

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE UNIVERSITÁRIA À LUZ DAS TEORIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

NEW FACULTY CREATION PROCESS ACCORDING TO ORGANIZATIONAL CHANGE THEORIES

Diogo REATTOⁱ

RESUMO

A gestão das universidades públicas brasileiras reflete comportamentos sociais que podem dificultar a mudança organizacional. Este trabalho visa a descrever e analisar o processo de criação de uma unidade universitária pública do Estado de São Paulo por meio dos pressupostos teóricos da Mudança Organizacional. A partir de uma lente macroscópica, a revisão de literatura permitiu compreender que a criação da nova faculdade, objeto deste estudo, correspondeu a uma mudança episódica precipitada por eventos internos da organização. As análises do caso proporcionaram registro histórico do processo de criação e maior entendimento para se proporem políticas de Mudança Organizacional adequadas a fim de conduzir sua nova administração.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança Organizacional; Universidade Pública; Gestão Universitária.

ABSTRACT

Brazilian public universities management reflects social behaviors that can hinder organizational change. This study aims to describe and analyze the creation process of a public university unit of the State of São Paulo through the theoretical assumptions of Organizational Change. From a macroscopic lens, the specific literature allowed us to understand that the creation of the new faculty was an episodic change precipitated by the organization's internal events. The case analysis provided historical record of the creation process and the greater understanding on the change process is able to propose appropriate Organizational Change policies to lead his new administration.

KEYWORDS: Organizational Change; Public University; University Management.

Trabalho submetido em setembro de 2016. Aprovado para publicação em janeiro de 2017.

ⁱ Servidor Técnico-Administrativo da Faculdade de Odontologia do *campus* de Araçatuba da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, área de Gestão Humana e Social nas Organizações. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Especialista em Gestão Empresarial pelo Unioledo/Araçatuba-SP e em Gestão de Pessoas no Setor Público pela Universidade Gama Filho/SP. Bacharel em Administração e Comércio Exterior pelo Unioledo/Araçatuba-SP. *E-mail:* profdiogoreatto@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo objetiva analisar o processo de criação da Faculdade de Medicina Veterinária (FMVA) do *campus* de Araçatuba da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) a partir dos pressupostos teóricos das obras de Armenakis e Bedeian (1999); Van de Ven e Poole (1995); e Weick e Quinn (1999).

A escolha desses autores se deve ao fato de que os pressupostos teóricos de suas obras permitem analisar o caso proposto por meio de uma lente macroscópica, ou seja, empregando-se um *zoom* que ofereça o entendimento de que a mudança organizacional é um fato isolado à organização, planejado e episódico.

Embora não se limite somente às instituições públicas, tampouco às brasileiras, a gestão universitária pública pode refletir alguns comportamentos sociais que tendem a dificultar a mudança organizacional. Entre eles estão o burocratismo, o autoritarismo, a centralização, a ausência de comportamento empreendedor, o paternalismo, o "levar vantagem" e o reformismo (CARBONE, 2000). Especificamente diante do cenário ora em análise, pretende-se com este estudo proporcionar um registro histórico do processo de criação da Faculdade de Medicina Veterinária de Araçatuba, e que as análises teóricas desenvolvidas auxiliem na compreensão do caso para proposição de políticas de Mudança Organizacional adequadas para conduzir a sua nova administração.

A mudança organizacional ensejada permitiu a criação de nova unidade universitária, formação de novas equipes de trabalho com contratação de funcionários, reforma dos prédios existentes para acomodação de pessoal, transferência e compra de bens patrimoniais.

Quanto ao campo institucional, a mudança abriu precedente inédito na Universidade para que outras unidades, como os *campi* experimentais de Dracena, Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana, São Vicente, Sorocaba e Tupã, pudessem iniciar seu processo de reestruturação, e que *campi* como o de Ilha Solteira também requeressem criações de outras unidades universitárias ao desmembrar seus cursos.

As informações para análises do caso vieram de fontes documentais cedidas por funcionários da FMVA. O trabalho estrutura-se da seguinte maneira: na primeira parte, apresenta-se o histórico da UNESP e do *campus* de Araçatuba; ainda na mesma seção, apresenta-se a origem do processo de criação da FMVA. Na segunda parte, explica-se o percurso metodológico e caracteriza-se a pesquisa. Na terceira parte, encontram-se as discussões teóricas dos fatos do processo de criação da nova unidade universitária a partir das bases teóricas já citadas, seguidas das considerações finais e das referências utilizadas.

2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE ESTUDADO

As próximas seções apresentam e descrevem o *campus* da UNESP de Araçatuba e a tramitação do processo de criação da nova unidade universitária.

2.1 BREVE PERFIL DA UNESP E DO CAMPUS DE ARAÇATUBA

A UNESP é uma universidade *multicampi* criada em 1976 a partir da união de institutos isolados de ensino superior que existiam em várias regiões do Estado de São Paulo. Segundo dados de 2016, a UNESP conta atualmente com 34 faculdades e institutos distribuídos em 24 municípios do Estado de São Paulo, inclusive na capital, onde também está localizada sua Reitoria. A Universidade possui 3,8 mil professores e 7 mil funcionários, que atendem a 37 mil alunos em 226 opções de cursos de graduação e 13,2 mil alunos de pós-graduação em 134 programas. Sua produção científica é responsável por 9% de toda a produção nacional (SÃO PAULO, 2015).

Já o *campus* da UNESP de Araçatuba foi criado em 30 de janeiro de 1954 com o nome de Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araçatuba. Localizadas na cidade de Araçatuba, distante 530 km da cidade de São Paulo, a Faculdade de Odontologia (FOA) e a Faculdade de Medicina Veterinária (FMVA) oferecem os únicos cursos de graduação gratuitos de Odontologia e de Medicina Veterinária num raio de 200 km, além de cursos

de pós-graduação *lato sensu* e cinco programas de pós-graduação *stricto sensu*. O *campus* conta também com três unidades auxiliares: o Centro de Oncologia Bucal (COB), o Centro de Assistência Odontológica a Excepcionais (CAOE) e um hospital veterinário.

