

# ERA UMA VEZ... UM PROJETO DE MUDANÇA DE GESTÃO EM UMA UNIVERSIDADE CONFSSIONAL

*Once upon a time... there was a management change project at a confessional university*

**Genira Rosa dos Santos**

Universidade Católica de Santos

---

**Resumo:** Este artigo é um recorte da história de um processo de mudança do modelo de gestão de uma universidade confessional, baseada numa investigação histórica da dissertação de Mestrado em Educação “A percepção de gestores e professores de uma universidade privada confessional sobre a participação do corpo docente na gestão das mudanças”<sup>i</sup>. O propósito inicial da investigação é averiguar sobre a aplicabilidade dos conceitos advindos do campo de conhecimento da Administração aos modelos de gestão e de mudança da Universidade de Ensino Superior. Tomamos como referência as contribuições de pesquisadores do campo da cultura da educação, tendo como pressuposto que promover mudança em qualquer tipo instituição requer intervenção na cultura, ou seja, alteração nas práticas do seu dia a dia que interferem na aprendizagem, na convivência e na realização das tarefas e objetivos a que se propõe. O processo de mudança na referida universidade foi considerado bem sucedido, porém as nossas “conclusões finais” são reflexões sobre novas hipóteses, por se tratar de uma história do tempo presente e que continuará sendo sempre contada, em qualquer parte e em qualquer tempo, onde haja pessoas.

**Palavras-chave:** Universidade Confessional. Cultura. Mudança. Modelo de gestão. Gestão participativa.

**Abstract:** This article focuses on a change process of a management model at a confessional university and is based on a historical investigation reported in a Education Master's Degree dissertation entitled “The perceptions of managers and teachers from a private confessional university about teacher participation in change management”. The initial purpose of the research is to verify the applicability of Administration concepts to the models of management and change of the higher education institution. Its reference framework includes contributions by education culture researchers as they assume that promoting change at institutions of any kind requires intervention in culture, that is, changes in everyday practices that interfere in learning, in relationships, and in the performance and purposes of tasks. Changes in the above-mentioned university were considered successful, but our “final conclusions” are reflections on new hypotheses as this is a history in the present time, which will always continue being told anywhere at any time, wherever there are people.

**Keywords:** Confessional University. Culture. Change. Change Model. Participatory Management.

---

## Introdução

O propósito da investigação sobre a participação de gestores e professores na gestão das mudanças de uma universidade confessional privada foi averiguar a aplicabilidade dos conceitos e metodologias advindos do campo de conhecimento da Administração aos modelos de gestão de mudança no campo da Educação, especificamente nas instituições de ensino superior, considerando a complexidade e as especificidades da cultura das universidades. Cabe ressaltar que o interesse pelo tema de pesquisa tem suas origens na experiência da autora, oriunda da área de Administração e atuando em reeducação de adultos e em processos de liderança, gestão e mudança em diferentes tipos de organizações.

Ao ingressar no Mestrado em Educação, deparei-me com as questões de avaliação em educação que despertaram um interesse especial sobre o tratamento dado aos resultados da avaliação institucional, por se aproximar da minha prática como consultora empresarial. Para fundamentar o trabalho de pesquisa, tomei como referência as contribuições de pesquisadores da cultura no campo da Educação, além de autores dedicados ao tema da cultura advindo da área de Administração, como Edgar Schein (1992). Entendendo cultura como a resultante das diferentes interações internas e externas da instituição, tendo como pressuposto que, para se promover mudança em qualquer tipo de organização, independentemente do segmento onde atua, a intervenção na cultura é um requisito básico. Portanto, para lograr resultados satisfatórios em projetos de mudança, torna-se mandatório efetuar alterações nas relações entre as pessoas e nas práticas do dia a dia, as quais são afetadas pelo contexto externo e pelo ambiente interno, que interferem nas relações, no cumprimento das tarefas e na obtenção dos resultados a que seus atores se propõem. (SANTOS, 2014).

Os pesquisadores da cultura em ambiente de educação, a seguir referidos, preconizam que as reformas no campo escolar estão fadadas ao fracasso em função da dificuldade de interlocução entre as diferentes culturas que coexistem no ambiente educacional, a saber, a cultura dos que formulam a mudança, ou seja, os gestores e os acadêmicos/pesquisadores e a cultura dos professores que as executam sem participação no processo de cocriação. Embora os referidos autores discorram sobre a cultura e a participação em uma instituição social distinta, na escola, “[...] tais elementos em muito se aproximam das questões presentes nas organizações de diferentes naturezas” (SANTOS, 2014).

## Fundamentação metodológica e teórica

A abordagem metodológica privilegia os fundamentos da História Oral, tal como compreendo as concepções propostas por Meihy (2016 e 2011). Na visão deste historiador, a História Oral “é sempre uma história do tempo presente e também reconhecida como história viva”. Considera as percepções do indivíduo entrevistado, denominado por Meihy (2016) como Colaborador, não abstraído do contexto no período em que exerceu seu ofício, explicitando a sua participação durante o processo de transformação do modelo de gestão de uma universidade confessional privada no período dos anos de 1990 a 2013.

