente na íntegra, eu recebo a informação da mesma forma que foi passado para o coordenador.” (E5)

“[...] as normas no quesito acadêmico, elas são seguidas à risca, elas são seguidas, por exemplo, no sentido de provas agendadas, de feriados que tem no calendário e o calendário é criado em conjunto para não dar divergência e chama alguns professores e alguns alunos representando os cursos para definir qual é o calendário, você vai ter recesso, se vai mandar isso. Tem a parte pedagógica, a parte acadêmica, ela é bem estruturada, agora os professores, eu vejo aqui, cumprem com seu horário [...]” (E8)

Algumas mudanças foram percebidas, porém a mais evidente e já institucionalizada foi a alteração feita para o ingresso de novos funcionários na Fundação. Anteriormente, era feito pelo método de indicação, e atualmente foi formalizado o que denominam de “vacância”. Esse novo processo é mais seletivo e rigoroso e foi criado com o intuito de agregar valor ao capital intelectual das IES e da

Fundação, por meio do ingresso de profissionais com maior capacitação técnica e experiência no setor educacional.

“Naquele tempo era indicação mesmo. A coordenadora do curso era a Daniele e ela me telefonou e eu estava vindo embora de São Paulo para Campo Belo e ela me ligou, me ofereceu a vaga e eu aceitei e não houve um processo seletivo, entrevista, nada. Mas hoje nós temos todo o processo para admissão, as admissões são só aceitas através do processo de vacância, existe um edital que é publicado meses antes da disponibilização da vaga, vários candidatos participam do processo, tem aula-teste, entrevista, é feita a análise de currículo, isso tudo para contratar. Então é um processo bem complexo e de uns 4 anos a 5 anos pra cá mudou bastante este processo de admissão e agora não tem mais a questão da indicação não.” (E4)

“Quando eu entrei aqui, não existia o processo seletivo. Hoje existe o edital de vacância, eles chamam de vacância, se tem alguma disciplina em aberto, se algum professor saiu, ou se tem alguma disciplina nova que não tenha nenhum professor.” (E8)

No que diz respeito às **regras do jogo**, percebe-se uma concentração de poder na Fundação. Para que a organização possa funcionar plenamente, de forma a atingir seus objetivos e contemplar sua missão perante a sociedade, é necessário que sejam tecidas relações de poder entre os funcionários. Considerando que a concentração de poder é um traço cultural predominante nas organizações brasileiras, algo semelhante pode ser identificado na IES e pode ser percebido na limitação de autonomia concedida a cada cargo, uma vez que essa autonomia está diretamente limitada à função exercida, não abrangendo aspectos voltados para as decisões de ordem institucional.

Essas decisões institucionais, tidas como administrativas e estratégicas, são concentradas no órgão superior caracterizado como Conselho Curador. É possível perceber que mesmo decisões que envolvam aspectos rotineiros, como a definição de procedimentos de trabalho dos técnicos administrativos, que poderiam ser descentralizados, proporcionando alguma autonomia de decisão na escolha da melhor forma de exercer o trabalho, são concentradas na figura da presidente e do vice-presidente.

“[...] tudo é passado pelo Conselho Curador.” (E7)

“Não, então a gente não tem a autonomia de estar fazendo, resolvendo tudo não. Aí tem os superiores, a direção e a gente consulta, troca ideias, a gente faz reunião.” (E7)

Em contrapartida, foi possível perceber que decisões acadêmicas, que não de cunho administrativo, envolvem a participação dos diretores de ambas as instituições. Entretanto é importante ressaltar que a presidente da mantenedora ocupa o cargo de diretora acadêmica de ambas as IES e é também diretora da IES A e docente. A coordenadora do curso de Sistemas de Informação é responsável pelo setor de informática da Fundação e docente. O vice-presidente é também coordenador do curso de Administração e docente, e o coordenador de pesquisa é também editor da revista, presidente do Conselho de Ética e docente, o que permite retomar novamente a ideia de centralização do poder em alguns cargos.

“Eu sou professor de metodologia e sou coordenador do núcleo de produção acadêmica e sou editor da revista científica e sou presidente do comitê de ética e pesquisa também. E esses todos estão vinculados ao núcleo de produção acadêmica, então todo tipo de manual de normalização técnica, a revista, qualquer produção acadêmica é de responsabilidade do meu departamento, juntamente com o Pib, que é o processo de pesquisa permanente da instituição.” (E8)

“Eu sou coordenadora do curso de Sistema de Informação, sou docente e sou analista de sistemas. Eu trabalho em uma parte de banco de dados o sistema aqui.” (E4)

As normas de natureza acadêmica são definidas em conjunto com os diretores das IES e seus respectivos coordenadores de curso. No âmbito acadêmico, percebe-se essa descentralização nas decisões, quando os coordenadores passam a participar da definição das normas e dos processos a serem seguidos, por meio de reuniões formais e frequentemente ocorridas entre presidente, vice-presidente, direção e coordenação.

“Entre os coordenadores, o que nós podemos perceber aqui hoje, obviamente as ideias partem da direção, partem da presidência, dos próprios coordenadores ou de um coordenador especificamente. As ideias partem e sempre tem as reuniões, a reunião acontece que é a presidência, de diretores, coordenadores ou então reuniões específicas.” (E10)

Nota-se ainda uma boa comunicação das informações acadêmicas entre os coordenadores e seus subordinados diretos, nesse caso, os docentes. Há um

conhecimento e respeito por parte dos docentes pela hierarquia das IES e da mantenedora, como já apresentado. Porém é possível perceber um espaço limitado para participação dos docentes, mesmo com a existência de uma Comissão Permanente de Avaliação (CPA), em que é preestabelecida a participação obrigatória de um representante do corpo docente. Dessa forma, os docentes acatam as decisões determinadas, colocando em prática aquilo que foi estabelecido pelos coordenadores em conjunto com a direção e a representação da mantenedora.

“[...] apenas ela me passa as decisões e o que tem que ser feito, como que vai ser. As orientações é dela que eu recebo. Hora nenhuma, nem com a gestão nova, eles não chegaram perto de mim para alterar, mudar alguma forma do meu trabalho, tudo que tem que chegar vem da coordenação.” (E13)

Dessa forma, é possível compreender que há uma separação entre os tipos de decisões nas IES, ficando as decisões da esfera administrativa concentradas nos membros da mantenedora, representados pela presidente e vice-presidente, e as decisões da esfera acadêmica compartilhadas entre a direção das IES, permitindo a participação dos coordenadores de curso nesse processo.

Ainda sobre as regras do jogo, um traço presente na Fundação é a impunidade, uma vez que a instituição apresenta um caráter mais cordato, optando primeiramente pelo diálogo entre as partes e, posteriormente, se necessário, pela aplicação das penalidades previstas em seu regimento interno, que prevê a aplicação de advertências e, no seu acúmulo, o desligamento do colaborador da instituição. É perceptível, porém, um respeito por parte dos funcionários às normas institucionais e à hierarquia estabelecida, o que possibilita esse caráter de compreensão e diálogo prévio, antes de recorrer à aplicação das sanções previstas.

“Porque são muitas regras, mas o descumprimento de uma delas já vai gerar, não vou dizer uma advertência, mas uma conversa.” (E11)

“Já teve um caso no começo, quando era calouro, digamos assim, que eu esqueci do prazo, eu não lembrei de um prazo, tem um prazo que todo mês a gente lança o conteúdo que foi ministrado, a gente lança as faltas e eu não sei se eu esqueci e daí passou do prazo e o Paulo só mandou um e-mail lembrando que eu tenho que lançar nota. Foi só um lembrete.” (E12).

