

## A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

---

Prof. Heitor Quintella, DSc.  
Consultor Certificado

Alessandro Orofino de Araújo, MA  
Consultor e Professor da UCP

Ivan Esteves, MSc  
Consultor e Professor

### RESUMO

O objetivo do presente estudo é verificar o grau de resiliência e resistência diante de mudanças na Gestão das Universidades Privadas. Utiliza-se como referencial teórico os estudos de resiliência de Daryl Conner, as pesquisas de Mudança Organizacional de Kotter e Heitor Quintella. A metodologia de pesquisa adotada foi a hipotético-dedutiva, partindo dos aspectos do referencial teórico na análise dos resultados. A pesquisa de campo foi realizada em doze universidades, adotando-se como instrumento de coleta de dados o Continuum de Resiliência de Daryl Conner e a Análise da Cultura de Negócios na Avaliação da Organização, de Heitor Quintella e Manoel Alvarez, chegando a seguinte conclusão: As Universidades pesquisadas encontram-se numa fase de adaptação às mudanças do ambiente, assim como observou-se um distanciamento entre comportamentos proativos de coordenadores de curso e a cultura organizacional resistente a mudança.

**Palavras Chave: Cultura organizacional, Gestão da Mudança. Métodos consultivos de Transformação**

### Abstract

The objective of this study is to identify the degree of resilience and resistance to change in management of Private Universities. The theoretical basis is Conner's resilience studies, and KOTTER – Quintella's research in Organizational Change. The field research was conducted using the hypotheses based reasoning and covered twelve universities in Rio de Janeiro and used the following instruments: Conner's Resilience Continuum, Alvarez-Quintella's Business Culture Analysis. The results led to the conclusion that the universities are in a stage of adaptation to change and there is a conflict between proactive coordinators and organizational cultures with strong resistance to change.

**Key Words: Organizational Culture, Change Management, Business Transformation Consulting methods**

O objetivo deste artigo é identificar os fatores mais relevantes da resistência a mudança organizacional, da resiliência e sua relação com a cultura organizacional, no âmbito da Gestão Universitária.

Estudando o nível de resistência e a da resiliência em Direções e Coordenações do curso de Administração de Empresas, contribui-se para que as Universidades Privadas sejam organizações que atuem antecipando mudanças, sejam proativas e aprimorem a sua performance competitiva no mercado

O curso de graduação em Administração de Empresas possui, ao longo de sua história, uma grande importância para o desenvolvimento das organizações brasileiras .Na verdade, o reconhecimento da necessidade de se preparar o profissional para um meio cada vez mais complexo é um desafio para todos os gestores – Diretores e Coordenadores - de curso em Administração.

Nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o séc. XX. O trabalho e a força de trabalho, a sociedade, o mercado e suas organizações solicitam um perfil de universidade diferenciada, sintonizada com tendências e esclarecida sobre o ritmo das mudanças.

Com o aumento da instabilidade ambiental e do acirramento da competição entre as Universidades, através da busca de novos alunos ,alianças com o setor produtivo e práticas pedagógicas inovadoras, evidencia-se, assim, facilidades ou dificuldades para lidar com a mudança organizacional.

Segundo BUARQUE (1989, p.56) enfrentar a resistência a mudança envolve justamente a resiliência das Coordenações de curso mais proativas: *‘O que necessita a Direção das Universidade é a proatividade. Capacidade de imaginar o futuro do mundo, o papel que terá o conhecimento e que rumos e prioridades devem ser estabelecidos : como organizar o saber no presente para que possa evoluir com o almejado futuro’*

As mudanças históricas, culturais, sociais e econômicas impactam diretamente a capacidade de Gestão de todas as organizações, inclusive as Universidades que vivem atualmente numa configuração mercadológica onde as empresas exigem um maior nível de escolaridade por parte dos trabalhadores e muitos retornam as bancos universitários.

Além disto, as Universidades são agora verificadas e monitoradas por parte de órgãos governamentais para seguirem padrões de qualidade docente e discente. Para tanto, a necessidade de uma cultura organizacional adequada a mudança é evidente.

Deve-se distinguir, no entanto, as definições dos conceitos que afetam os sistemas universitários. De cultura organizacional e de mudança.