2.2 ORIGEM DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA DO CAMPUS DE ARAÇATUBA E TRAMITAÇÃO DA PROPOSTA

Em 1984, a Prefeitura Municipal de Araçatuba solicitou ao reitor da UNESP que criasse o curso de Medicina Veterinária devido à tradição pecuarista da região. Assim, um estudo técnico apresentado pela direção da FOA possibilitou a aprovação, em 25 de maio de 1988, da criação do curso de Medicina Veterinária, o qual, inicialmente, usaria as atuais instalações da FOA. A primeira turma de alunos ingressos se deu em 1990.

No segundo semestre do mesmo ano, surgiu a ideia de doação das instalações do Instituto Noroestino de Trabalho, Educação e Cultura (INTEC) para o funcionamento do curso de Medicina Veterinária; porém, após pronunciamento do reitor da UNESP negando-se a disponibilizar recursos financeiros para obras necessárias, cogitou-se o fechamento do curso recém-implantado. No entanto, uma campanha pró-veterinária levantou os fundos exigidos para a reforma e, em 1991, foram criados dois departamentos de ensino no curso (UNESP, 2008).

O curso de Medicina Veterinária desenvolveu-se então com recursos destinados pela reitoria da UNESP à Faculdade de Odontologia e com auxílio dos docentes do curso na captação de recursos externos junto a agências de fomento estaduais e nacionais (UNESP, 2008). Em 1992, a unidade criou seu Hospital Veterinário; em 2004, o curso de mestrado; e, em 2009, o curso de doutorado.

Completados vinte anos de existência em 2010, filosoficamente, o curso de Medicina Veterinária ansiou sua emancipação, na garantia de que a "separação proporcionasse recursos emocionais e instrumentais para impulsionar ainda mais seu crescimento" (UNESP, 2008, p. 79). Assim, em 23 de março de 2010, atendendo aos anseios da comunidade acadêmica,

elaborou-se proposta de transformação do curso de Medicina Veterinária em Faculdade de Medicina Veterinária, dadas as seguintes justificativas:

- a) o curso conta com boa infraestrutura de pesquisa;
- b) os projetos desenvolvidos apresentam destaques nacional e internacional;
- c) existe demanda social para ampliação das atividades;
- d) há descontentamento da comunidade acadêmica com a falta de identidade do curso.

A última justificativa foi a que mais catalisou o processo de separação. Segundo o documento de proposta de separação (UNESP, 2008), a falta de identidade surgiu da vinculação do curso de Medicina Veterinária a um curso de outra área de concentração, Odontologia, o qual está alocado na grande área de conhecimento das Ciências da Saúde, enquanto o curso de Medicina Veterinária tem como grande área a das Ciências Agrárias.

Assim, a tramitação da proposta de criação da FMVA começou em 23 de outubro de 2007, quando a FOA designou uma comissão com a incumbência de elaborar estudos visando à adoção de medidas para a transformação do curso de Medicina Veterinária em FMVA.

Em 23 de março de 2010, apresentou-se estudo prévio para a referida transformação, aprovado pela Congregação Universitária no dia seguinte e encaminhado para a Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), na Reitoria da UNESP.

À CRH coube analisar as exigências de funções de confiança e o impacto financeiro e propor recursos humanos para a adequação administrativa requerida. Desta forma, a Coordenadoria observou que o Estatuto da UNESP exige que, para sua criação, haja dois professores titulares membros do corpo docente na unidade. Como, até a ocasião do pedido da transformação, o curso de Medicina Veterinária não dispunha de nenhum, exigiu-se que a Assessoria Jurídica da Universidade emitisse parecer para que o processo de transformação fosse realizado "a título de Disposição Transitória" (UNESP, 2008, p. 30). Seguidas as orientações, a

CRH encaminhou o devido processo à Comissão de Estruturas Administrativas e de Funções Autárquicas (CEAFA), órgão assessor do Conselho de Administração e Desenvolvimento da UNESP (CADE), para análise da estrutura administrativa proposta pela FOA para a nova unidade universitária.

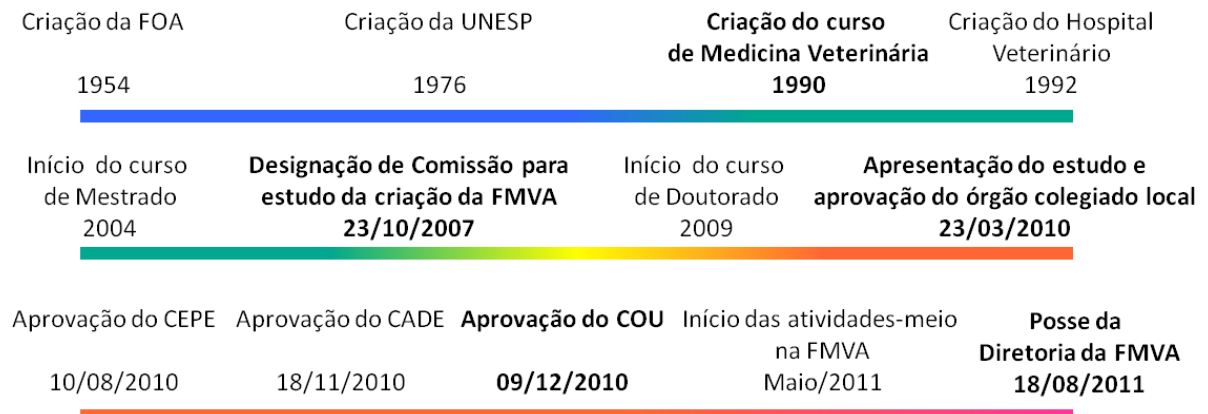
A CEAFA propôs então o enxugamento da estrutura organizacional por meio do compartilhamento entre as duas unidades universitárias de serviços administrativos como os do Centro de Convivência Infantil (CCI), do Serviço Técnico de Informática (STI) e da Seção Técnica de Saúde (STS); mediante as fusões da Seção Técnica de Pós-Graduação com a Seção Técnica de Graduação, da Seção Técnica de Finanças com a Seção Técnica de Contabilidade e da Seção Técnica de Comunicações com a Seção Técnica de Materiais; e através da limitação à contratação de doze funcionários técnico-administrativos em vez dos quinze solicitados no processo (UNESP, 2008).