De acordo com alguns entrevistados, o uso do diálogo é frequente e recorrente, raramente sendo utilizadas as punições cabíveis, o que pode criar uma cultura de que o não cumprimento das normas e regras estabelecidas não ocasionará penalidade alguma para o colaborador, dificultando o cumprimento dos parâmetros estabelecidos pela Fundação para o seu bom funcionamento.

“Sim, negociação. Sempre é muito conversado, eu acho até que conversa-se demais, eu acho que a gente ainda tem alguns problemas porque tem muita conversa, eu acho que se a gente fosse mais prático, do tipo é assim que tem que acontecer, e é assim que vai acontecer, porque a gente tem prazo pra cumprir e o aluno tem visão do que está acontecendo e aluno não perdoa não, a gente tem que perdoar 10 deles, mas eles não podem perdoar uma, então é muito complicado, então a gente tem que andar uns dia com aquilo que é de interesse do aluno.” (E4)

“Ah... não é, né, só escuta [...] vai ficando [...] eu acho que aí todo mundo acomoda e fica como está.” (E14)

“Exatamente, é aí que entra a cultura organizacional de uma empresa pequena, onde se tem pessoas que têm privilégios, como qualquer família, é assim que funciona. Você vai encontrar pessoas que vêm, vão bater o dedo e vão embora pra casa por anos e ninguém vai falar nada e ninguém vai falar nada disso. E se você cumpre o seu horário vai falar: o que que vai adiantar isso?” (E8)

Pôde-se perceber, por meio do processo intenso de profissionalização, que há uma preocupação com o crescimento da Fundação e uma conseqüente rigidez no cumprimento das normas institucionais, maior que a de antes.

Com referência ao **clima**, dois elementos foram considerados: o primeiro aspecto, voltado para a estrutura física da Fundação e para a maneira como essa estrutura influencia o trabalho dos funcionários, e o segundo referente à forma de relacionamento dos funcionários entre si e com seus supervisores.

No aspecto físico, percebe-se que ocorreram melhorias gradativas nas instalações físicas e tecnológicas, que têm possibilitado uma melhor atuação tanto dos docentes quanto dos técnicos administrativos, por exemplo, a ampliação de laboratório de informática para aula prática, melhorias na biblioteca e atualização do acervo, acesso à rede *wifi*, instalação de ventiladores nas salas de aulas, instalação de mais bebedouros em toda a Fundação e adaptações indispensáveis para atender pessoas com necessidade especiais.

“Um pouco ele está melhorando, mas já foi pior. O acesso à mobilidade era ruim, o laboratório era precário, então muitas das vezes as aulas minhas, que são aulas avançadas, os alunos viram a necessidade e compravam o notebook, então agente largava, não usava laboratório que tinha e usava o notebook pessoal ,de cada um, então teve muitas vezes a gente não desceu pro laboratório, ficou em sala mesmo, todo mundo estava com notebook e a gente fazia a aula na sala mesmo, então estou vendo que está melhorando e muito.” (E13)

“[...] lá tinha um laboratório e agora tem dois. No laboratório novo, agora pra mim, é um dos melhores que tem na região.” (E5)

“Muita coisa que pode ser melhorada, instalação física, isso aqui foi um prédio que foi adaptado e as mudanças de acordo com as necessidades, de acordo com a disponibilidade financeira, então percebe que tem algumas limitações, então espaço físico a gente tem consciência que não é o ideal, precisa melhorar, mas como seria esse melhorar? Jogar no chão e fazer outro lugar? Alugar? Não comporta tantas adaptações. Particularmente a biblioteca, eu particularmente, no meu curso, por ser um curso novo, as demandas que nós tivemos para receber o MEC elas foram todas atendidas sem restrição, conheço bem quais são os bons livros que precisa e a Fundação tem todos. Talvez não tenha na quantidade de volumes necessários, recomendados pelo MEC, necessário acho até que tem, tipo oito ou dez exemplares de cada, bons livros, e eu sei quais são os livros, agora isso está dentro da recomendação do MEC?” (E11)

Quanto à forma de relacionamento, existe, certamente, um clima agradável e cordial entre os entrevistados. É possível perceber um ambiente amistoso entre os colegas, o que faz com que eles estejam satisfeitos em trabalhar na IES.

“Os professores gostam muito de trabalhar aqui, a não ser o pedido de exoneração que nós temos aqui é quando passa em Federal e vão pra longe e não tem como conciliar horário e aí nós temos algumas baixas, agora, no quadro administrativo não, é o quadro de 16 anos praticamente.” (E1)

“Eu gosto muito e agora que eu me aposentei na prefeitura, aí a gente fica mais tranquila, né, porque é só um e fica mais fácil [...]. É muito bom, a gente tem um relacionamento muito bom. A gente tem a turma de sair fora e tudo.” (E7)

Tanto a estrutura física quanto o relacionamento entre as pessoas pode interferir no desempenho do trabalho, e percebe-se que, na Fundação, esses elementos têm contribuído para a construção de um clima organizacional positivo, proporcionando maior bem-estar aos funcionários.

Sobre as **habilidades incorporadas**, foi possível destacar a profissionalização – caracterizada pelo alinhamento de processos e busca de maior qualificação dos funcionários e capacidade de adaptação pela melhoria contínua.

No que diz respeito à profissionalização, o que se pôde perceber é que os funcionários têm uma consciência do quanto a Fundação evoluiu em seus métodos e alinhou os processos. Ao longo do tempo, esses processos e o modo de tratar os assuntos foram se tornando mais profissionais, principalmente pela mudança de entidade avaliadora (de CEE para MEC).

“Com certeza, maior profissionalismo, essa foi uma das mudanças que a gente teve uma clareza maior, quanto às funções dos setores e o alinhamento também das atividades, no sentido assim de você ter um plano de desenvolvimento institucional, você tem um Regimento, então todos tomaram conhecimento.” (E1)

Foi ainda possível perceber uma busca constante pela melhor qualificação dos profissionais, sempre estimulados a procurar e concluir novos cursos de profissionalização, em virtude da preparação para receber o MEC. Isso tornou possível a melhoria do corpo docente da IES.

“Eu falo que a faculdade vai se profissionalizando, eu vejo isso gradativamente acontecendo ano a ano na instituição. A diretoria se profissionalizando, secretaria se profissionalizando, o corpo docente se profissionalizando, a instituição como um todo se profissionalizando. Aí você vê de um lado uma profissionalização da instituição que vai acontecendo gradativamente, você vê o corpo docente que foi se titulando. O curso de Direito, alguns anos atrás nós tínhamos aí 70 80% de especialistas e hoje nós temos de 70 a 80% de mestres e temos doutores no curso. Então você vê que o corpo docente foi se titulando, foi se especializando, foi procurando crescer e vai vindo toda uma movimentação e a instituição, os alunos percebem isso.” (E9)

“Melhoras, eu acho assim que hoje, os professores que estão na casa, são mais capacitados, são professores que buscam o mestrado, buscam o doutorado, são professores que vestem bastante a camisa.” (E14)

Esses dois fatores presentes no clima organizacional têm contribuído para a construção de um forte capital humano e intelectual na Fundação, uma vez que as pessoas estão mais bem preparadas em termos técnicos e atuando em um ambiente

amistoso, em que as pessoas estão dispostas a compartilhar seu conhecimento para o aperfeiçoamento constante da Fundação.