A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de aspectos informais e ocultos, como relações afetivas, normas grupais, padrões de interações informais, valores e expectativas, percepções e atitudes das pessoas e os padrões de influência e de poder.

SCHEIN apud Chiavenato (1996, p.70) define a cultura organizacional da seguinte forma: *‘Um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.’*

Já a mudança, que pode ser considerada como a passagem de um estado para outro diferente, implica uma série de conseqüências e desdobramentos, traduzidos como transformação, ruptura e perturbação.

Já para MOURA (1994, p.12) defende uma outra questão-chave no que tange a mudança de cultura. Para ele, a Direção ou líderes como as coordenações de curso devem começar a mudança por si próprios. Segundo o autor: *‘Toda a mudança, na sua essência, é*

*algo eminentemente pessoal. Para que uma mudança ocorra na sociedade ou numa corporação é preciso que as pessoas sintam, pensem ou façam algo diferente.'*

A resistência ou a resiliência a mudança também está pautada com a falta ou a existência de visão da Missão ou a falta ou a existência de comunicação, entendimento e envolvimento dos valores da Alta Hierarquia das Organizações com suas Coordenações.

A função estratégica de coordenadores de curso das Universidades que possuem a capacidade de resiliência é de fundamental importância para processos que envolvem a mudança organizacional.

De acordo com Daryl R. Conner (1995, p.90), muitos projetos de mudança ficam incompletos porque os envolvidos não podem tolerar a sensação de ambigüidade e a falta de controles inerentes ao estado de transição. Para chegar ao comprometimento de ir ao estado presente ao estado desejado, gerentes devem estar dispostos a honrar (com ações) as percepções da realidade do empregado, para que o mesmo se envolva adequadamente e se comprometa também com a mudança

Para este trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o hipotético-dedutivo de Karl Popper e a amostra foi o conjunto de quinze coordenadores de curso de administração de empresas das doze Universidades Privadas. Os motivos que consubstanciaram a escolha foram: representatividade e tempo que atuam no mercado, facilidade de acesso para pesquisa e flutuação das notas do denominado Exame Nacional de Cursos ao longo dos últimos anos.

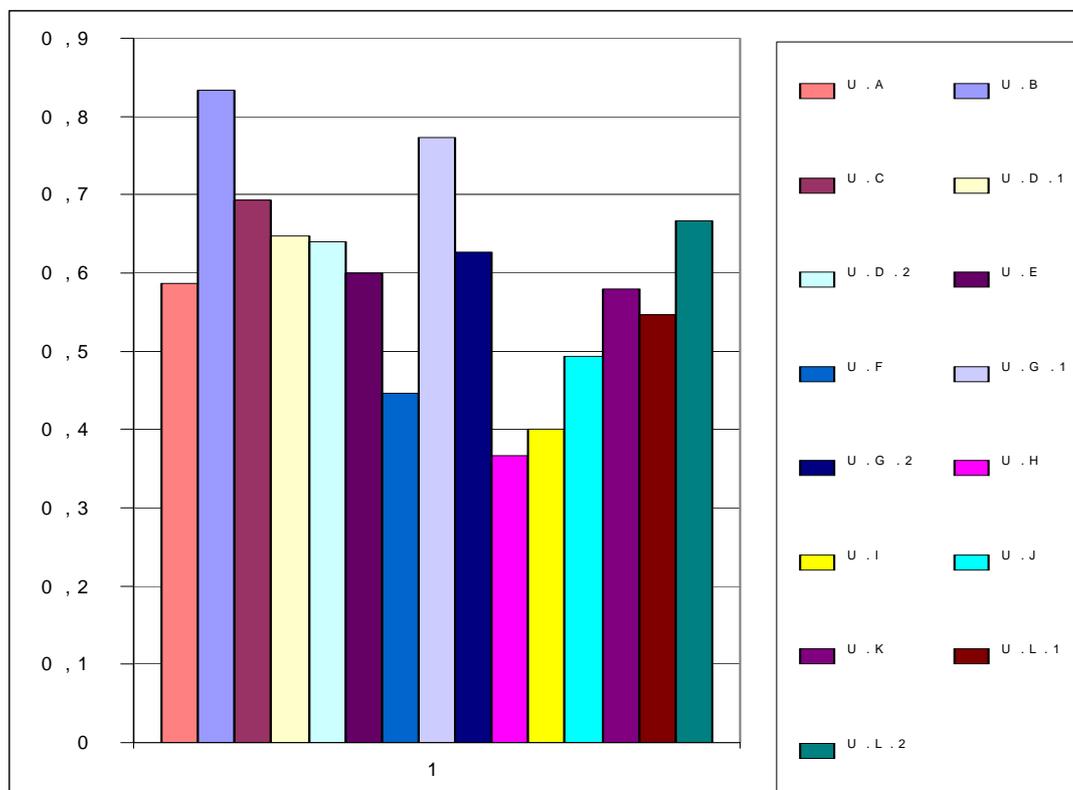
No intuito de desenvolver este trabalho, para responder objetivos principal e intermediários, optou-se pelos seguinte tipo de pesquisa: pesquisa de campo em doze universidades privadas do Rio de Janeiro, utilizando-se de dois instrumentos de pesquisa: O Continuum de Resiliência (Conner) e o Modelo de Cultura de Negócios (Quintella/Alvarez)