Finalmente, a Comissão propôs a fixação dos quadros de pessoal e alteração de estruturas administrativas com um impacto orçamentário de R\$ 381.897,20 anuais (em 2009) com despesas de pessoal e, como coube a órgãos superiores deliberar sobre propostas de fixação e alteração de estruturas administrativas, resultou-se na seguinte tramitação final:

- a) aprovação pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão Universitária (CEPE), em 10 de agosto de 2010, com sugestão de início de desenvolvimento de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) próprio;
- b) aprovação pelo CADE, em 18 de novembro de 2010;
- c) aprovação pelo Conselho Universitário, em 09 de dezembro de 2010.

O processo de criação da FMVA pode ser melhor visualizado por meio da linha do tempo apresentada abaixo (figura 1).

Figura 1: Linha do tempo do processo de criação da FMVA



Fonte: O autor (2016).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

No que tange à metodologia de trabalhos científicos, é sabido que os estudos de caso são apropriados quando se pretende responder a questões do tipo "como" e "por quê" para compreender o funcionamento e a dinâmica da vida organizacional, cujo fenômeno descrito é bem delimitado e o interesse do pesquisador está voltado à compreensão dos processos sociais num determinado contexto (GODOY, 2006). Por sua vez, a classificação "descritivo" proposta por Godoy (2006) justifica-se quando o estudo apresenta um relato detalhado sobre um fenômeno social específico e não busca formulações de hipóteses genéricas. Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único (YIN, 2001) e descritivo (GODOY, 2006).

Para garantir a exposição lógica e reflexiva do caso de mudança organizacional observado, optou-se pela revisão bibliográfica, buscando, na literatura de Mudança Organizacional, autores que apresentassem elementos teóricos suficientes para subsidiar as análises aqui desenvolvidas. Após revisão e leitura cuidadosas da referida literatura, foram selecionados os textos de Armenakis e Bedeian (1999); Van de Ven e Poole (1995); e Weick e Quinn (1999) como aparato teórico.

Além disso, como sugere Godoy (2006), os estudos de caso devem ter várias fontes de coleta de dados. Assim, para este estudo, contou-se com

documentos públicos da Faculdade cedidos por funcionários, pesquisa bibliográfica e a voz do autor do estudo como participante-observador do processo de mudança organizacional como fontes de informação.

4 ANÁLISES DO CASO À LUZ DE AUTORES DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As próximas três seções apresentam as análises do processo de criação da FMVA a partir dos pressupostos teóricos das obras de Armenakis e Bedeian (1999); Van de Ven e Poole (1995); e Weick e Quinn (1999), respectivamente.

4.1 ARMENAKIS E BEDEIAN: CONTEÚDO, CONTEXTO, PROCESSOS E VARIÁVEIS DE CRITÉRIO DA MUDANÇA

Segundo Armenakis e Bedeian (1999), o conteúdo representa a substância das mudanças organizacionais definidas a partir dos fatores que determinam o sucesso ou insucesso dos esforços de mudança e como esses fatores se relacionam com a eficiência organizacional. Alguns desses fatores são: orientações estratégicas alternativas, estrutura organizacional, sistemas de desempenho e incentivo.

Estudar o conteúdo da mudança é importante para definir diagnósticos, planejamento e avaliação do impacto de uma mudança organizacional. Neste trabalho, a substância da mudança é a transformação do curso de Medicina Veterinária na FMVA, ou seja, a separação do curso de Medicina Veterinária da FOA e a continuidade das atividades existentes em uma nova estrutura organizacional.

O estudo do conteúdo da mudança foi feito por meio da identificação e análise dos fatores transformacionais e transacionais apresentados no modelo de Burke-Liwin (1992 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) e pela matriz de Vollman (1996 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Assim, os fatores transformacionais de maior intensidade que contribuíram para a mudança em análise foram: uma liderança efetiva dos professores do curso de Medicina Veterinária, pois, embora ainda não

tivessem o seu líder, tiveram de dissimular suas desavenças e diferenças internas para superar os desafios e a pressão externa; e a cultura da área de Ciências Agrárias, à qual pertence o curso de Medicina Veterinária, que fortaleceu o comportamento de seus professores, funcionários técnico-administrativos e alunos, visto que, apesar de a nova FMVA, ainda em formação, não ter sua própria missão e estratégias explicitadas, os discursos de seus professores e técnicos administrativos nas interações sociais cotidianas e nas decisões tomadas por representantes do curso de Medicina Veterinária nos órgãos colegiados da Faculdade e da Universidade evidenciavam que a missão implícita da nova unidade de ensino seria destacar-se como o mais recente e melhor curso de Medicina Veterinária da Universidade, com uma gestão independente e libertada das amarras burocráticas da FOA.