O ponto de partida da pesquisa é a gravação de entrevistas com os Colaboradores e, posteriormente, a transposição da oralidade para a escrita, a qual não se restringe à transcrição literal dos relatos gravados, mas por meio de um processo de produção de textos que contempla mais duas etapas: a textualização, que transforma a transcrição literal num relato inteligível e a transcrição, que consiste em criar um texto fiel ao pensamento do Colaborador, a partir do que Meihy denomina “tom vital”, ou seja, de uma frase que expressa a essência do conteúdo da entrevista (SANTOS, 2014).

Foram entrevistados vinte e quatro Colaboradores, sendo oito do sexo masculino e dezesseis do sexo feminino. As entrevistas ocorreram no período entre os dias 19 e 24 de abril do ano de 2012, com o tempo duração variando entre 40 minutos e 01h30, tendo como critério para a escolha dos entrevistados: pessoas que foram protagonistas desse processo desde o início das mudanças; pessoas que entraram na universidade pós-mudança; gestores sem a função de professor; professores com função de gestão atual ou em qualquer época; professores que não exercem e nem exerceram a função de gestor, com vínculo de 40 horas e também com “vínculos frágeis”, ou seja, que atuam a partir de 20 horas (SANTOS, 2012).

A fundamentação teórica que embasa a pesquisa parte das concepções dos pensadores Escolano (2005), Perez Gómez (2001), Goodson (2008) e Canário (1996), que atribuem à cultura as dificuldades encontradas nos processos de mudança no campo escolar. A cultura compreendida, basicamente, como “as práticas do dia a dia suportadas pelas expectativas, crenças, valores, hábitos e ritos que regem o cotidiano [...] influenciam o modo de pensar, sentir e atuar dos indivíduos, interferindo na aprendizagem, na convivência e na realização das suas tarefas” (SANTOS, 2014, p.93 a 95).

Inspirada em Meihy, que considera o Colaborador como o elemento central da história que narramos, veremos quatro histórias que trazem aspectos que

convergem e aspectos divergentes e/ou complementares sobre como percebem o processo de mudança do modelo de gestão da universidade. Os nomes são fictícios para preservar a identidade do entrevistado.

## O processo de mudança

O relato a seguir é a transcrição de um relato do Colaborador Paulo, um gestor da alta administração que foi um dos principais condutores da mudança e também foi professor da Universidade, que expressa seu pensamento acerca da cultura de gestão da universidade antes da mudança.

### *Paulo: A cultura da universidade confessional*

As organizações universitárias, principalmente as de grande porte, são inspiradas nas universidades públicas estatais que têm um modelo político muito complexo em função de suas peculiaridades, pela sua natureza e características e pelo perfil das pessoas que integram uma instituição de ensino, mais especificamente no que se refere ao corpo docente, por causa da clássica figura da liberdade de cátedra. O professor dentro da sua sala de aula tem autonomia, a universidade vai até um determinado ponto, dali para a frente não vai mais. A universidade é um ambiente aberto, de crítica, tem um viés político forte, uma cultura muito peculiar convivendo com subculturas muito fortes representadas pelas diferentes áreas de conhecimento que a compõem. É a unidade na diversidade, que torna o ambiente rico e complexo.

No nosso caso há um componente que impacta fortemente na cultura, que é o fato de ser uma instituição confessional, mantida por uma ordem religiosa voltada para a educação, dentro da perspectiva da Igreja e que tem na sua trajetória séculos de história. Tem um lado missionário muito forte, mas temos também um lado profissional, que são professores, mas é basicamente uma obra religiosa que existe para servir e de alguma forma contribuir para a sociedade.

A universidade não é uma empresa, não tem um empresário por traz e nem remunera capital. Ela é pública e não estatal, goza de imunidade fiscal, mas não recebe dinheiro do governo; precisa, portanto, ser bem administrada para gerar resultado (e não lucro) sob o ponto de vista econômico e financeiro para que a instituição seja autossustentável. O aspecto detonador do nosso processo de mudança foi provocado por crises econômicas financeiras.

Numa instituição confessional essa visão mais pragmática de resultado é difícil de se tratar. Nós tínhamos muitos embates entre a área acadêmica e a área administrativa porque, naquele contexto, o pessoal da área acadêmica não estava muito preocupado com a questão da sustentabilidade, não passava pela cabeça das pessoas que poderíamos “quebrar”. Diziam que as pessoas da administração estavam preocupadas com questões pragmáticas menores.

A gestão era “artesanal”, feita por religiosos e pessoas formadas internamente, uma cultura paternalista, onde se misturavam as questões da igreja, da comunidade e da universidade. As relações predominantes eram mais pessoais e afetivas, no trabalho e na missa. Os padres eram os gestores e também faziam os casamentos e outros sacramentos, visitavam as pessoas nas casas para fazer seu trabalho missionário.

A contratação de profissionais de mercado para fazer a gestão provocou choque de cultura e muita resistência aos entrantes; as relações tornaram-se mais pragmáticas e conflituosas. Como integrar o exercício do sacerdócio com esse lado pragmático da gestão? Foram geradas expectativas nas pessoas, principalmente naquelas que “amassaram barro”, ajudaram a construir a instituição. Pessoas que abriram mão do seu sobrenome assumindo o sobrenome da universidade e não se prepararam para sair. Elas esperavam ser cuidadas até que se aposentassem, acreditavam que isso estava garantido para elas. Tinha esse contrato psicológico muito forte. Quando foram tomadas decisões drásticas para garantir a sobrevivência da instituição, tendo que fazer redução no quadro de pessoal, aí aquela relação de amor virou ódio. Foi muito traumático.