Utilizou-se, ainda, a sistemática de média aritmética simples para tabulação dos dados, estruturando-os os totais das duas dimensões (Tolerância à Mudança/Visão e Valores) comparando com o Continuum da Resiliência.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

**Gráfico I – Totais de Escores do Continuum da Resiliência – Daryl Conner**

Os percentuais dos escores das 12 Universidades avaliadas indicam – pelos melhores índices obtidos – que a melhor capacidade de resiliência encontra-se na Universidade G.2, e a menor na Universidade D.1, conforme a análise do quadro abaixo:



Para confrontar com o Continuum da Resiliência de Conner, utilizou-se a metodologia de Quintella e Alvarez, dos trabalhos realizados pela IBM Consulting, denominada de ‘**Modelo de Cultura de Negócios**’ que trata cada uma das dimensões organizacionais com excelência ( Dimensão 1 – Missão e Valores, Dimensão 2 – Arquitetura Organizacional, Dimensão 3 – Skills e Habilidades, Dimensão 4 – Liderança, Dimensão 5 – Tolerância a Mudanças)

Bem sintonizados, a organização em geral pode alinhar mais adequadamente a sua cultura organizacional para a mudança, realizando uma estratégia organizacional integrada. Para este estudo, utilizou-se duas dimensão, a Dimensão 1 ( Missão e Valores ) e Dimensão 5 ( Tolerância a Mudança)