Quanto aos fatores transacionais, os quais controlavam a motivação e o desempenho dos funcionários do curso de Medicina Veterinária, podem-se considerar como favoráveis a infraestrutura da futura FMVA, pois já contavam com todos os prédios e instalações adequados para seu funcionamento; e as habilidades técnicas dos dirigentes e técnicos administrativos. Já como desfavoráveis, tomam-se seus procedimentos e políticas (definição de prioridades para o orçamento anual, para contratações de docentes e técnicos administrativos e para investimento em infraestrutura; distribuição de verbas entre os departamentos de ensino, direção e unidades administrativas; composição de órgãos colegiados locais), os quais deveriam ser totalmente reconsiderados a partir do momento da definição da liderança executiva da nova faculdade e dos dirigentes de nível médio das áreas administrativa e acadêmica.

O modelo de Vollman (1996 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) propõe uma matriz por meio da qual se pode conduzir apropriadamente a mudança proposta. Esta matriz é utilizada para diagnosticar os pontos nos quais se deve atuar durante a mudança, tendo como resultado a interpolação das seguintes variáveis, nas linhas: estratégias, competências, processos, recursos, resultados, responsáveis pela estratégia, desafios, capacidade de aprendizagem; e, nas colunas: cultura, configuração (desenho

organizacional), coordenação (responsáveis pela mudança), pessoas, informações, tecnologia.

No caso em estudo, a comissão designada pela FOA para elaborar estudos visando à adoção de medidas para a transformação limitou-se à quantificação de recursos financeiros necessários para a separação. Com assessoria da CEAFA, determinou-se até mesmo a quantidade de funcionários necessários por meio da somatória dos salários dos cargos e respectivos benefícios, de acordo com o que consta no processo FOA-0767/2008 (UNESP, 2008, p. 117/118). Desta forma, não houve estratégias de mudança para muitas das variáveis propostas por Vollman (1996 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Já o contexto da mudança está relacionado aos seus ambientes internos e externos e a seus elementos na tentativa de garantir o sucesso ao lidar com eles. Para o caso analisado, primeiramente, deve-se estudar o tempo, tendo o processo de mudança sido iniciado, formalmente, em 23 de outubro de 2007 e concluído em 09 de dezembro de 2010. Já quanto aos ambientes, considerar-se-á ambiente externo à mudança aquele cujos elementos estão fora da unidade universitária da FOA ou da FMVA, ou seja, os da universidade UNESP (Reitoria e outros *campi*), e ambiente interno aquele composto pelos elementos da própria FOA e o do curso de Medicina Veterinária.

Assim, observa-se que a inércia, a qual leva à resistência à mudança, foi um elemento presente em ambos os ambientes. No ambiente interno, deu-se por parte da FOA, cuja possibilidade limitada de prever as consequências políticas perante a reitoria da Universidade sobre o processo de criação da nova unidade fez com que a Diretoria conduzisse cuidadosamente cada fase da mudança, tratando de atender aos anseios da comunidade requerente da mudança e aos interesses da Universidade. A figura do diretor que consolidasse o processo de criação da FMVA seria sempre marcada, independente de os resultados serem positivos ou não.

Já no ambiente externo, a inércia manifestou-se através da Reitoria, que exigiu um estudo, embora somente econômico, que aprofundasse as razões da necessidade de separação, pois, se aprovada, abriria um

precedente inédito na Universidade (UNESP, 2008).

Estudos de Haveman (1992 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) indicaram grande representatividade das normas como variável para estudo do contexto da mudança. Em se tratando da UNESP, esta possui um complexo sistema legislativo, fruto da sua própria história de fundação, o qual atuou como força externa de resistência à mudança. Logo, foram necessárias aprovações de quatro órgãos deliberativos da Universidade, após a intervenção de três comissões assessoras desses órgãos, sendo uma delas a Assessoria Jurídica, a qual orientou sobre a necessidade de alteração no Regimento e no Estatuto da UNESP para que se permitisse a criação da nova unidade.

Outras variáveis que podem exercer pressão na mudança, como órgãos nacionais e internacionais e a própria comunidade na qual a unidade universitária está localizada, não exerceram papel determinante na mudança, embora constem como justificativa apresentada pela comissão que analisou a necessidade e possibilidade de criação da FMVA.

Diversos modelos que representam as fases do processo de mudança são revisados por Armenakis e Bedeian (1999); porém, como o processo de mudança estudado respondeu unicamente às pressões do ambiente interno e não teve qualquer embasamento teórico, não se pode representar o processo de mudança dentro de nenhum dos modelos teóricos descritos no trabalho desses autores.

Contudo, para guiar os agentes de mudança nesse processo, sugere-se o modelo de Kotter (1995), que ajuda a compreendê-lo por meio de diversas fases. No quadro 1 (abaixo), estão os passos propostos pelo autor e como eles podem ser vistos no processo de criação da FMVA.