Hoje existe uma integração bastante forte, mas trabalhar com tudo isso é muito complexo, não tem mágica. Para adotar um novo modelo, tivemos uma longa caminhada, tivemos todo um processo de envolvimento e engajamento de todos para fazer a mudança do modelo de gestão, enfim, a mudança de cultura. (COLABORADOR PAULO, 2012).

## **Contextualização histórica do processo de mudança**

Apresento, a seguir, uma síntese dos ciclos do processo de mudança organizados na linha do tempo a partir das informações coletadas junto aos Colaboradores, ressaltando que, apesar do primeiro movimento da mudança ter sido

planejado, as demais etapas ocorreram de forma orgânica e não linear, como consequência das pressões das demandas do contexto externo.

A percepção da necessidade de mudança na referida universidade data do início dos anos de 1990, quando foram realizados os primeiros movimentos com vistas à “profissionalização da gestão” com a contratação de “profissionais de mercado”, para fazer a gestão e conduzir o processo de mudança com o auxílio de uma consultoria externa. Vale ressaltar que a gestão da universidade era considerada “artesanal”, numa época em que parte do mundo corporativo, influenciado pelo modelo japonês de “qualidade total”, já adotava modelos de gestão pensando no desenvolvimento da organização de modo sistêmico, incluído a participação dos seus funcionários nos projetos de mudança.

### *O desafio da mudança*

O primeiro projeto foi iniciado em torno dos anos de 1991/1992, quando foram criados grupos de trabalho envolvendo professores, gestores e corpo técnico-administrativo, para a estruturação de um planejamento estratégico que se estendia até o ano de 2000. Houve muita mobilização, cocorricando cenários, levantando dados, analisando as tendências para formular estratégias de atuação e estabelecer objetivos que a transformasse a instituição em uma universidade de ensino e pesquisa, pois até então oferecia apenas cursos de graduação. Em pleno “voo cruzeiro”, como foi denominado este período, houve um grande crescimento em toda a década de 1990 que mudou de patamar para o ingresso no campo da pesquisa e houve um grande incremento na carreira dos professores, inclusive com doutorado fora do país. Esta é uma percepção comum a todos os Colaboradores da pesquisa, embora esta oportunidade fosse restrita a alguns professores.

### *A ruptura*

No final da década de 1990 e no início do ano de 2000, a universidade foi surpreendida com a mudança dessa realidade. Na visão dos entrevistados, a gestão estava fechada em si mesma, ocupando-se predominantemente dos processos internos e pouco atenta ao contexto externo. Houve uma acomodação frente aos resultados obtidos até então e, quando acordou, deparou-se com fortes competidores no mercado, situação nunca antes enfrentada. Entre os anos de 2002 e 2004, além das sucessivas crises econômicas e financeiras do país veio, a abertura do governo, facilitando o ingresso de instituições privadas de ensino no mercado. A concorrência por preço e a perda de alunos, combinando à baixa na entrada de receitas com uma

pesada estrutura de custos, comprometeu profundamente a saúde financeira, ameaçando, segundo os entrevistados, a sobrevivência da instituição. Intensifica-se a crise interna: endividamento com bancos, cortes no orçamento, demissões de pessoas-referência, gerando um forte abalo no sistema sócioemocional, culminando com uma profunda mudança na estrutura e nas relações da instituição (SANTOS, 2014).

### *A reestruturação: o ápice da crise, o “ano da mudança”*

Embora tenham sido relatadas muitas mudanças ocorridas desde o início dos anos de 1990, o ano de 2004 ficou marcado na memória da universidade como “o ano da mudança”, mesmo para aqueles que ingressaram na universidade pós-2004, por ouvirem os relatos de experiências dos colegas. Por volta dos anos de 2004 e 2005 ocorreu o auge do nível de endividamento financeiro e de enxugamento e profunda reconfiguração da estrutura. Abandona-se o modelo tradicional, inspirado nas universidades estatais, extinguindo-se os “centros de ensino” que funcionavam por área de conhecimento e eram constituídos de uma estrutura de cargos praticamente independente, com seus diretores e departamentos próprios. Houve a redução drástica dos níveis hierárquicos, substituindo o modelo de relações de hierarquia vertical por um funcionamento matricial, onde as relações ocorrem de forma transversal, funcionando como um colegiado, deslocando os centros de poder e dando um protagonismo maior ao coordenador de curso.

O ano de 2004 foi considerado o ano mais traumático, de muita dor, luto e sofrimento pelas demissões, “voando às cegas” por um bom tempo. Houve perda de identidade, as pessoas perderam as referências e o sentimento de pertença: a quem me reporto? Era necessário reconstruir relações e aprender um modelo diferente de funcionamento, inclusive na comunicação com outras universidades.

### *De universidade possível para universidade protagonista*

O período dos anos de 2005 a 2009, denominado de “universidade possível” marcou a saída da crise econômico-financeira, mas ainda estava pagando as dívidas, adiando os sonhos ainda pois não havia recursos para investir. Por volta dos anos de 2008 a 2009, a situação foi se estabilizando e, a partir dos anos de 2009 a 2010, iniciou a caminhada para o que foi nomeado como a “universidade protagonista”, retomando seu crescimento, sendo reconhecida como uma universidade de pesquisa, classificada pelo MEC entre as 4 melhores universidades privadas, investindo na área de tecnologia alavancada pela captação de recursos com o incentivo do governo.