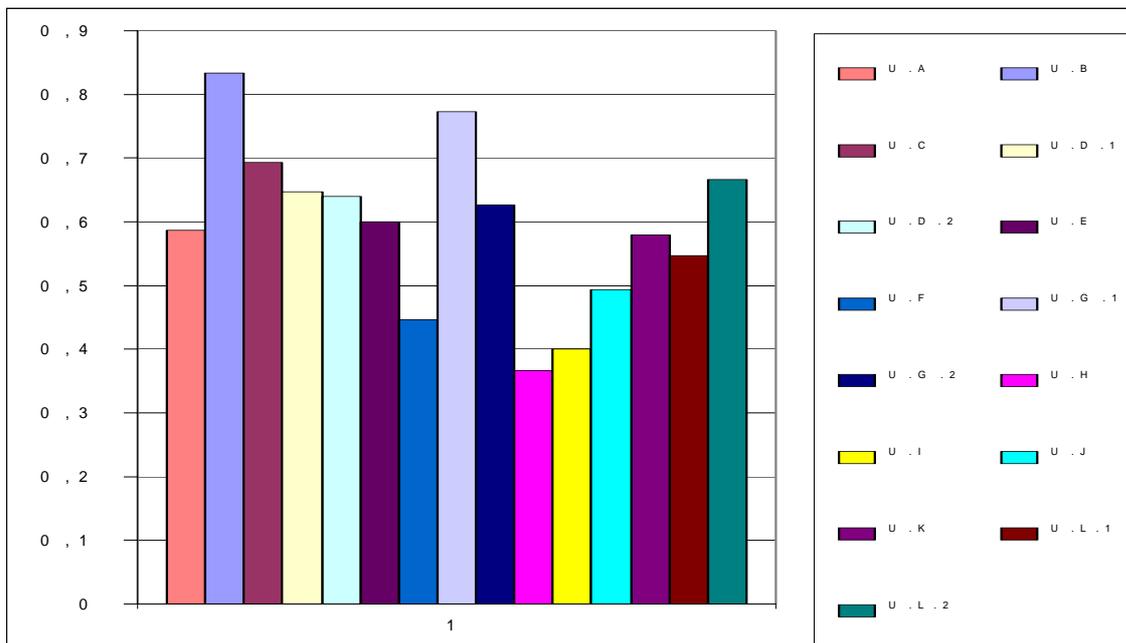


Gráfico II – TOTAIS PERCENTUAIS DA ÓTICA DOS COORDENADORES NA DIMENSÃO DA TOLERÂNCIA A MUDANÇA EM SUAS RESPECTIVAS UNIVERSIDADES (QUINTELLA/ALVAREZ)

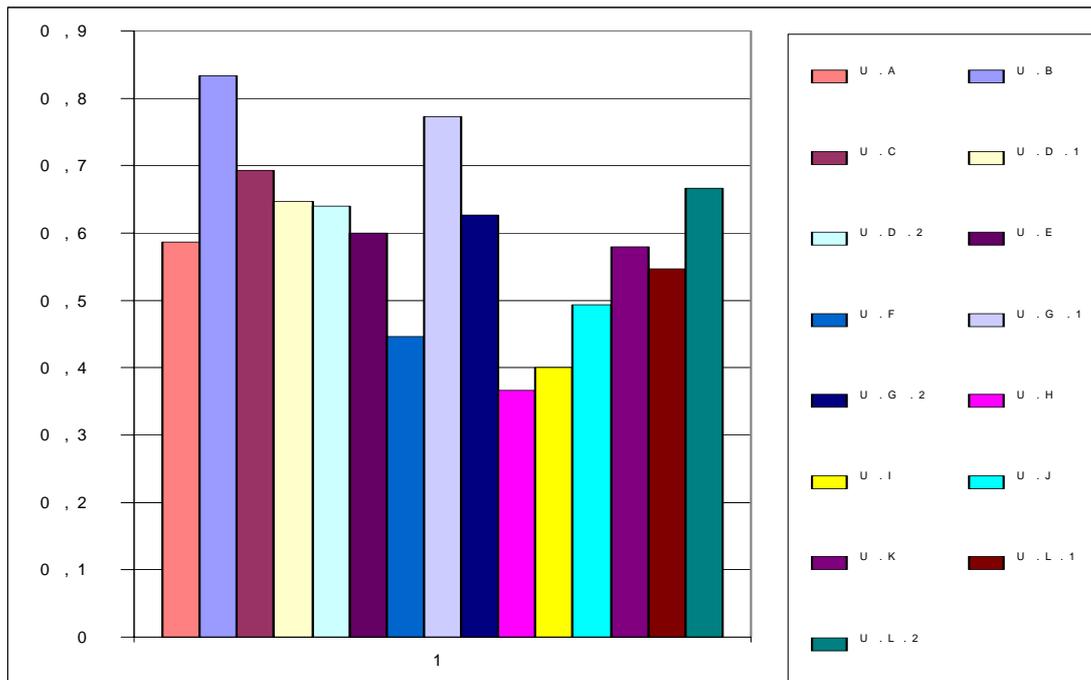
A tabela acima do quadro ‘TOLERÂNCIA A MUDANÇA’ representa a posição entre as Instituições, podendo verificar novamente que a **Universidade B** possui um maior percentual de tolerância a mudança. Em contra-partida observa-se a mesma **Universidade H**, com o menor percentual.

A **Universidade B** se sobressai em todas as outras do estudo e além disto comprovou-se, através do Teste do Continuum de Resiliência (Conner) que a sua coordenação mantém doses elevadas para uma positiva absorção às mudanças.

Levando em consideração o sucinto estudo de todas as Universidades Privadas e comparando-o com a de melhor performance, podemos verificar que a **Universidade B** possui maior rendimento entre todas do estudo, ao contrário da **Universidade H**, que manteve-se abaixo da média entre todas.