Alguns **hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos** foram percebidos na Fundação. A assimilação linguística de elementos como Conselho Curador, NDE, Colegiado e CPA fez-se evidente.

“Tem, aqui nós temos o Regimento, nós temos o Colegiado, com professores e alunos de cada curso, e tem as CPA e também trabalho nesses setores de avaliação e temos as pessoas responsáveis dentro de um determinado tempo de gestão e sempre, às vezes, muda para não ficar sempre o mesmo.” (E2)

“E melhoramos e ainda nós ganhamos todos esses departamentos que a gente não tinha: o NDE é de fundamental importância. Eu nem sei como a gente ia sobreviver se não fosse o NDE, porque aquele grupo de professores ajuda muito. O colegiado se tornou muito mais ativo com todas as decisões referentes aos cursos. E a instituição como um todo, a gente ganhou o núcleo de produção acadêmica, que o coordenador de pesquisa, coordenador do núcleo de ética e docente é o responsável e que é magnífico [...]” (E4)

“A outra coisa que a gente tem é a CPA e a CPA também é fundamental e a nossa funciona que é uma maravilha e é muito bem vista até pelos avaliadores, a seriedade com que ela é tratada.” (E4)

Percebe-se uma carência quanto à orientação por parte da Fundação, principalmente aos docentes, sobre o significado e a importância de tais órgãos internos, como a CPA (Comissão Própria de Avaliação), que existe com a finalidade de promover uma avaliação interna constante em prol da melhoria das IES. Também o NDE (Núcleo Docente Estruturante) que é constituído pelo coordenador do curso e alguns docentes e tem como finalidade a melhoria contínua dos cursos, havendo um núcleo para cada curso.

Observa-se que os funcionários já aplicam os paradigmas linguísticos nos discursos, porém a compreensão do significado ainda não ocorre com todos. O corpo docente sabe de sua existência, aplica ao seu discurso, mas não necessariamente compreende seu significado. A compreensão dessa terminologia é mais comum nos cargos de coordenação e direção. Isso pode ocorrer devido ao fato de as pessoas mais diretamente relacionadas ao processo de avaliação *in loco* do MEC serem os coordenadores de curso, diretores e gestores da instituição.

“Tem NDE, então que eu conheço é Andrea e Daniel Viafora. Mas só tenho conhecimento disso, o que eles fazem não é comunicado, pelo menos eu nunca recebi nenhum comunicado, nem vi nenhum comunicado disponível ou uma ata da reunião, o que foi debatido, o que ficou, alguma coisa que passou.” (E13)

“Eu percebo que núcleos como NDE e CPA funcionam, agora o reflexo do que eles apresentam como sugestões, como críticas de melhorias, a gente não percebe.” (E11)

O principal **significado compartilhado** entre os entrevistados é o fato de o Sistema Federal de Avaliação, na figura do MEC, ser definitivamente mais rigoroso quando comparado ao Sistema de Avaliação Estadual, na figura do CEE. Foi possível perceber que o CEE era mais flexível e condescendente durante as avaliações *in loco*, ao passo que o MEC possui parâmetros mais bem definidos e seguidos “à risca” no momento da avaliação.

“Na verdade, o MEC, ele é muito mais exigente é muito mais criterioso que o Conselho de Educação, definitivamente. Tem até a situação que nós podemos atribuir também à profissionalização porque o que que acontece? Uma coisa é você ser reconhecido, ser fiscalizado e controlado pelo Conselho Estadual e outra coisa é você ser fiscalizado, ser controlado pelo Ministério da Educação.” (E9)

“Foi ótimo. É assim avaliação que eu faço, é que foi muito proveitoso para a instituição, foi muito produtivo. Não que o Conselho não fosse, mas o Conselho parece assim que nós tínhamos uma... parece que o Conselho era mais próximo e acaba que estava uma coisa quase que familiar, bem assim amistoso, e o MEC não, com o MEC você já tem uma distância maior, eles são estritamente no trabalho de supervisão mesmo, e eles não vêm só para analisar, só para avaliar, mas ao mesmo tempo que eles avaliam eles acabam passando treinamento para equipe, para os alunos, porque tem as entrevistas. E aí eles olham a parte acadêmica, o desempenho dos professores, pedagógico, didático dos professores, a Fundação, a gestão. Então assim o que a gente percebeu é o que eles percebiam também, é que as entrevistas eram separadas, eles começavam conosco, com gestores, com corpo diretivo e depois com CPA e passava para os professores, para os funcionários, para os alunos e no final eles percebiam que os discursos eram bem alinhados.” (E1)

“Mas mesmo havendo um maior rigor nos critérios e na forma de avaliação é unânime a opinião dos entrevistados sobre as melhorias e avanços sofridos pela Fundação após a transição do sistema federal para o sistema estadual.” (E1)

“É verdade, tudo passa pela avaliação do MEC. A gente toda vida pertenceu ao Conselho Estadual de Educação e depois veio esta mudança que a gente passou para o MEC, o Ministério da Educação, então isso aí foi uma coisa que deu maior credibilidade à instituição. Porque a hora que fala assim que é o MEC que dita as regras, que a gente é reconhecido pelo MEC, então eu acho assim que tem uma credibilidade muito maior, sabe.” (E1)

“Mudou muita coisa. A impressão que eu tenho é que o Conselho, ele parece que era meio mãezona, eu falo que ficava muito assim: ela não tem não? Então tá bom... Não me parece que era como é o MEC agora, eu me lembro do primeiro conceito que a gente teve do Conselho, pro curso de Sistemas. A gente veio numa reunião dos professores que não durou cinco minutos, a reunião não durou cinco minutos, sem brincadeira, foi assim muito rápido. Eles fizeram duas perguntas, duas coisas que perguntaram, foi rapidinho e acabou a reunião. E as reuniões que a gente faz com MEC, Sagrado Coração de Jesus, eu tenho até medo de entrar lá.” (E4)

Algumas **metáforas ou símbolos integrativos** foram identificados na Fundação, primeiro na personificação do MEC, atribuindo um caráter humano ao institucional. O MEC está presente nos mais variados discursos e foi denominado por um dos funcionários como “Seu MEC”.

“[...] é como eu disse para uma colega minha, que é o “seu MEC”. O seu MEC ajudou muito porque a cada comissão que agente recebia, a gente ganhava mais experiência, e observava coisas que antes a gente não tinha observado. Num primeiro momento, a gente acha que eles são chatos e na maioria das vezes a gente acha isso.” (E4)

Além disso, criou-se a atribuição simbólica de que instituições reconhecidas pelo MEC têm maior credibilidade com os clientes externos, possivelmente atrelada ao maior rigor das avaliações, exteriorizado pelas instituições de ensino.

“A gente toda vida pertenceu ao Conselho Estadual de Educação e depois veio esta mudança que a gente passou para o MEC né, o Ministério da Educação, então isso aí foi uma coisa que deu maior credibilidade à instituição. Porque a hora que fala assim que é o MEC que dita as regras, que a gente é reconhecido pelo MEC, então eu acho assim que tem uma credibilidade muito maior, sabe.” (E7)

E, por fim, a metáfora “família” foi percebida ao descreverem o nível de intimidade e de aceitação do colaborador com a IES. Muitos a entendem como um ambiente familiar, onde há confiabilidade e segurança, o lugar onde se sentem bem.