O planejamento para o período 2014/2017 previu o fortalecimento do protagonismo, sendo a instituição reconhecida como excelência acadêmica, com sustentabilidade, e inserção no desenvolvimento regional, visando a geração valor para a sociedade e produzindo conhecimento através da pesquisa e da excelência acadêmica. Investindo num projeto futuro, buscou desenvolver o conceito de “universidade escola”, inspirada em modelos estrangeiros.

## Os pilares do modelo de gestão

Aclamado como um processo de mudança de cultura bem sucedido na visão da alta administração, ainda que reconheça a necessidade de aprimoramento contínuo, são considerados como “fatores de sucesso” os pilares que foram sendo construídos ao longo do caminho, gerando o aprendizado: o planejamento estratégico, o processo de orçamentação, o plano de comunicação, a gestão e a liderança, o aprendizado e a sustentação da mudança com a geração de resultados e o processo participativo, de professores, gestores e pessoal técnico e administrativo de diferentes níveis hierárquicos em todas as etapas da mudança, como o mais significativo dos pilares.

Tais ferramentas de gestão são de uso corriqueiro em inúmeras organizações, mas consideram que o diferencial está na forma de aplicação e no processo de construção coletiva. Embora na avaliação geral dos Colaboradores o processo como um todo tenha logrado sucesso, entre os gestores de nível intermediário e professores predomina a visão de que, na atualidade, há pouco grau de participação e falta de clareza dos critérios de eleição para participar do planejamento, ficando mais restrita aos coordenadores de cursos e a critério deles.

### *O planejamento estratégico*

Considerado como o fio condutor do processo de mudança e concebido desde o início com a participação dos professores e demais níveis hierárquicos, refletindo e repensando a instituição em ciclos contínuos de planejamento, fortemente focado na execução, medição de resultados, usando como ferramenta o BSC *Balanced Scorecard* para monitorar as estratégias, os indicadores, os projetos e fazer a gestão do desempenho ao longo do período.

### *O orçamento*

É usado como a peça fundamental para dar e sustentação à execução das mudanças e tem a função de traduzir em recursos as premissas, estratégias, projetos e



investimentos do planejamento estratégico. O que é considerado como diferencial é o aprendizado ocorrido na mudança do processo de orçamentação, que deixou de ser uma projeção realizada pela área econômica e financeira e passou a ser construído, com a sua assessoria, a partir das propostas dos coordenadores de cursos, negociadas em seus colegiados e em todas as instâncias de forma transparente. A execução, o acompanhamento e a gestão do desempenho e dos resultados ocorrem em várias instâncias e momentos, incluindo professores, diretores todos os demais níveis hierárquicos da Universidade.

### *A comunicação*

A comunicação atende a uma necessidade de instalar o hábito de prestar contas, dando clareza e transparência, informando sobre qual é a situação atual da universidade, o que e por que se pretende mudar, a visão de onde se quer chegar com a mudança e qual é o papel de cada um no processo. Com esta prática pretendem gerar confiança, envolvimento e a mobilização das pessoas, evitando ou minimizando as fantasias.

### *A liderança*

O trabalho de desenvolvimento em gestão e liderança para dar sustentação ao modelo introduzido ainda é insuficiente; está focado especialmente em deixar claro o papel dos coordenadores: gestão de produtos e processos, gestão de mudança e aprendizagem, orientação estratégica, pensamento sistêmico, liderança e gestão de relacionamentos. Há uma iniciativa de adotar gestão por competência nas dimensões pedagógica e de gestão de pessoas. A capacitação e a remuneração adicional condizente com o papel, ainda estavam em construção no período da pesquisa.

### *Geração de resultados: o aprendizado e a sustentação da mudança*

Quanto à participação e o uso dos instrumentos de gestão, criando hábitos e compondo a cultura do engajamento, a questão central está na participação, no acompanhamento e no uso dos instrumentos de gestão. O orçamento passou a ser desenvolvido a partir das áreas, de baixo para cima na estrutura, incorporando na cultura um valor importante que é o uso do orçamento como um instrumento de gestão, medição, acompanhamento e aferição de resultado, a preocupação com a austeridade com o controle orçamentário, com o resultado em si. Desenvolveu-se o pensamento pragmático quanto à necessidade de gerar resultados, independente das diferentes orientações ideológicas. Ao final é preciso avaliar processos para saber se aquilo que está sendo é o esperado quanto a resultados; verificar se a quantidade de

recursos usados para produzir está sendo otimizada no sentido de produzir melhores resultados.

### *A participação dos professores*

O “pilar processo participativo” é considerado o mais significativo dos fatores de sucesso da mudança de cultura da universidade e, sendo o tema central desta investigação a participação de professores, temos a seguir relatos da percepção de três Colaboradores não pertencentes a alta administração, sobre as suas experiências de participação no processo de mudança.