Quadro 1: Utilização do modelo de Kotter para o processo de mudança da FMVA

| | |
|-------------------------------|---|
| Oportunidade e ameaças | A maior oportunidade era aproveitar o bom momento econômico-financeiro pelo qual a Universidade passava para justificar a criação de uma nova unidade sem ser nos moldes das Unidades Diferenciadas. O interesse político da Reitoria também era forte, pois o vice-reitor em exercício da Reitoria tinha o interesse em candidatar-se a Reitor. Quanto às ameaças, a maior delas, além das amarras burocráticas da própria Universidade, seria a abertura de precedente para que as Unidades Diferenciadas e outros cursos na mesma situação solicitassem a transformação em unidades universitárias com a estrutura proposta. |
| Esforços | A formação de uma coalizão forte para defender os interesses da criação da FMVA partiu, primeiramente, dos próprios docentes e técnicos administrativos do curso de Medicina Veterinária. Depois, coube ao diretor da FOA se convencer dos benefícios à sua imagem caso a FMVA fosse criada. Então, com uma liderança executiva forte e pró-ativa do diretor da FOA dentro da Reitoria, a trajetória para esclarecer aos membros dos órgãos colegiados centrais e das comissões assessoras impôs-se com menos barreiras. |
| Visão | A visão defendida era que, com a separação, o curso teria uma identidade mais forte e se tornaria o melhor curso de Medicina Veterinária da UNESP, uma vez que sua estrutura já estava consolidada dentro da própria Universidade, na comunidade na qual atua e diante das agências de fomento nacionais e internacionais. |
| Comunicação | Esclarecer à comunidade universitária que o processo era de criação da FMVA, e não de separação do curso de Medicina Veterinária da FOA, foi o principal entrave no processo justamente por essa razão. |
| Facilitadores | Os facilitadores do processo de criação foram os membros da Comissão designada pela diretoria da FOA para relatarem as reais necessidades de criação da nova FMVA. |
| Convencimento | O planejamento e a criação de logros de curto prazo para justificar o crescimento da FMVA foram realizados. A inauguração de novos prédios, como o do Departamento de Apoio, Produção e Saúde Animal e do Centro de Triagem de Animais Silvestres (CERETAS), contribuiu para convencer que o curso de Medicina Veterinária não estava estático em seu crescimento. |
| Consolidação | Ocupação das instalações em maio de 2011. A consolidação e melhoria de estruturas, sistemas, procedimentos e políticas que não estavam alinhados e condizentes com a visão não foi conseguida durante o processo de criação, mas somente após a ida definitiva do corpo técnico-administrativo para a atual FMVA. Pode-se afirmar que esta fase ainda está em andamento. |
| Institucionalização | O reconhecimento da nova unidade universitária foi imediato pela comunidade da UNESP. Não houve barreiras de aceitação ou entendimento sobre o processo de criação. |

Fonte: O autor (2016).

Diante do exposto no quadro 1 (acima), observa-se que a fase da comunicação proposta por Kotter (1995) foi a mais problemática no processo de mudança estudado devido ao fato de todo o processo ter sido abordado sobre um clima de separação, e não de criação de uma nova unidade universitária.

Nesse sentido, Armenakis et al. (1999 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) propuseram estratégias úteis para transmitir mensagens de mudança. As que foram desenvolvidas no caso em estudo são descritas a seguir:

a) práticas de recursos humanos: pode-se afirmar que foi a área mais atingida e a que mais teve trabalho durante todo o processo, incluindo selecionar, contratar e transferir pessoas, além de adequar os sistemas de departamento pessoal e dispositivos legais para promover todas essas mudanças.

b) atividades simbólicas: o processo de eleição do novo diretor e de transferência de posse foi o maior e mais importante rito de passagem, acontecendo em 18 de agosto de 2011.

c) equipes de transição: os dirigentes da FOA (nível estratégico e tático) foram os responsáveis pela criação das equipes de transição formadas por funcionários técnico-administrativos que seriam transferidos para a FMVA. Durante seis meses, esses funcionários trabalharam lado a lado com as equipes da FOA, já com atendimento aos públicos interno e externo separados, mesmo que compartilhando o mesmo espaço físico. Tudo para que se fosse simulado o ambiente no qual atuariam dentro de alguns meses, até que as adequações nas instalações dos prédios da FMA ficassem prontas, e a transferência pudesse ser feita. A formação e atuação das equipes de transição em paralelo com o trabalho cotidiano da FOA foram os responsáveis pelo sucesso da consolidação e melhoria de estruturas, sistemas, procedimentos e políticas que não estavam presentes no processo de consolidação previsto por Kotter (1995).

d) nova estrutura organizacional: a CEFAFA responsabilizou-se pela proposta da estrutura organizacional para a FMVA. Embora fosse uma proposta, os órgãos colegiados superiores acatam as suas decisões, visto estarem em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP.

Apesar de os cuidados descritos nas alíneas acima terem sido tomados

na etapa de comunicação, não se impediu o que Isabella (1990 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) chamou de "antecipação", ou seja, quando falhas no processo de comunicação da mudança fazem com que os indivíduos juntem rumores e pedaços de informações e construam sua própria realidade para interpretar a mudança.

A comunicação no processo de mudança organizacional não se limita à apresentação de documentos e instrução de um processo administrativo físico cuja consulta está disponível aos membros de colegiados que tomam decisões, senão "envolve uma coleção de ações comunicativas, verbais ou textuais" (HERACLEOUS, 2002, p. 255) orientadas a toda a comunidade universitária. Logo, pode-se afirmar que, no caso analisado, houve percepções diferentes na clareza da comunicação e transparência do processo de mudança de acordo com o nível organizacional.

Quando se analisa, por exemplo, o Processo FOA-0767/2008, referente à proposta de transformação do curso de Medicina Veterinária em unidade, nota-se fundamentada comunicação sobre o andamento da mudança entre os órgãos universitários que tomam decisões. Contudo, as estratégias de comunicação à comunidade universitária não estão evidenciadas, fato observado pelas revoltas e comentários que surgiram entre colegas durante a lotação e designação de técnicos administrativos aos cargos comissionados.

Por sua vez, as variáveis de critério são definidas por Armenakis e Bedeian (1999) como reações afetivas e comportamentais à mudança organizacional, as quais devem ser avaliadas por serem necessárias para atingir os objetivos desejados. São elas: resistência a mudança, ceticismo (descaso com as normas, negação), estresse e compromisso.

Na situação investigada, a resistência à mudança limitou-se às exigências de adequação da estrutura organizacional ao sistema econômico-financeiro da Universidade e à aceitação de um dirigente da FOA em exercer um papel efetivo de liderança do processo.