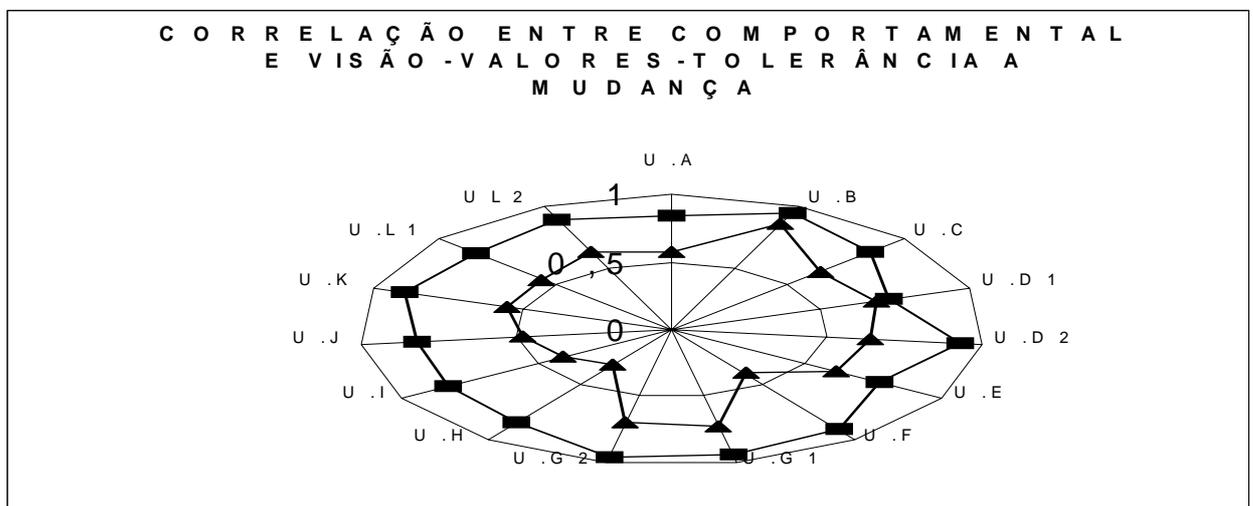
A tabela abaixo do quadro ‘VISÃO E VALORES’ representa a posição entre as Instituições. Nota-se claramente que o maior percentual da **Universidade B**, confrontada com a **Universidade H**.

Gráfico III – TOTAIS PERCENTUAIS DA ÓTICA DOS COORDENADORES NA DIMENSÃO DE VISÃO E VALORES EM SUAS RESPECTIVAS UNIVERSIDADES (QUINTELLA/ALVAREZ)



**CONCLUSÃO**

**Gráfico IV - Continuum da Resiliência (Conner) x Modelo de Cultura (Quintella/Alvarez)**



■ CONNER  
▲ QUINTELLA/AVAREZ

A hipótese básica do trabalho é que a maior resiliência está associada a um alto grau de absorção das dimensões da visão, valores e cultura e da tolerância as mudanças organizacionais.

Através do cruzamento entre o Continuum da Resiliência (Conner) e do Modelo de Cultura de Negócios (Quintella/Alvarez), pode-se observar claramente como a Universidade B se diferencia da Universidade H, assim como um grande número de Universidades que possuem coordenações e Direções de curso de Administração bastante resilientes, em contrapartida com suas universidades, com pontos críticos na mudança da cultura organizacional para melhoria de seu desempenho no mercado.

Os dados coletados foram transformados em informações que, após analisadas em função do objetivo principal relevaram o seguinte

**Hipótese A** : Os coordenadores que tem alto grau de resiliência tem alto grau de absorção nas dimensões da visão, valores e cultura e da tolerância as mudanças organizacionais

A1 – As Universidades, segundo seus coordenadores, possuem uma visão corporativa desenvolvida, compartilhada e desdobrada em toda a organização? Mais do que a metade dos coordenadores (60%) consideram que as Universidades já possuem uma clara visão corporativa desenvolvida em toda a Instituição. Não necessariamente significando que a visão corporativa seja a correta ou sintonizada as mudanças organizacionais

A2 - As Universidades, segundo seus coordenadores, possuem uma compreensão da valorização dos recursos humanos como o ativo mais valioso da organização? Neste quesito, observa-se que uma maior compreensão para uma maior valorização da potencialidade dos recursos humanos nas Universidades ainda se encontra distante de uma maior abrangência. Apenas 49% das Instituições o consideram o ativo mais valioso.