#### *Rosa: Não é um modelo democrático como ao que estávamos acostumados*

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

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

Quando aconteceram essas mudanças eu estava como professora, mas já tinha sido coordenadora antes e voltei a exercer cargo de coordenação nesse novo modelo por volta de 2004, continuo até hoje, em uma área que sofreu muitas mudanças. Como professora, na minha experiência, a minha visão do novo modelo de gestão é que a eliminação dos departamentos foi um processo complicado, e em parte até traumático, porque entre nós, professores, era senso comum,

ou seja, tínhamos os departamentos como nossa representatividade mais próxima. Era como se o chefe do departamento personificasse os professores nas instâncias maiores da instituição, o departamento tinha voz, nada era discutido à revelia dos professores, quer dizer, se havia uma decisão importante a ser tomada para o coletivo, primeiro era discutido no departamento, havia o mecanismo da votação, a decisão era pela maioria e ela era levada pelo chefe do departamento às instâncias maiores.

No momento em que se criou o novo modelo de gestão, essa estratégia mudou porque não havia mais a previsão de consulta obrigatória aos professores, não havia mais, mesmo que fosse só uma figura psicológica da voz da votação. O conjunto de professores passou a ser o colegiado do curso e esse corpo passou a ser só consultivo e não mais deliberativo; ficou muito explícito que a decisão é do coordenador do curso, ele escolhe se ouve ou não o colegiado na tomada das decisões. Se ele se sentir suficientemente embasado, não tem motivo para fazer consulta, pode tomar a decisão e levá-la adiante. Na minha percepção, a maior parte dos coordenadores de cursos continua a consultar o colegiado para a tomada de decisão, mesmo esse mecanismo não sendo mais obrigatório, mas há casos em que o colegiado não é consultado e, como professora, acho que isso enfraqueceu o senso coletivo dos grupos. No grupo em que participo esse senso ainda é forte, o sentimento persiste porque é um grupo muito pequeno, bastante coeso, trabalha muito junto, com muita parceria, mas em coletivos maiores, percebe-se que isso se perdeu um pouco.

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

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

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

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

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

Talvez essa dificuldade seja inerente a esse processo de gestão, porque antes o chefe do departamento era um professor eleito, que era escolhido pelo grupo para nos representar, e ele tinha todo o respaldo, e nesse modelo

novo não existe mais essa eleição; antes se costumava fazer um rodízio para que todos tivessem oportunidade. Talvez seja porque somos todos de uma geração que vem de um processo político, social que quer praticar a sua democracia a pleno direito. Em geral, não encontro nenhum tipo de dificuldade de interlocução com os níveis hierárquicos superiores, porque essas pessoas me escolheram para a função.

A universidade tem um planejamento estratégico, que é feito por períodos, e existe a participação da comunidade nesse processo, não só os altos cargos de gestores. Ela elenca alguns membros da comunidade que eles entendem que são pessoas que podem somar, contribuir para essa construção e essas pessoas participam, mas não é um modelo democrático como o que estávamos acostumados, no sentido de dizer: “Olha, professores, vai se constituir o planejamento estratégico, temos que renovar nossas metas e as nossas estratégias, então cada curso elenque um representante para mandar”, não é mais assim. Em tese o representante é o coordenador do curso, ele já está automaticamente designado para fazer parte desse grupo e esse coordenador, na figura que a instituição tem hoje, não tem um tempo definido no cargo, ele pode permanecer no seu processo de gestão enquanto o nível diretivo entender que ele está cumprindo seu papel de maneira satisfatória ou em consonância com as diretrizes e bases da universidade, então não tem, como o chefe de departamento tinha, um mandato de dois anos, e o diretor de quatro anos.

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

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

gestão, como professora e como gestora. Espero ter ajudado na sua pesquisa. (COLABORADORA ROSA, 2012).

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

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

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

Isso produz vários efeitos, tem professor que não dá importância porque também não está interessado em participar; sua vida profissional ocorre fora e a universidade, não é o seu trabalho principal, mas tem aquele que fica profundamente incomodado porque gostaria de opinar e acha que suas opiniões, inclusive, são inteligentes e pode dar sua colaboração. Essa é uma opinião pessoal, evidentemente que não tenho nenhuma prova disso, mas penso que esse tipo de professor declina da qualidade, eu não acredito que ele consiga blindar esse sentimento de tal maneira que nada fique afetado. Em termos técnicos, ele vai continuar passando o seu saber para os alunos da forma que sempre fez, mas o grau de afastamento vai aumentando e, na medida em que ele não é consultado ou que a sua opinião não é ouvida, começa a se desinteressar; a partir daí ele também já não vai mais à reunião de abertura que ocorre no início de cada semestre, quando a reitoria e os diretores sobem ao palco do anfiteatro, em uma salinha montada em formato de

programa de televisão, e apresentam os resultados financeiros, e numéricos: quantidade de alunos matriculados, horas matriculadas, projetos, bolsas e uma série de informações que são divulgadas. O reitor começa com um café da manhã com todos os participantes, depois são feitas as apresentações e no final tem um tempinho para perguntas. Ocorre que essas pessoas que não se sentem ouvidas, quando vão à reunião, também não fazem perguntas, é mais uma presença física. Tudo isso faz declinar o envolvimento emocional dos professores com a instituição.