Já o ceticismo, definido pelos autores como o não acreditar no processo de mudança, como um antônimo ao compromisso, foi mais notado por aqueles que dirigiram seus esforços para o processo, no sentido de que a diretoria da FOA era cautelosa no processo de criação da FMVA, dadas as

possíveis consequências políticas.

No que tange ao estresse de docentes e técnicos administrativos, este revelou-se durante todo o processo, principalmente na pressão imposta pelos docentes do curso de Medicina Veterinária ao diretor da FOA quanto ao andamento do processo de mudança. O estresse evidenciou-se fortemente também quando os funcionários técnico-administrativos que ocupariam funções diretivas na nova FMVA começaram a ser designados. Houve resistência e negação, com comentários tanto por parte dos funcionários da FOA quanto da FMVA, que questionavam a capacidade técnica e gerencial dos colegas. Por cultura, sempre houve a intenção de privilegiar os que mais tempo tinham de trabalho, e não aqueles com competências técnicas reais para ocupar o cargo.

Finalmente, quanto ao comprometimento, não há estudos na FOA e na FMVA que o analisem. Contudo, o mais recorrente é o discurso de que os funcionários antigos possuem maior compromisso institucional em detrimento da nova geração, já que a UNESP passa por ampla renovação de seu quadro funcional nos últimos cinco anos.

Vale salientar que as análises dessas variáveis de critério partiram de observação do autor deste estudo como participante-observador do processo de mudança organizacional e não possuem registros formais.

4.2 VAN DE VEN E POOLE: CICLOS E MOTORES DE MUDANÇA

Van de Ven e Poole (1995) defendem que os processos de mudança podem ser explicados por meio de quatro teorias: ciclo de vida, teleológica, evolutiva e dialética. Para definir a teoria ou as teorias da mudança pelas quais o caso em questão pode ser analisado, deve-se primeiro definir quais são as entidades e as unidades de mudança, ou seja, para qual e quantos níveis organizacionais há de se olhar para entender o processo de criação da FMVA.

A entidade de mudança é um produto, no caso, o curso de Medicina Veterinária, o qual pertencida à FOA, já que se entendeu que foi o ciclo de vida do curso de Medicina Veterinária, pertencente à FOA, que permitiu a

criação da FMVA. Assim, como há apenas uma entidade de mudança, classifica-se como única. O ângulo para estudo da mudança será, portanto, o desenvolvimento interno de uma só entidade organizacional, examinando seu processo histórico de mudança, adaptação e réplica.

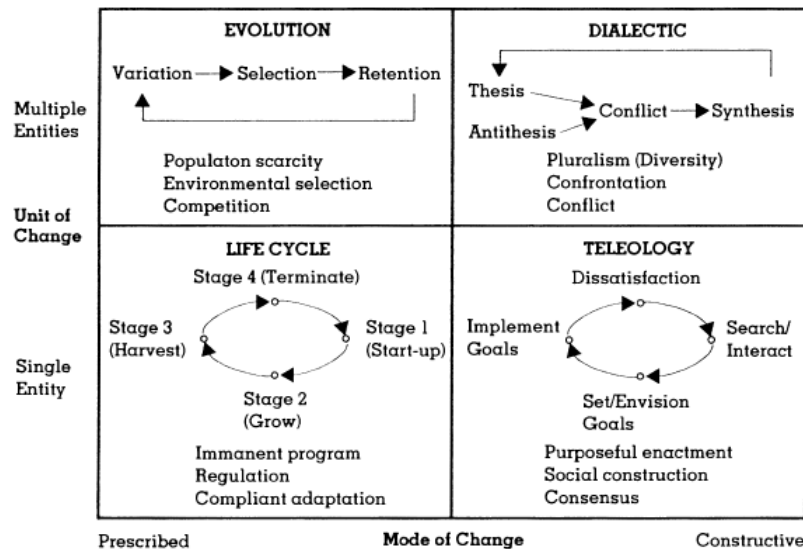
Os motores são eventos sequenciais e mecanismos que explicam como e por quê as mudanças se desenrolaram (VAN DE VEN; POOLE, 1995). Neste caso, puderam-se identificar dois motores: (1) o ciclo de vida do produto, ou seja, do curso de Medicina Veterinária; e, depois (2) a disputa de recursos organizacionais para a sobrevivência e crescimento do curso.

O modo de mudança do caso é o denominado "prescrito", já que os eventos de mudança seguiram o que já era preestabelecido pelas normas de como se proceder para a criação de uma unidade universitária, e gerou uma mudança conhecida como "de primeira ordem", visto que se sabia de antemão qual seria o resultado esperado e na qual os envolvidos percebiam um padrão de mudança (diferentemente de uma mudança "de segunda ordem", quando não se espera resultado obtido).

Assim, não havia incertezas, mas somente uma direção a ser seguida para se conseguir a mudança, orientada pela rígida estrutura normativa da UNESP, a qual exigia a aprovação da proposta elaborada por todos os órgãos colegiados. O objetivo da mudança era a criação da FMVA.

Diante então de uma entidade única, e sendo o modo de mudança prescrito, na matriz das teorias de desenvolvimento organizacional e mudança proposta por Van de Ven e Poole (1995), representada na figura 2 (abaixo), analisar-se-á o caso, primeiramente, pela teoria do Ciclo de Vida, notando-se que o curso não perdeu sua identidade ou forma ao longo do processo, continuando, após seus estágios de vida, o mesmo.

Figura 2: Teorias do processo de desenvolvimento e mudança organizacional de Van de Ven e Poole



Fonte: Van de Ven e Poole (1995).