“Sem muito romantismo, mas aqui é uma família. Imagino que é diferente de uma instituição que tem 5.000 alunos, nós somos 500 alunos, então nós estamos muito próximos.” (E10)

“Tem uma coisa engraçada, que eu sempre falo, não sei se já comentaram com você, mas aqui é uma família, é bacana. Aqui é o lugar que você se sente bem, as pessoas são bacanas e eu falo que é a melhor coisa que tem é você trabalhar em um local que você se sente bem, com as pessoas.” (E10)

A partir do modelo de Schein (1992), utilizado para análise da Fundação em estudo, percebe-se que: a) entre as regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem, há um conhecimento global dos funcionários sobre o significado do Conselho Estadual de Educação e do Ministério da Educação; b) a cordialidade é tida como um costume e a experiência na educação como uma tradição; c) no que se refere às normas do grupo, é possível notar restrições nas falas referentes à mudança da gestão e ainda perceber valores tais como qualidade dos serviços, bem-estar, gostar do que faz; d) nos valores expostos, identificam-se a lealdade entre as pessoas por meio do profissionalismo, a informalidade nas relações mesmo que estabelecida uma hierarquia, a perseverança diante dos desafios enfrentados desde o início e, posteriormente, para adaptação ao MEC; e) na filosofia formal, observam-se a obediência à hierarquia, o cumprimento das normas acadêmicas, a criação e institucionalização de novos procedimentos como a vacância; f) as regras do jogo são determinadas pela concentração de poder devido ao acúmulo de cargos, com centralização das decisões administrativas e descentralização, de forma relativa, das decisões acadêmicas. Além disso, há uma indução no fluxo da comunicação e uma sensação de impunidade ao primar pelo diálogo constante e recorrente; g) no que tange ao clima, percebem-se aspectos relativos à melhoria da estrutura física sempre que necessário e ao relacionamento amistoso e cordial; h) nas habilidades incorporadas, destacam-se a profissionalização, caracterizada pelo alinhamento de processos e busca de maior qualificação dos funcionários, e a melhoria contínua, que desencadeiam o enriquecimento dos capitais intelectual e humano; i) nos hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos, notam-se elementos comuns, porém de conhecimento restrito, tais como NDE e CPA; j) o significado compartilhado evidente está na compreensão de que o CEE é mais flexível quando comparado ao MEC; k)

algumas metáforas ou símbolos integrativos são identificados como a personificação do MEC, maior confiabilidade mercadológica atribuída ao reconhecimento pelo MEC e o caráter familiar das relações presentes na Fundação.

A seguir, será apresentada a percepção obtida sobre as mudanças ocorridas na Fundação – a partir dos modelos de Fisher (2002) e Rosa (1992), considerando os traços culturais predominantes – identificados no modelo de Schein (1992).

8 O ELO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA

Neste tópico, apresentam-se as mudanças consideradas significativas, obtidas tanto a partir da análise com base no paradigma da transformação (FISHER, 2002) como a partir dos fatores de mudança (ROSA, 1992), relacionando-as com as categorias do modelo de análise da cultura organizacional de Schein (1992), que permitiram analisar a cultura na Fundação. O QUADRO 7 demonstra, a partir da mudança relativa à transição ocorrida entre o Sistema Estadual de Ensino – representado pelo CEE –, para o Sistema Federal de Ensino – representado pelo MEC –, os traços culturais presentes na Fundação que podem ser associados com esse aspecto da mudança.

Quadro 7 - A mudança na transição do CEE para o MEC na Fundação e categorias da cultura organizacional

Traços que contribuíram para a mudança	Ações que identificam os traços
Regularidades comportamentais	Tradição no setor educacional Costume de cordialidade entre as pessoas na nova gestão
Normas do grupo	Perseverança
Filosofia formal	Cumprimento das normas acadêmicas
Habilidades incorporadas	Profissionalização e melhoria contínua
Clima	Melhorias nas instalações físicas no que concerne ao <i>layout</i> e clima amistoso e cordial no que diz respeito às relações
Hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos	NDE e CPA
Significados compartilhados	CEE – flexível MEC- rigoroso

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à mudança relativa à transição dos sistemas de ensino representados pelo CCE (estadual) e MEC (federal), foi possível verificar que alguns elementos presentes na cultura da organização auxiliaram nesse processo. Primeiramente, considerando as regularidades comportamentais, o aspecto cultural relativo à tradição no ensino faz-se presente, uma vez que grande parte dos funcionários ali está desde antes da criação da Fundação. Essa experiência certamente contribuiu para que a mudança ocorresse da maneira como foi, ou seja, a Fundação passou pelo processo de transição com sucesso, obtendo êxito na avaliação de todos os cursos ofertados. Aliado a isso, ainda foi possível perceber um costume na Fundação relacionado à cordialidade nas relações, que

possivelmente facilitou a colaboração e o envolvimento de todos nesse processo de mudança.

Sobre as normas do grupo, o traço cultural predominante certamente é marcado pela perseverança. Essa transição entre os sistemas de avaliação é um processo extremamente complexo, pois envolve a necessidade de uma série de investimentos em estrutura física, tecnológica, nas pessoas, além de uma melhor definição da forma de executar o trabalho, tudo em decorrência da mudança da legislação. E as mudanças necessárias para atender a essa nova legislação envolvem o trabalho de várias pessoas, algumas das quais mais comprometidas e outras nem tanto. Dessa forma, ser perseverante foi decisivo para o sucesso do processo de transição.

A partir de elementos culturais presentes na filosofia formal, aspectos como o cumprimento das normas acadêmicas e a criação do processo de vacância foram importantes fatores para o êxito da transição. O fato de os docentes seguirem respeitosamente as normas acadêmicas determinadas pela Fundação possibilitou que vários critérios de avaliação do MEC fossem avaliados com êxito, uma vez que são conferidos os diários com lançamentos de conteúdos, notas e frequências, avaliado o envolvimento do professor com a IES, dentre outras questões. A criação do processo de vacância foi fundamental, pois possibilitou o ingresso de docentes com maior qualificação e experiência, agregando valor ao quadro docente, que é um dos quesitos de suma importância avaliados pelo MEC.

As habilidades que foram incorporadas a partir da cultura possibilitaram uma maior profissionalização e a adoção de um processo de melhoria contínua na Fundação. A profissionalização tem sido decisiva na melhoria da qualidade de ensino ofertada, refletindo positivamente nas transições realizadas. A melhoria contínua que passou a fazer parte da cultura das IES foi, sem dúvida, um grande diferencial durante as avaliações *in loco* do MEC.

No que se refere à cultura relativa ao clima, quanto ao aspecto das instalações físicas, foi notável um investimento significativo e constante na parte física e tecnológica, que certamente contribuiu para o sucesso do processo de transição, assim como o clima organizacional positivo decorrente das boas relações já apresentadas.

Os hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos presentes na cultura da fundação apontaram com maior frequência terminologias como NDE e

CPA. Esse núcleo e essa comissão são critérios considerados fundamentais pelo MEC para o reconhecimento dos cursos. Então a repetição desses termos nas falas dos entrevistados demonstra o conhecimento destes sobre o núcleo e a comissão, e isso, de certo, contribuiu para o resultado positivo das avaliações.