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

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

O problema é a falta de clareza sobre os critérios para constituição dos comitês. Eles são quase sempre

voluntariados, geralmente os membros não são remunerados, vai quem quer e tem tempo para participar das reuniões. Quando há remuneração é para, no máximo, duas ou três pessoas que são os membros definitivos e vão até o final do projeto, os outros são voluntários e vão saindo ao longo do trabalho. A escolha dos membros remunerados não obedece a critérios técnicos, como, por exemplo, por linha teórica ou por área de atuação, ela é feita com base nas relações de proximidade ou por critérios políticos. Então, o que ocorre é que o professor que tem mais contato ou relação de amizade e proximidade com os gestores atuais, esse professor é ouvido. Os critérios não são transparentes, são duvidosos na composição dos colegiados de cursos, formação dos grupos e comitês criados na alta administração, ainda que sejam compostos por professores, e também na seleção das pessoas que ocupam cargos acima de gerente, como um assessor do reitor ou um gerente administrativo, por exemplo.

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

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

Falta gestão de pessoas. Tudo isso ocorre nos bastidores e as pesquisas de clima que são realizadas pela Universidade mostram índices elevados de satisfação e as últimas pesquisas que deram índices de satisfação mais baixos foram



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

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

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

Eu não queria estar no lugar de um coordenador, penso que “abusam” deles, porque, embora tenham contrato de 40 horas, todos eles têm que estar à disposição muito mais tempo porque cuidam de muitas coisas, é demais! A função de coordenação foi mudando ao longo dos anos e hoje ele é responsável por acompanhar o processo de matrícula dos alunos em termos de resultados; organizar a grade do

semestre e designar professores para cada disciplina; administrar problemas com os professores; zelar por um bom ambiente entre professor e aluno, tanto no aspecto emocional como no administrativo, fazendo funcionar de acordo com as regras e intervir, se necessário; cuidar dos alunos que fogem dos padrões de comportamento e éticos, como plágio; administrar os estágios; atender às solicitações advindas das relações com o MEC e a CAPES, auditorias e avaliações; ministrar aulas em uma cadeira; gerir o orçamento para garantir o pagamento dos professores e demais gastos com o curso; e, finalmente, “vender” as decisões da alta administração para os professores e alunos, caso seja uma mudança envolvendo alunos.

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

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

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

Eu tenho na lembrança diferentes fases de relacionamento com a instituição. Quando entrei era uma coisa bem despreziosa, dava aula apenas duas noites por semana, eu era bem novinha e era bem importante para mim a oportunidade de dar aula. Então a instituição foi me conquistando e meu envolvimento foi gradativamente aumentando, mas, por questões financeiras, sempre fiz atividades fora porque pagavam mais que o triplo, o quádruplo do que a universidade pagava, e é assim até hoje. Ela nunca foi para mim uma fonte de renda muito importante, mas acabei aumentando a minha carga horária, fiz mestrado e fui convidada para a coordenação de um setor, analisando projetos de cursos de extensão e eventos, do ponto de vista administrativo e acadêmico, colocando dentro dos padrões que a universidade estabelecia e fazendo os encaminhamentos necessários. Ainda assim não era interessante financeiramente, mas aceitei o convite da universidade para fazer doutorado na Europa, larguei tudo e passei a receber por quatro anos o salário de professor com 40 horas. Eu cumpri o contrato rigorosamente no prazo estabelecido, mas quando voltei para o Brasil a universidade tinha virado, mudou tudo, dei azar e não participei de várias coisas dessas mudanças.

Naquela época, antes de mudar a estrutura, cada área de conhecimento reunia vários cursos em um “centro” e tinha um diretor para cada centro, com essas mudanças algumas pessoas mudaram de cargos e outras saíram da universidade, e a pessoa que me indicou para fazer o doutorado não saiu, mas perdeu o cargo de diretor e a proposta original que foi o que me levou a aceitar o convite para fazer a pesquisa não era mais do interesse da nova gestão. No entanto, por contrapartida do nosso contrato, eles tinham que me manter

outros quatro anos na universidade e eu também não poderia sair nesse período, porém eles não tinham lugar para mim porque não havia atividades suficientes para ocupar as 40 horas contratadas. Então foram destinadas algumas horas para aulas e as demais foram destinadas à participação em grupos de trabalho ligados ao planejamento estratégico, onde tive uma atuação muito forte em projetos que integravam gestores e representantes de cada unidade e também coordenei alguns projetos pontuais. Depois disso fui ficando com poucas atividades, com horas ociosas, não me sentindo útil e abri mão do contrato antes de completar os quatro anos, retomando minhas atividades fora da universidade, ficando com algumas horas de aula e é isso o que tenho. Desde então, eu nunca mais participei de absolutamente nada na universidade.

Recentemente foi definido o núcleo duro, que é o grupo de professores que dá sustentação ao curso, para atender a uma exigência do MEC e, apesar de ser uma das poucas professoras que tem todos os requisitos necessários, além de ser uma das mais antigas no curso, não estou incluída nesse grupo. Já quis trabalhar na pesquisa e em um monte de outras coisas, mas como isso não foi viável aqui, então o que decidi é que vou fazer o meu trabalho básico, olhar para fora e buscar outras oportunidades. Posso sair daqui e migrar para uma universidade federal. Até já fiz alguns concursos para conhecer. Outra possibilidade é eu me aposentar aqui. Não vejo nenhuma possibilidade de maior envolvimento nessa universidade. Conhecendo a maneira como ela funciona, não iria aceitar nenhum cargo médio pois com meu perfil não iria dar certo, só aceitaria algo que tivesse poder efetivo e autonomia porque como tenho o costume de dizer o que penso, não iria funcionar para fazer um bom trabalho e, definitivamente, financeiramente não compensa, em relação a outras possibilidades que tenho fora daqui.