A Teoria do Ciclo de Vida é uma metáfora de um organismo vivo, compondo-se de quatro fases: início/nascimento; crescimento; colheita/amadurecimento; e morte/término. Para o caso em questão, pode-se adequar o anteriormente exposto a cada uma dessas fases da seguinte maneira:

- Primeira Fase – Início/Nascimento: o curso de Medicina Veterinária foi aprovado em 25 de maio de 1988 pela direção da FOA após solicitação da Prefeitura Municipal de Araçatuba. O processo de implantação do currículo foi concluído em 1989, com a primeira turma de ingressos em 1990.
- Segunda Fase – Crescimento: funcionando sempre em instalações próprias e separadas da FOA, o curso permitiu a criação de dois departamentos de ensino em 1991. Desenvolveu-se com recursos destinados pela reitoria da UNESP à FOA e com auxílio dos docentes do curso na captação de recursos externos junto a agências de fomento estaduais e nacionais. Em 1992, criou seu Hospital Veterinário; em 2004, o curso de mestrado; e, em 2009, o curso de doutorado.

c) Terceira Fase – Colheita/Amadurecimento: com seus vinte anos de existência completados em 2010, filosoficamente, o curso de Medicina Veterinária ansiou sua emancipação, na garantia de que a separação proporcionasse recursos emocionais e instrumentais para impulsionar ainda mais seu crescimento (UNESP, 2008, p. 79).

d) Quarta Fase – Morte/Término: o curso separou-se da FOA e, embora não tenha sofrido alterações na sua estrutura, passou a ser alimentado por recursos próprios, conseguidos pelos seus docentes e por repasse da Reitoria, o qual acabou sendo menor, pois o montante do repasse é calculado de acordo com a quantidade de alunos do curso. Essa fase é analisada como término/morte do curso na FOA.

Embora as fases acima constituam um ciclo completo, a investigação do caso pode seguir quando se definem entidades e motores novos para análise da mudança. Assim, com a criação da FMVA, o curso de Medicina Veterinária poderá ser analisado juntamente com outras entidades, os demais cursos de Medicina Veterinária da UNESP, por meio de outro motor, como a disputa de repasses financeiros. Neste sentido, a teoria da evolução seria a mais adequada para se continuar a estudar o caso, tendo um cenário de competição com os cursos de Jaboticabal e de Botucatu na destinação de recursos; por sinal, muito escassos dentro da Universidade.

Logo, assim como em uma organização capitalista, em uma universidade pública um curso pode morrer ou ser extinguido/substituído se não passar por adaptações. A própria FOA solicitou os cursos de Fonoaudiologia e Medicina para substituir o de Medicina Veterinária e garantir crescimento e competitividade, o que não aconteceu até o ano de 2016.

4.3 WEICK E QUINN: MUDANÇA EPISÓDICA E CONTÍNUA

Weick e Quinn (1999) apresentam o contraste entre mudança contínua e episódica, marcado pela perspectiva que o observador pode adotar para estudar um caso de mudança organizacional. No nível macro, o observador

verifica o fluxo de eventos que constitui a administração, ações, rotina e inércia, pontuados por episódios de mudanças revolucionárias. Já no nível micro, sugere ajustes, frequentes e contínuos, e adaptações em andamento (WEICK; QUINN, 1999). O processo de mudança aqui apresentado pode ser analisado nos níveis macro e micro.

A análise no nível macro sugere que esse tipo de acontecimento não é frequente e foi precipitado por eventos internos (pessoal) da FOA. Desta forma, classificar-se-á a mudança representada no caso como uma mudança episódica (*Episodic change*), de nível macro de observação e análise. Portanto, dentro da estrutura analítica proposta por Weick e Quinn (1999), a transformação do curso de Medicina Veterinária em FMVA foi uma mudança ocasional, pois as divergências geradas internamente precisavam atingir um equilíbrio. Houve a substituição de uma unidade organizacional por outra, e o gatilho para a mudança veio da liderança da FOA, ou seja, foi o diretor da FOA na ocasião que decidiu levar o assunto a cabo devido às pressões internas do corpo docente. A inércia foi representada por suas amarras burocráticas, o que não a permitiu mudar rapidamente como o seu ambiente impõe.

Por sua vez, a análise no nível micro contempla a criação da FMVA como resultado final de inúmeras pequenas acomodações e modificações nas rotinas, no trabalho e nas práticas sociais daqueles que compõem o curso. A mudança foi precipitada por divergências internas da FOA e resposta às contingências diárias. Logo, a mudança pode ser vista como contínua, ou seja, a criação da FMVA não foi um evento, senão um acontecimento já em andamento há mais de vinte anos, desde a criação do curso em 1989.

O trecho seguinte, extraído do processo de criação da FMVA, retrata bem a essência da mudança:

Tais fatos, ao longo dos quase vinte anos (a se completarem em 2010), têm criado frustrações crescentes na comunidade envolvida, refletindo sobremaneira na motivação e no entusiasmo de docentes, discentes e servidores. (UNESP, 2008)

Por conseguinte, classifica-se a mudança estudada como contínua

(*continuous change*), de nível micro de observação e análise, fruto de um processo de adaptação que há tempo ocorria (*long-run adaptability*).

Mas embora a mudança seja identificada como contínua dentro da proposta analítica de Weick e Quinn (1999), a entidade da mudança, quando analisada pela teoria de processo de mudança de ciclo de vida de Van de Ven e Poole (1995), neste caso referindo-se ao produto curso de Medicina Veterinária, não sofreu mudanças.

Isso porque o curso continuou o mesmo após a criação da FMVA. No entanto, entende-se que foram as pequenas acomodações e modificações nas práticas sociais dos membros do curso que definiram os eventos sequenciais e mecanismos que explicam como e por quê as mudanças se desenrolaram, ou seja, o motor de mudança ciclo de vida do produto, conforme Van de Ven e Poole (1995).