No que diz respeito aos aspectos culturais referentes aos significados compartilhados, o fato de o Conselho Estadual de Educação ser considerado mais flexível em termos de avaliação e o Ministério da Educação ser considerado mais rigoroso foi notável em todos os discursos. Essa compreensão da diferença entre flexível e rigoroso, de certa forma, contribuiu para que a Fundação melhor se preparasse para o recebimento das comissões durante as visitas *in loco*, garantindo, assim, os bons resultados alcançados na transição.

O QUADRO 8 demonstra, a partir da mudança na gestão ocorrida recentemente na Fundação, os traços culturais que certamente contribuíram para que essa mudança ocorresse.

Quadro 8 - A mudança dos gestores na Fundação e categorias da cultura organizacional

Categoria	Ações que identificam os traços
Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem	Tradição no setor educacional Costume de cordialidade entre as pessoas na nova gestão
Normas de grupo	- Padrões implícitos: proibições acerca de determinados assuntos (mudança da gestão) - Valores: qualidade no serviço e bem-estar dos funcionários
Valores expostos	- Informalidade nas relações
Clima	- Clima amistoso
Significados compartilhados	- CEE = flexível - MEC = rigoroso
Metáforas ou símbolos integrativos	- Reconhecimento pelo MEC valioso mercadologicamente

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à mudança relativa à substituição dos gestores (presidente e vice-presidente) da Fundação, algumas categorias culturais contribuíram para que isso ocorresse. Primeiramente, a partir das regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem, o costume da cordialidade mais uma vez foi aparentemente importante para essa decisão de mudança, uma vez que foi identificado que os antigos gestores não abriam espaço para o diálogo. Porém, aliando a tradição da experiência com educação, o que foi possível perceber é que a gestora que assumiu o cargo de presidente era vice-presidente da gestão anterior, havendo uma mudança de

fato no cargo de vice-presidente. A atual presidente tem grande tradição no setor educacional, com vasta experiência em secretaria de educação e escolas de primeiro e segundo grau. Essa tradição influenciou positivamente por meio do conhecimento agregado, mas, por outro lado, influenciou de forma não tão positiva no modelo de gestão instalado, baseado no funcionamento do que foi descrito por alguns entrevistados como “colégio”, sendo que eles atribuíram essa forma de gerir à falta de profissionalização necessária para gerência de IES.

A questão cultural relativa às normas do grupo apontou um padrão implícito de comportamento, uma vez que foi percebido certo receio em falar sobre a mudança de gestão ocorrida, não tendo sido apresentado o real motivo por nenhum dos entrevistados, embora alguns atribuíssem o fato a problemas internos ocorridos. Ainda entre as normas evidentes, prezar a qualidade do serviço oferecido e a satisfação do cliente (aluno) é evidente, assim como manter os funcionários (clientes internos) satisfeitos no desempenho de suas funções, o que, certamente, influenciou de forma positiva a mudança da gestão, uma vez que os atuais gestores são mais receptivos e preocupados com o bem-estar dos funcionários.

Entre os valores expostos, a informalidade presente nas relações fez-se notável, pois, mesmo com a existência de uma estrutura formal bem definida, com hierarquia clara e estabelecida, a informalidade nas relações certamente é uma característica cultural marcante e que pode ter contribuído para a mudança dos gestores, uma vez que as relações de amizade e apoio ao colega são notadamente presentes na Fundação. Isso poderia facilitar um apoio oferecido aos atuais gestores, mesmo que a decisão de mudança esteja a cargo exclusivamente do Conselho Curador, órgão máximo de decisão, o que já retoma a questão cultural relativa ao clima organizacional favorável a essa mudança.

Entre os significados culturalmente compartilhados, o fato de o CEE ser visto como facilitador e o MEC como um dificultador pode ter possibilitado a mudança da gestão, podendo ter sido atribuída uma maior confiança ao trabalho dos atuais gestores, em virtude da grande responsabilidade assumida na manutenção do reconhecimento dos cursos ofertados pela Fundação. Aliado a isso, criou-se ainda a metáfora cultural de que os cursos reconhecidos pelo MEC têm mais credibilidade ao mercado, facilitando, assim, a continuidade na formação de turmas para todos os cursos.

O QUADRO 9 demonstra, a partir da melhoria acentuada no processo de profissionalização dos funcionários, os traços culturais presentes na Fundação que certamente contribuíram para que essa mudança ocorresse.

Quadro 9 – A profissionalização na Fundação e categorias da cultura organizacional

Categoria	Ações que identificam os traços
Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem	- Tradição no setor educacional
Normas de grupo	- Valores: qualidade no serviço
Valores expostos	- Lealdade entre as pessoas - Informalidade nas relações
Filosofia formal	- Obediência à hierarquia - Cumprimento das normas acadêmicas - Criação da vacância
Clima	- Layout físico: melhorias sempre que necessário nas instalações físicas - Clima amistoso
Habilidades incorporadas	- Profissionalização: alinhamento de processos e maior qualificação dos funcionários - Melhora contínua
Significados compartilhados	- CEE = flexível - MEC = rigoroso

Fonte: Dados da pesquisa.

Com referência à mudança significativa na maior profissionalização dentro da Fundação, a categoria cultural referente às regularidade comportamentais no que diz respeito à tradição no setor educacional mais uma vez surge como um elemento influenciador, uma vez que, pelo fato de haver uma “cultura” de gestão semelhante à de um colégio, certamente houve uma grande necessidade de melhoria nos processos e na forma de gerir, levando, assim, a uma maior profissionalização.

Além disso, um valor apresentado é relativo à qualidade de ensino, que se preza grandemente na Fundação, e essa preocupação em manter a qualidade e melhorar constantemente contribuiu para a criação e institucionalização dessa profissionalização, por exemplo, por meio da criação do processo de vacância. Considerando a filosofia formal de funcionamento da Fundação, a obediência à hierarquia e o cumprimento das normas acadêmicas também foram importantes para que a profissionalização ocorresse. Dentro do clima organizacional estabelecido, as melhorias feitas na estrutura física e tecnológica e a valorização das relações entre as pessoas possivelmente facilitaram essa mudança. E, por fim e novamente mencionando, a metáfora criada sobre o rigor das

avaliações realizadas pelo MEC estimulou e acelerou as mudanças que contribuíssem para essa maior profissionalização.

O QUADRO 10 demonstra, a partir da mudança relativa ao envolvimento dos funcionários, os traços culturais presentes na Fundação que, certamente, contribuíram para que essa mudança ocorresse.

Quadro 10 - Envolvimento dos funcionários na Fundação e categorias da cultura organizacional

Categoria	Ações que identificam os traços
Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem	- Costume de cordialidade entre as pessoas
Normas de grupo	- Valores: bem-estar dos funcionários
Valores expostos	- Lealdade entre as pessoas - Informalidade nas relações
Regras do jogo	- Descentralização relativa em decisões acadêmicas envolvendo os diretores e coordenadores
Clima	- Clima amistoso
Metáforas ou símbolos integrativos	- Caráter familiar das relações

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à mudança evidente do maior envolvimento dos funcionários a partir da análise das categorias culturais, o costume da cordialidade, o valor de preocupação com o bem-estar dos funcionários, a lealdade entre as pessoas, a informalidade presentes nas relações, o clima amistoso e favorável e o caráter familiar das relações certamente influenciaram de maneira positiva essa mudança de atitude.

O QUADRO 11 demonstra, diante das mudanças relativas aos investimentos feitos na estrutura física da Fundação, os traços culturais presentes nela que certamente contribuíram para que essas mudanças ocorressem.