Reconheço, por trabalhar também com empresas atuando na área de gestão, que a universidade melhorou muito e em muitos quesitos, mas principalmente na questão de controles, ela está mais parecida com uma empresa no aspecto positivo, que é ter uma gestão financeira mais responsável. Ela se tornou mais profissionalizada, cuida mais do dinheiro, é muito bem organizada, sabe muito bem o que está fazendo, é muito consciente, antes ela era muito amadora em gestão. Acompanhei diversas fases e há 15 ou 20 anos ela parecia uma empresa pública, tudo era muito fácil, dinheiro disponível para qualquer atividade que o professor propunha, hoje há muita burocracia para se

conseguir recursos, mas a razão disso é o controle financeiro, a otimização dos recursos e considero isso como uma melhora, porque dá mais solidez para a instituição e permite que ela faça mais investimentos. Questiono o modo como ela está investindo, privilegiando basicamente os três segmentos que o mercado quer, nos cursos e eventos dos segmentos de engenharia, administração e tecnologia da informação e nos professores que atuam nessas áreas. Quem está perdendo são os cursos e os professores das áreas de humanas.

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

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

A universidade obteve muitos ganhos, mas na visão de quem está aqui dentro há muitos anos, ela perdeu em carisma, o que não é percebido por quem está fora e talvez pelos que

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

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

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

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

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

mais e, como eu gosto muito do que faço, aqui estou com carga horária total.

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

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

Na minha memória, ao longo de toda essa gestão o diretor visitou a nossa área para conversar uma única vez e sempre tivemos escuta e diálogo na gestão anterior, apesar das muitas ressalvas que existiam; não percebo abertura nenhuma para o diálogo com a gestão atual. Também não vou até eles dizer que quero falar, porque não me sinto à vontade, não sei como é que eles entenderiam essa iniciativa.

Às vezes eu penso em fazer isso, mas acredito que se a gestão é aberta ela abre esses espaços de uma forma mais livre e tranquila, não creio que os gestores queiram ouvir ou valorizem o que nós professores temos a dizer. Eu não me enxergo como gestora, trabalhando com essas pessoas, com esse estilo de trabalho muito diferente do que penso, talvez por isso não tenha aceitado cargos de gestão.

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

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



pesquisas estão articuladas com o trabalho na graduação, na pós-graduação e na extensão.

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

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

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

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

Então é assim que funciona, eu estou falando tudo isso por estarmos em situação de pesquisa, porque não costumo falar mal da instituição, como muitas pessoas fazem. Sempre preservei muito a minha liberdade profissional, por isso vou ficar aqui até quando estiver me fazendo bem, me sentindo feliz, ainda permaneço porque as coisas boas estão superando as coisas que me incomodam e porque eu acredito que de alguma forma isso ainda possa ter um amadurecimento e as coisas mudarem, eu acredito nisso. Algumas coisas mudaram e outras poderiam ser diferentes na minha visão, o que tornaria melhor ainda. Não sou saudosista, as coisas vão mudando, mas o trabalho em grupo é fundamental, e me faria permanecer mais tempo aqui dentro da Universidade, como eu fazia em outros tempos, hoje venho aqui somente quando é preciso, trabalho muito mais em casa, parece que os laços ficaram muito fluidos e etéreos, frágeis. (COLABORADORA PRISCILA, 2012).

## **Considerações finais**

Examinando os resultados desta investigação, somado à experiência da autora atuando em outras circunstâncias, podemos concluir que eles respondem afirmativamente à indagação inicial sobre a aplicabilidade dos modelos de gestão, amplamente aplicados aos processos de mudança em organizações empresariais, ao campo da gestão em instituições de educação. O uso adequado de conceitos e instrumentos de gestão pode produzir bem-estar às pessoas envolvidas, favorecer a obtenção de resultados e a sustentabilidade em qualquer tipo de organização ou grupo social.

No entanto, o manejo da gestão é complexo, considerando que as organizações são sistemas vivos, portanto dinâmicos e em contínua transformação mútua na interação com o meio; não é simples e linear, nem uma reação de causa e efeito e tampouco é mágico. A orquestração entre os fenômenos externos e os impactos no ambiente interno requer maestria para gerar colaboração e dar conta de

tamanha complexidade. O presente relato da “saga” vivenciada pelos Colaboradores desta pesquisa pode transmitir a ideia de que a mudança ocorreu como um processo planejado e organizado passo a passo ao longo do tempo, mas ele é orgânico e foi sendo constituído pela experiência e aprendizado aplicados, gerando assim conhecimento num ciclo contínuo de transformação.

Para Meihy (2006, p. 126) “a história de vida marcada por um acontecimento de repercussão grupal [...] se constituía na memória coletiva na medida em que comungava pontos de encontro de diversas experiências”. Neste texto, cada Colaborador apresenta a sua percepção de modo singular sobre suas vivências nesse processo, mas há pontos de encontro que podem ser denominados de memória coletiva, assim como há aspectos divergentes ou complementares.