No que tange à metáfora das organizações que passam por esse tipo de mudança, estas podem ser classificadas como emergentes e auto-organizadas, nas quais a mudança é constante, envolvente e cumulativa. Portanto, as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) da UNESP se enquadram nessa descrição de organização porque são produzidas por técnicos especializados (MINTZBERG, 1973), os docentes, os quais também controlam a Universidade, conferindo a elas caráter profissional. Mas, embora a necessidade da natureza da sua atividade-fim confira à Universidade certo dinamismo para se adaptar ao competitivo ambiente científico externo, as mudanças que ocorrem nas estruturas de suas unidades são descontínuas, intencionais e não frequentes.

Já sobre os agentes da mudança, seu papel é a construção de um diálogo sincero, claro e objetivo que permita que, cotidianamente, novas informações sejam adicionadas ao processo de mudança e que isso acarrete algum significado para o grupo nela envolvido. Neste sentido, apesar de o processo de criação da FMVA ter sido realizado entre os órgãos colegiados decisórios, entende-se que não houve estratégias comunicativas que garantissem a sinceridade, clareza e objetividades necessárias para se atingir o diálogo permanente com toda a comunidade acadêmica da UNESP.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou e analisou a criação da Faculdade de Medicina Veterinária do *campus* de Araçatuba da UNESP à luz das teorias de Mudança Organizacional de Armenakis e Bedeian (1999), Van de Ven e Poole (1995) e Weick e Quinn (1999).

Constatando que o curso de Medicina Veterinária desligou-se da Faculdade de Odontologia do *campus* de Araçatuba da UNESP após vinte anos de demandas por parte de seu corpo funcional, o estudo observou a trajetória de uma nova unidade universitária, diferente de qualquer outra estrutura administrativa da UNESP, proposta para dar continuidade às atividades do curso.

Em um nível macro, que considera a mudança organizacional como um fato episódico e radical, pôde-se verificar que o campo institucional no qual está inserida a FMVA considerou a mudança exitosa, uma vez que superou o desempenho de outras unidades que há mais tempo ansiavam por igual mudança, o que leva à tendência de mimetismo por tais unidades.

Quanto aos motores de mudança, foram identificados o ciclo de vida do curso de Medicina Veterinária dentro da FOA/UNESP e a disputa de recursos organizacionais para a sua sobrevivência, dentro de um modo prescrito de mudança (VAN DE VEN; POOLE, 1995), nas amarras burocráticas de uma instituição pública de ensino. A mudança pôde então ser classificada como episódica (WEICK; QUINN, 1999), pois o acontecimento não é frequente e foi precipitado por eventos internos.

Considerando que o curso de Medicina Veterinária desligou-se da FOA e deu origem, ineditamente, a uma nova unidade universitária, entende-se tal fato, por si só, como digno de ser considerado um sucesso. Contudo, levando-se em conta que a mudança envolveu outras justificativas ideológicas que geraram outras demandas, cabe questionar: Hoje, como se sentem agentes e receptores da mudança? Estes conseguem perceber mudança em seus valores institucionalizadas nas práticas cotidianas? Quais são os desafios vindouros? O que a mudança trará de desconhecido?

Diante do exposto no texto, concorda-se com Vince e Broussine (1996

apud LEWIS, 2000), para quem os atores organizacionais tendem a focar o sucesso da mudança nos aspectos positivos e evitam discutir seus medos e frustrações diante da mudança ocorrida. Assim, no caso em questão, conclui-se que, neste momento, na percepção dos atores organizacionais (os próprios funcionários da FMVA), as maiores diferenças estão entre eles mesmos, e não mais entre eles e os "outros" (ambiente externo) (VINCE; BROUSSINE, 1996 apud LEWIS, 2000). Este então pode ser considerado o maior impacto da mudança para docentes e técnicos administrativos da FMVA.

Acredita-se, portanto, que docentes, técnicos administrativos e alunos da FMVA devam reforçar sua confiança ao atribuir o sucesso da criação da nova unidade às suas habilidades e práticas, à sua produção acadêmico-científica, ao seu poder de transformação do contexto social no qual estão inseridos, bem como ao seu poder na elaboração e aplicação de políticas públicas de controle epidemiológico e de bem-estar animal; reconhecendo que tudo isso os levará a manter posição de destaque dentro e fora da UNESP.

Por fim, cabe mais uma vez salientar que a narrativa do caso de mudança apresentada neste ensaio, bem como suas análises, têm como elementos limitadores a voz única do autor-personagem, que refletiu a realidade por meio da constituição de significados próprios (BUCHANAN; DAWSON, 2007). Outras vozes poderão retratar o mesmo processo através de diferentes perspectivas e estilos redacionais. Deste modo, sugere-se que análises futuras façam uso também de um recorte microscópico, cujo *zoom* explore o entendimento de que a mudança organizacional pode ser um processo contínuo, que acontece no cotidiano dos agentes de mudança.

REFERÊNCIAS

ARMENAKIS, A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.

BUCHANAN, D.; DAWSON, P. Discourse and audience: organizational

change as a multi-story process. **Journal of management studies**, v. 44, n. 5, p. 669-686, 2007.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 2, p. 1-5, 2000.

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

HERACLEOUS, L. The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. **Strategic change**, v. 11, p. 253-261, 2002.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard business review**, march-april, p. 1-9, 1995.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **Academy of management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

SÃO PAULO (Estado). Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP. Reitoria. **Anuário estatístico 2015**. São Paulo, 2015. 344p.

UNESP. Faculdade de Odontologia de Araçatuba. **Processo FOA-767/2008**. Proposta de transformação do curso de Medicina Veterinária em Unidade – CEFA – subquadro, 13 mar. 2008.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **The academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual review of psychology**, v. 50, p. 361-386, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.