Quadro 11- As melhorias físicas e os fatores culturais predominantes que as conduziram

Categoria	Ações que identificam os traços
Valores expostos	- Perseverança
Habilidades incorporadas	- Melhora contínua

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre as notáveis mudanças realizadas na estrutura física, percebe-se que o valor culturalmente exposto referente à perseverança foi decisivo. Isso pode ser explicado pela dificuldade financeira para a realização de tais investimentos, considerados ainda por alguns dos diretores como gastos nem sempre tão necessários. Diante disso,

perseverar foi de fundamental importância para a mudança de mentalidade e de comportamento. A habilidade desenvolvida para a produção da melhoria contínua decerto estimulou os investimentos nas melhorias físicas, indicando sempre o que era necessário a partir de demandas internas e externas.

O QUADRO 12 demonstra, diante das mudanças nas estratégias de atuação para garantia da competitividade da Fundação, os traços culturais presentes nela que certamente contribuíram para que essa mudança ocorresse.

Quadro 12 - Mudanças nas estratégias de atuação para maior competitividade na Fundação e categorias da cultura organizacional

Categoria	Ações que identificam os traços
Normas de grupo	- Valores: qualidade no serviço e bem-estar dos funcionários
Valores expostos	- Perseverança
Filosofia formal	- Criação da vacância
Clima	- Clima amistoso e cordial
Significados compartilhados	- CEE = flexível - MEC = rigoroso

Fonte: Dados da pesquisa.

Muitas foram as mudanças percebidas no que diz respeito a estratégias de atuação da Fundação. Primeiramente, relacionadas à norma relativa ao valor atribuído à qualidade de ensino, uma vez que o MEC possui instrumentos de avaliação que delimitam quais parâmetros serão avaliados para que seja determinado se a IES tem ou não o padrão mínimo exigido, sendo que, numa escala de 0 a 5, é exigido o mínimo de 3. Então a primazia da qualidade é fundamental para a permanência da Fundação, pois, se as IES ou alguns de seus cursos forem avaliados com nota inferior a 3, isso implicará a não continuidade do curso e do credenciamento da IES. Assim, a qualidade foi determinante no novo direcionamento organizacional. A perseverança como um valor cultural presente na Fundação certamente foi representativa na construção da nova concepção de qualidade. Considerando a filosofia formal, a criação de vacância em muito contribuiu para a melhoria da qualificação do corpo docente, o que, estrategicamente, permitiu uma melhor avaliação do MEC nesta categoria avaliada, sendo, pois, uma importante estratégia adotada. A mudança estratégica da forma de relacionamento entre os funcionários e entre esses e seus supervisores foi fundamental para a construção de um clima organizacional favorável, podendo esse elemento ser

considerado uma possível vantagem competitiva, de forma a assegurar a manutenção e o crescimento da Fundação, principalmente considerando o cenário econômico atual, no qual prevalece a crise, dificultando, assim, o acesso das pessoas ao ensino superior privado, devido ao valor atribuído ao investimento que será feito. E, por fim, a qualificação dada ao MEC como rigoroso certamente motivou os gestores a redirecionarem suas estratégias de atuação, de forma a atenderem as novas exigências e permanecerem no mercado da educação.

O QUADRO 13 apresenta, diante da mudança ocorrida no perfil dos discentes, os traços culturais presentes na Fundação, que certamente contribuíram para que essa mudança ocorresse.

QUADRO 13 - Mudança no perfil dos discentes MEC na Fundação e categorias da cultura organizacional

Categoria	Ações que identificam os traços
Normas de grupo	- Valores: qualidade no serviço
Significados compartilhados	- CEE = flexível - MEC = rigoroso
Metáforas ou símbolos integrativos	- Reconhecimento pelo MEC valioso mercadologicamente

Fonte: Dados da pesquisa.

Os aspectos culturais percebidos que contribuíram para a mudança do perfil dos discentes estão diretamente relacionados com a concepção de qualidade percebida e compartilhada entre toda comunidade acadêmica. Os alunos compartilham da comunicação externa institucional e percebem as melhorias decorrentes das exigências determinadas pela legislação de ensino. Dessa forma, e por comparação com o que outras IES oferecem, tornam-se cada vez mais exigentes e conscientes da importância de um ensino de qualidade para sua boa formação. Assim, atribuem maior valor ao que é avaliado e reconhecido a partir dos critérios impostos pelo MEC, passando esses critérios a ser também exigidos pelos próprios docentes.

Tendo em vista os conceitos apresentados, nota-se uma linha tênue entre os conceitos relativos à cultura e à mudança organizacional, uma vez que o processo de mudança envolve aspectos presentes nos ambientes interno e externo que irão refletir diretamente sobre a forma de pensar e agir das pessoas envolvidas nas organizações, ocasionando um processo constante de reconstrução da cultura organizacional.

A partir do paralelo apresentado entre cultura e mudança organizacional, percebe-se a necessidade de mudança para que seja possível prosseguir atuando em qualquer contexto considerado, e a mudança deve vir acompanhada de uma transformação na cultura organizacional que, se bem orientada, conduz a um contexto adequado para a condução da estratégia da organização. Nota-se ainda um padrão de premissas básicas compartilhadas que um grupo aprendeu à medida que os problemas de adaptação externa e de integração interna surgiram e foram resolvidos, passando a ser ensinado aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi descrever e caracterizar o processo de mudança organizacional considerando os atributos da cultura organizacional em uma Fundação de caráter educacional, localizada em Minas Gerais. Para tal, procurou-se identificar mudanças ocorridas na Fundação Educacional ao longo da sua história, caracterizar o papel de elementos do ambiente externo, como as leis, no processo de mudança, e descrever os elementos internos da cultura organizacional da Fundação, presentes nas suas diferentes fases. Do ponto de vista teórico, foi considerada a perspectiva do modelo de cultura organizacional desenvolvido por Schein (1992), envolvendo os níveis de artefatos visíveis, valores e pressupostos inconscientes. A mudança foi analisada por meio de categorias expressas no paradigma da transformação (FISCHER, 2002) e nos fatores de mudança (ROSA, 1992).

Na organização estudada, foram identificadas algumas mudanças consideradas as mais significativas ao longo da sua história, a partir dos modelos de Rosa (1992) e Fisher (2002). As principais mudanças identificadas foram: transição do CEE para o MEC, mudança dos gestores, maior profissionalização, maior envolvimento dos funcionários, melhorias físicas, definição de novas estratégias para manter a competitividade em relação aos concorrentes, perfil do público de baixa renda, e crise econômica atual e mudança no perfil dos alunos.

Identificadas as mudanças a partir do modelo de análise cultural proposto por Schein (1992) e considerando suas categorias, foram percebidas as seguintes ações presentes no discurso dos entrevistados: a) linguagem comumente utilizada, como os termos Conselho Estadual de Educação e Ministério da Educação, costumes, como cordialidade entre as pessoas, tradições no ramo da educação; b) proibições quanto a determinados assuntos (mudança da gestão), preocupação com a qualidade nos serviços prestados como também com o bem-estar dos funcionários; c) lealdade entre as pessoas, informalidade nas relações, perseverança; d) obediência à hierarquia e cumprimento das normas acadêmicas; e) concentração de poder pelo acúmulo de cargos, centralização de decisões administrativas nos gestores, descentralização relativa de decisões acadêmicas envolvendo os diretores e coordenadores, sensação de impunidade; f) melhorias na estrutura física sempre que necessário, clima amistoso, profissionalização pelo

alinhamento de processos e pela busca de maior qualificação dos funcionários e melhoria contínua; g) uso de termos tais como: Conselho Curador, NDE, Colegiado, CPA; h) compreensão de que o CEE é mais flexível e o MEC é mais rigoroso; i) personificação do MEC, reconhecimento pelo MEC valioso mercadologicamente e caráter familiar das relações.