Pollak (1992, p. 2-3), referindo-se à aplicação da História Oral enquanto método de pesquisa e seus resultados, afirma que “Existem lugares da memória [...] ligados a uma lembrança, [...] que permaneceu muito forte na memória da pessoa, muito marcante [...]. A memória é seletiva. Nem tudo fica gravado. Nem tudo fica registrado”. Considero importante resgatar esses pensadores nas notas finais deste artigo, no intuito de alertar para a parcialidade das memórias e pluralidade das percepções.

Cabe aqui destacar a extinção dos centros de ensino por ter sido altamente impactante e traumática e, embora cada um tenha vivido a sua experiência de modo particular, pode ser considerada uma memória coletiva, por ser um evento amplamente mencionado e imediatamente associado como “a mudança”. De modo geral, na memória dos Colaboradores não pertencentes à alta administração, a referida estrutura é percebida como geradora de um ambiente democrático e participativo. Significava um lugar de compartilhamento, proximidade geográfica e hierárquica, autonomia, liberdade, descentralização de poder e de convivência com vínculos afetivos e identificações (SANTOS, 2014).

Na perspectiva da alta administração, a mudança de modelo de gestão promoveu mais participação e a reforma da estrutura, favoreceu a integração das atividades dos centros à missão da universidade como um todo. Na sua avaliação os centros de ensino atuavam de forma muito independente, como se fossem mini universidades dentro do mesmo espaço, que significava a centralização do poder nas áreas de conhecimento e a perda da visão do todo da instituição, tanto pelos gestores dos centros de ensino, como pela alta administração, que perdia o controle das ações. Ainda segundo essa visão, os centros de ensino formavam feudos, gerando altos custos e baixo valor agregado aos cursos e à universidade em relação ao mercado,

sendo, portanto, necessária a reestruturação, em nome da sobrevivência da instituição (SANTOS, 2014).

Há convergência de percepções entre os Colaboradores da alta administração e demais níveis hierárquicos, prioritariamente, em dois aspectos. Um deles diz respeito aos ganhos em termos de redução dos custos, crescimento e sustentabilidade da universidade. O outro e mais significativo ponto de concordância é que a desconstrução dos centros significou a perda de identidade e do sentimento de pertença, de pertencer a um grupo com o qual construiu um modo de conviver e ser e uma identificação em relação aos saberes e práticas. A “matriz de identidade” foi desmaterializada e os aspectos psicossociais foram profundamente afetados.

Neste processo de transição de um modelo de gestão “artesanal” e paternalista, para um modelo mais pragmático “profissionalizante”, a visão comum entre os Colaboradores é que foi perdido “*elan*” do afeto, dos relacionamentos, embora haja o reconhecimento de que o processo de mudança foi pedagógico, gerando muito aprendizado, apesar de ter causado dor e sofrimento com as perdas.

Quanto à participação dos professores, fica evidenciado que houve uma intensa mobilização dos docentes nos movimentos iniciais da mudança e na elaboração do planejamento estratégico dos primeiros momentos da crise, denotando uma ruptura da participação quando da reestruturação dos centros de ensino. A alta administração segue com a ideia de que pratica uma gestão participativa; contudo, na percepção da maioria dos Colaboradores de outros níveis hierárquicos, ainda que existam espaços de participação, ele é visto como centralizado, hierarquizado, formal e muitos se sentem sem voz.

## Referências

CANÁRIO, Rui. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, João (org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

ESCOLANO BENITO, Agustín. Las culturas de la escuela em España: tres cortes historiográficos. **Pro-posições**, Campinas, v.16, n.1 (46) p.41-63, jan./abr.2005.

GOODSON, Ivor F. Questionando as reformas educacionais: a contribuição de estudos biográficos na educação. In **As políticas de currículo e de escolarização**. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MEIHY, José Carlos Sebe B. **Augusto e Lea: um caso de (des)amos em tempos modernos**. São Paulo: Contexto, 2006.

\_\_\_\_\_. **História oral: como fazer como pensar**. São Paulo: Contexto, 2006.

- PEREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: POLLAK, Michael. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em: [www.cpdoc.fgv.br/revista/arq/104.pdf](http://www.cpdoc.fgv.br/revista/arq/104.pdf). Acesso em: 21 fev. 2014.
- PORTELLI, Alessandro. A filosofia e os fatos: narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. In **Revista Fundamentos**. Tradução: Ingeborg K. de Mendonça e Carlos Espejo. Rio de Janeiro: Tempo, v. 1, n. 2, p.59-72, 1996.
- SANTOS, Genira Rosa dos. A percepção de gestores e professores de uma universidade privada confessional sobre a participação do corpo docente na gestão das mudanças. **Dissertação** (mestrado) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2014.

---

#### NOTA

<sup>i</sup> Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Barreira

#### Sobre a autora

**Genira Rosa dos Santos** é Mestre em Educação pela Universidade Católica de Santos (SP). Graduada em Administração de Empresas, com formação em Dinâmica dos grupos, em Psicoterapias Reichianas e em diversas abordagens psicoterapêuticas, bem como em Gerenciamento, Organização, e Administração - no Brasil e no Exterior. Didata da SBDG Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos onde é docente do Curso de Pós-graduação e de Formação em dinâmica dos Grupos.

*Recebido em julho de 2020*

*Publicado em agosto de 2020*