A3 - As Universidades, possuem uma cultura organizacional definida e compreendida como um recursos estratégico para atingir os objetivos do negócio? 64% dos Coordenadores avaliaram que já existe uma forte tendência que a compreensão da definição de uma cultura organizacional, como um recursos estratégico e alavancador de novos negócios, não ocorrendo, porém estudos e consultorias para uma melhor definição de qual é esta cultura organizacional, e como ela impacta os negócios da Universidade.

A4 – As Universidades, possuem um entendimento, segundo seus coordenadores, do que é necessário mudar e como implementar as mudanças organizacionais com sucesso? Para 61% dos coordenadores de curso de Administração já existe um entendimento por parte da Alta Direção das Universidades do que é necessário mudar e como agir. Faltando porém para a própria implementação das mudanças.

A5 - As Universidades, possuem sistemas de monitoramento e controle eficaz dos projetos de mudança? Para 60% do total de coordenadores entrevistados. As Universidades utilizam sistemas de monitoramento dos projetos de mudança, utilizando muito mais controles internos de avaliação pedagógica.

A6 - As Universidades, possuem um conjunto de políticas, regras e procedimentos rígidos que dificultam a realização e o desenvolvimento dos projetos de mudança? Já um número expressivo de coordenadores( 52%) avaliaram que as Universidades possuem grandes entraves – burocráticos, culturais e estruturais para o desenvolvimento dos projetos de mudança.

A 7 - As Universidades, possuem claramente quem e quais são os agentes de mudança envolvidos na Gestão Organizacional? Para 57% dos coordenadores, as

universidades já possuem o conhecimento que são os agentes de mudança envolvidos na Gestão Organizacional.

**Hipótese B:** Os coordenadores que têm baixo grau de resiliência tem baixo grau de absorção nas dimensões da visão, valores, cultura e da tolerância as mudanças organizacionais.: Como podemos comprovar a maioria dos coordenadores do curso de administração de empresas possui doses elevadas de resiliência. A resistência se encontra, na avaliação dos mesmos, na questão da cultura organizacional, na falta de uma visão corporativa mais bem definida e de uma maior tolerância da cúpula das IES.

Por intermédio de questionários específicos e tendo como base o referencial teórico, consideramos que os objetivos previstos para a presente pesquisa puderam ser alcançados, obtendo-se as seguintes conclusões:

Pode-se concluir que:

- As Universidades pesquisadas, através da ótica de seus respectivos coordenadores de administração, encontram-se numa fase de adaptação as mudanças do ambiente, tanto interno, quanto externo;
- De todas as Universidades avaliadas no presente estudo, a que alcançou maior e melhor performance (U.B) – seja no resultado no Exame de Cursos, mas também e igualmente no Continuum da Resiliência de Conner e Modelo de Cultura de Negócios de Quintella e Alvarez - realmente possui o maior número elevado de Mestres e Doutores em seus quadros;
- Nota-se um distanciamento muito perceptível entre o comportamento do coordenador do curso e a cultura organizacional: A U.H – o outro extremo da performance das universidades analisadas – que possui um coordenador com doses positivas de resiliência, confrontado com a verificação da grande resistência ‘a mudança por parte da IES, através do Modelo de Cultura de Negócios,
- De uma forma geral, em todas as Universidades avaliadas, através do Continuum da Resiliência de Conner *versus* o Modelo de Cultura de Negócios ( Quintella/Alvarez) é perceptível um conflito entre coordenadores que possuem doses elevadas de resiliência em contrapartida com uma cultura organizacional que é resistente a mudança.

## **BIBLIOGRAFIA**

BUARQUE, Cristovam. **Na fronteira do futuro**. Brasília: UNB, 1989.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CONNER, Daryl, **Gerenciando a Mudança**, Rio de Janeiro: IBPI Press, 1995.

MOURA, Paulo C. **Construindo o futuro: impacto global do novo paradigma**, Rio de Janeiro: Mauad, 1994.

QUINTELLA, Heitor M. **Gestão da mudança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