Foi possível perceber que a mudança na legislação de ensino influenciou e motivou a grande maioria das mudanças ocorridas, tais como maior profissionalização, melhorias físicas, redefinição de estratégias para manter a competitividade e mudança no perfil dos alunos. Notaram-se também elementos culturais presentes na nova gestão, como cordialidade e preocupação com o bem-estar dos funcionários, o que, certamente, impulsionou outras mudanças, como maior envolvimento dos funcionários.

Entretanto não somente os elementos culturais influenciaram as mudanças ocorridas, estas recriaram alguns padrões culturais na organização, ocasionando novas mudanças, por exemplo, a mudança na gestão criou novos hábitos de relacionamento e, em decorrência, maior envolvimento dos funcionários; a transição do CEE para o MEC redefiniu a forma de trabalho, contribuindo inclusive para maior profissionalização, por meio de melhorias de processos e da criação da vacância; as melhorias físicas realizadas contribuíram para a redefinição do perfil dos discentes, que se tornaram mais atentos, percebendo, assim, a necessidade de sua constância para uma boa formação profissional.

Considerando a proposta de Schein (1992) evidencia-se que, na organização em estudo, a legislação foi o fator externo propulsor da adaptação, criando, assim, novas formas de realizar o trabalho, gerando mudanças e reconstruindo a própria cultura da organização. Isso pelo fato de que a cultura pode ser compreendida como o relacionamento entre os indivíduos, no sentido de gerar um modo característico de realizar coisas, a partir da solução dos problemas, e ainda pelo fato de que a cultura é definida como um padrão de premissas básicas compartilhadas que um grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Dessa maneira, a partir dos pensamentos de Rosa (1992) e de Fisher (2002), que consideram que a) há a mudança funcional, referente à evolução das diferentes funções

grupais e papéis sociais, incluindo o que os sujeitos fazem, como fazem, as suas atitudes e comportamentos evoluem dentro de uma mesma cultura, em razão do tempo e da diversificação, e a mudança estrutural quando há alteração no modo de funcionamento das organizações ou a ocorrência de um reajustamento na composição da estratificação social e b) considerando o fato de que a mudança envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar. Conclui-se que a transição do CEE para o MEC certamente foi o elemento que proporcionou o movimento inicial de todas as demais mudanças, e, a partir disso, uma outra mudança extremamente significativa foi a alteração dos gestores, que iniciaram um processo de redefinição de trabalho, de forma a encontrar o modo mais apropriado de executá-lo para que, assim, obtivessem êxito em seus objetivos: manter o padrão de qualidade imposto pelo MEC.

Esta pesquisa permite expor as mudanças em organizações de ensino superior a partir de suas inserções no sistema de avaliação do MEC. De modo particular, ressalte-se que a organização estudada é uma Fundação de direito privado, de forma que o conhecimento produzido pode ser útil para gestores e analistas desse setor educacional brasileiro.

Limitações da pesquisa podem ser consideradas em estudos futuros sobre a mesma temática, tanto por meio de estudos de casos comparativos, que, seguramente, indicam dinamismo diferente segundo o tipo de instituição de ensino superior, faculdades isoladas, centros universitários ou universidades. Na mesma perspectiva, podem ser elaborados estudos de *survey* no âmbito do conjunto dos tipos de instituições e também com variações do ponto de vista geográfico, tendo por base regiões ou estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64 -77, abr./ maio/jun. 2003.
- ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.
- ALMEIDA, M. A. P. N. (de). **Aprender a gerir as organizações no século XXI**. Lisboa: Áreas Editora, 2005.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWAMDSZMAKDER, F. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.
- ANDREWS, J.; CAMERON, H.; HARRIS, M. All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. **Journal of Organizational Change**, v. 21, n. 3, p. 300-314, 2008.
- ARGENTA, C. A. L. Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões. In: XVI ENDIPE - ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO, 2012, Campinas. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 2012, v. 2, p. 1393-1403.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROSO, J. A investigação sobre a regulação das políticas públicas de educação em Portugal. In: BARROSO, J. (Org.). **A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores**. Lisboa: Educa, 2006. p. 9-39.
- BAUER, R. **Gestão da mudança, casos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARRETO, L. M. T. da S. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**. São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013
- BENNIS, W. G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.
- BERNARD, F. La communication de changement: vers une heuristique de l'induction. **Communication et Organisation**, n. 12, p. 302-37, 2e sem. 1997.

BERNARDES, J. F.; TAVARES FILHO, J. P. Os desafios da universidade como organização. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, V, 2005, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2005.

BERTRAND, Y.; VALOIS, P. Paradigmas educacionais. **Escola e Sociedade**, Lisboa, Instituto Piaget, 1994.

BEZERRA, K. A. A influência da cultura brasileira na gestão de uma pequena empresa do setor turístico brasileiro, administrada por um empreendedor estrangeiro. IN: XXXII ENCONTRO ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BLAKE R; MOUTON S. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.

BODY JR.; HARPER, W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Ed. Porto, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 jan. 2011.

BURMESTER, H. **Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012

CALDAS, M. P.; WOOD, T. Jr. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1994.

CHAUÍ, M. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, H. (Org.). **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis/Porto Alegre: Vozes/CIPEDES, 1999.

CLIFFORD, J. Sobre a autoridade etnográfica. In: CLIFFORD, J. **A experiência etnográfica**: antropologia e literatura no século XX. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. p. 17-62.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Crise política agrava recessão e economia brasileira encolherá 3,1% neste ano, prevê CNI**. 12 abr. 2016.

Disponível em

<<http://www.portaldaindustria.com.br/static/2016/07/14/bf963e27b1f4148441d378ffa1640742.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 14 jul. 2016.

CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

COSTA, G.V. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

CRIVELARO, R.; TAKAMORI, J.Y. **Dinâmica das relações interpessoais**. 2ªed. Campinas: Alínea, 2010.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703-725, out. 2004.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOURADO FILHO, F. **Ao redor do mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros**. São Paulo: Afiliada, 2000.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **RBP**, v.27, n.1, p. 53-65, jan./abr. 2011.

DOURADO, L. F. O público e o privado na agenda educacional brasileira. In: AGUIAR, M. A.; FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J. F. de; CATANI, A. M. Transformações recentes e debates atuais no campo da educação superior no Brasil. In: **Políticas e gestão da educação superior**. São Paulo: Xamã, 2003. p. 17-30.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DUCK, J. D. Gerenciado a mudança: a arte do equilíbrio. In: **Havard Business Review**, Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 56-79.

FERIN, I. **Comunicação e culturas do cotidiano**. Lisboa: Quimera Editores, 2002.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p. 259-269.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 24, n.1, 1996.

FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M.E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson, 2007.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, L.C. Cenário educacional: o legado dos anos 80 e a confusão dos anos 90. E agora? In: SIMPÓSIO DO LAGE, 3., Jundiaí, 2000. Anais... Jundiaí, 2000.

GALVEAS, E. **Síntese da conjuntura**. Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços e Turismo. Rio, 29 fev.2016. Boletim Quinzenal.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa contexto, imagem e som um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEERTZ, C. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

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

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1996.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. **Managing cultural differences**. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1991.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HOFSTEDE, G. et al. What do business leaders pursue: a study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p.785-808, Oct./Dec.2002.

- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; BALAZS, K. Transforming the mind-set of organization. **Administration and Society**, v. 30, n. 6, Jan. 1999.
- KIRKBRIDGE, P. Gerir a mudança. In: STACEY, R. **Pensamento estratégico e Gestão da mudança**: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.
- KOTTER, P. J.; SCHLESINGER, A. L. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KLUTH, V. S. A rede de significados: imanência e transcendência. In: BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000. p. 106-140.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAVINE, C.; DIONNE, J. Das informações à conclusão. In: LAVINE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. Cap. 8, p. 197- 231.
- BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. LDB - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Atualizada até 8/6/2016. Edição: 12. 2016.
- LACOMBE, F.J.M. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.
- MAMEDE, A. A. C. **Influência da cultura organizacional nos processos de mudança**. Disponível em: www.bibliotecasebrae.com.br . Acesso em: 13 dez. 2015.
- MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 12, jan./jul. 2005.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.
- MARTIN, M. A. G.; HERRANS, A. A. Human capital and economic growth in spanish regions. **IAER**, v. 10, n. 4, p. 257-64, 2004.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008,

MARINELLI, M.; O. JÚNIOR, C. A.; PINTO, M. V. Cultura e mudança organizacional: abordagens, modelos e críticas. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 2, art. 5, p. 61-74, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, M.M.B. **De território a estado de Roraima: um estudo de caso sobre a cultura organizacional na Secretaria de Estado da Gestão Estratégica e Administração**. 2011.122f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

MENDES, A. TIC - muita gente está comentando, mas você sabe o que é? **Revista Abril**, s.n. imasters, artigo den 8278, 2008.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. P. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan. / mar. 1999.

MAZURANA, J. E. J.; JUN, C. F. **Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas**. Disponível em:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7hOUzfgELq4J:https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/download/103/pdf_39+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 5 jan. 2016.

NEVADO, R. A. de. Espaços virtuais de docência: metamorfoses no currículo e na prática pedagógica. In: BONI, I.; TRAVERSINI, C.; EGGERT, E.; PERES, E. (Org.) **Trajetórias e processos de ensinar e aprender: lugares, memórias e culturas / 14 ENDIPE**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 631-649.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 27-48, 2001.

OLIVEIRA, A. A. P. de. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto “Nossas crianças: Janelas de oportunidades” no município de São Paulo à luz da Promoção da Saúde**. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002. **Anais...** Curitiba: CD - room XXII ENEGEP, 2002.

PEREIRA, O. A. O processo de avaliação-aprendizagem e a mercantilização no ensino superior. **Revista de Educação**, v.14, n. 17, p. 87-102, 2014.

PIAGET, J. A psicologia da inteligência. Tradução de Egléa de Alencar. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1958.

PIRES, J. C. de.; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40,n. 1,p. 81-105, jan./fev. 2006.

POMPA, M. T.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.

58

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, A. Organizational Development: theory, practice, and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial and organizational Psychology**. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press, 2003.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

REGO, A.; CUNHA, M. P. e. Comportamento Organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 5-41.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G.; BONA SARTOR, V.V. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 2002. **Anais...** Florianópolis, SC: CD-ROM, 2004.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse. Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSA, L. **Sociologia da empresa: mudança e conflito**. Lisboa: Editorial Presença, 1991.

RUPPEL, D. **A influência da cultura organizacional no processo de administração estratégica de instituições de ensino superior sob a perspectiva de seus gestores estratégicos**. 2005. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR, Curitiba, 2005.

SACRISTÀN, J. G. **A educação que ainda é possível**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2001.

SILVA, A. R. L. da; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance – Eletrônica**, Santa Catarina, v. 17, n. 3, p. 211-225, jul./set. 2010.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, n. 1, v. 34, jan./fev. 2000.

SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional. In: XII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009. **Anais...** 2009. São Paulo: SIMPÓI, 2009.

SILVA, Lindomar P. da; FADUL, Elvia. M. C. Organizational Culture and Discourses: A Case of Change in a Brazilian Public Organization. **Brazilian Administration Review**, v. 8, p. 185-204, 2011

SILVEIRA JR., A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, M. R. P. de. Análise da variável escolaridade como fator determinante do crescimento econômico. **Revista FAE**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 47-56, set./dez.1999.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2009.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basic of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Ação direta de inconstitucionalidade 2.501-5 Minas Gerais**. Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=333749>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

TAYLOR, C. Interpretation and the sciences of man. In: RABINOW, P.; SULLIVAN, W. M. **Interpretive social science: a reader**. Los Angeles: University of California Press, 1979. p. 25-71.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. São Paulo: UMESP-ANPAE, 2002.

TORRES, L. L. Cultura organizacional escolar: apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais. **Educação Social**, Campinas, v. 28, n. 98, p. 151-179, jan./abr. 2007.

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

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária. **Revista FIVA**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 1-15, jul./dez., 1992.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, L.; CAETANO, A. **Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas**. Oeiras: Celta Editora, 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEICK, K. E.; QUINN, R. Organizational change and development: episodic and continuous changing. In: BOONSTRA, J. J. (Org). **Dynamics of organizational change and learning**. Chichester: Wiley, 2004.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

ANEXO A

Roteiro de entrevista utilizado na pesquisa

QUESTÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DA EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA FUNDAÇÃO E DAS IES
<p>01) Tem conhecimento de como surgiu a Fundação, como foi criada? (Aqui descrever situações e fatos da época.)</p> <p>02) Na época do surgimento da Instituição, quem foi importante, quem realmente esteve à frente do projeto, e fez acontecer? Fale-me disso. (nomes fundamentais percebidos)</p> <p>03) Conte-me um pouco da historia da Instituição.</p>
QUESTÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS
<p>01) Desde que você está aqui, o que mudou?</p> <p>02) Descreva coisas que mudaram ao longo do tempo, desde o inicio da Instituição até os dias de hoje.</p> <p>03) Na sua visão, o que mudou que fez a maior diferença na Instituição?</p> <p>04) Você identifica melhorias na Instituição?</p> <p>05) Você identifica mudanças que devem ocorrer no seu ambiente de trabalho? Por quê?</p> <p>06) O que você acha da estrutura física da IES? Pode ser melhorada? Dê sugestões.</p> <p>07) O que, para você, pode ser melhorado na Faculdade?</p>
QUESTÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS PRESENTES NA CULTURA ORGANIZACIONAL
<p>01) Há quanto tempo trabalha na Faculdade?</p> <p>02) Qual sua função na IES?</p> <p>03) Como foi sua forma de admissão? Ainda é assim?</p> <p>04) Sempre ocupou este cargo?</p> <p>05) Como é para você trabalhar aqui?</p> <p>06) Fale-me sobre a sua visão de como as pessoas da sociedade veem a Instituição.</p>

- 07) Descreva um dia da sua rotina.
- 08) Que regras você percebe dentro da IES como fundamentais e exigidas?
- 09) Há um símbolo que identifique a Instituição? Ele já se modificou?
- 10) Há comissões para julgar as situações que ocorrem na Instituição? Elas se reúnem com periodicidade?
- 11) Conte-me como ocorre um ano letivo na Instituição.
- 12) Você identifica fatores que impulsionem seu trabalho na Faculdade atualmente?