



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR E A ESTRATÉGIA: O CASO UFBA

**Denise Ribeiro de Almeida**

UFBA

[deniserib@gmail.com](mailto:deniserib@gmail.com)

**RESUMO:** O estudo analisa o processo de mudança estratégica nas IFES, com base na realidade vivenciada pela UFBA. Para tanto, utiliza-se da análise documental e de entrevistas com gestores da organização com o objetivo de levantar dados. As informações coletadas foram analisadas com a utilização do modelo metodológico de Pettigrew, abrangendo a tríade composta pelas dimensões contexto-conteúdo-processo. Seus resultados sinalizam que durante a trajetória histórica da IFES, a mesma adotou em três dos reitorados classificados como emblemáticos os modelos estratégicos mais adequados ao seu contexto diferenciando-se e sendo uma referência para IES tanto públicas, quanto privadas. Em contrapartida ao longo das demais gestões seu comportamento foi quando muito de natureza reativa retirando-lhe parte das vantagens obtidas pela diferenciação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão universitária. Estratégia em instituições de ensino superior. Mudança estratégica em instituições de ensino superior.

### INTRODUÇÃO

Considera-se haver quase consenso em relação à concepção de que o contexto em que se dão as mudanças estratégicas na contemporaneidade tem se complexificado e acelerado da segunda metade do século XX aos dias de hoje. Este cenário é pautado por transformações macrossociais com efeitos diretos e indiretos sobre organizações de naturezas diversas e suas dimensões estratégicas. Assim, como afirma Rebouças (2009), sob um panorama marcado por mudanças - econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais etc - cada vez mais amplas e menos previsíveis, torna-se mandatório que os modelos organizacionais migrem dos mais tradicionais, para aqueles que permitam atender às necessidades e demandas sociais mais adequadamente, garantindo a expansão da organização.

Pontua-se a partir de Motta (1990), Chauí (1999) e Cunha (2007) que nas últimas décadas, as políticas públicas no geral e a educacional no particular sob a influência do neoliberalismo levaram muitos países, inclusive o Brasil, a adotarem uma forma de alocação de recursos públicos pautada no foco gerencial, com efeitos diretos sobre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Na construção deste artigo, concebe-se que o ensino superior brasileiro e as IFES passam por um processo cíclico onde coexistem fatores de pressão externos e internos. Destaca-se ainda que ao longo de sua trajetória, tais organizações são pressionadas a buscar padrões de qualidade e quantidade, sendo cobradas em relação à produtividade e eficiência, com a exigência adicional de manterem a qualidade dos cursos. Este conjunto de demandas acirra as pressões internas tornando necessária a presença de modelos acadêmicos e organizacionais distintos dos consolidados no mundo acadêmico.

Justifica-se a realização do artigo por se entender que a realidade das IFES, além de não fugir ao panorama geral das organizações, por suas especificidades em termos de função social - atuar como um facilitador do processo de produção e socialização de conhecimento socialmente relevante - e sua longa tradição, por vezes confundida com a própria história do ensino superior, precisa ser mais bem estudada sob um foco ainda pouco explorado na produção acadêmica nacional. A opção de se analisar tais transformações a partir da realidade da Universidade Federal da Bahia (UFBA), segundo Ribeiro (2011), é justificada pela sua importância e pioneirismo no cenário nacional, seja ao considerá-la como uma iniciativa pioneira com a criação da Escola de Medicina, em 1808 (SANTOS, 2010); ou por sua importância como modelo adotado em outras IFES, quando da sua constituição enquanto universidade, em 1946; ou mais uma vez como modelo seguido quando das mudanças promovidas pela Reforma Universitária de 1968 (BOAVENTURA, 2010); ou por seu papel de “régua e compasso” no REUNI, a partir do projeto Universidade Nova, concebido e operacionalizado na IFES, a partir de 2002.

De forma similar à evolução histórica do ensino superior brasileiro, também se divide a trajetória da UFBA em ciclos com o objetivo facilitar a compreensão do seu processo de mudança estratégica. Esta divisão considera os diferentes contextos vividos pela IFES em relação ao processo de mudança organizacional, contextos em muito influenciados pela atuação de três de seus reitores, os professores: Edgard Santos - o reitor da criação da IFES e do seu modelo original; Roberto Santos - o reitor da reestruturação - e Naomar de Almeida Filho - o reitor da transformação -, vistos não apenas como gestores institucionais emblemáticos, mas como facilitadores do processo de mudança.

Tomando-se por bases tais concepções, o artigo apresenta como questão de pesquisa uma reflexão sobre: **Como se caracteriza o processo de mudança estratégica do modelo organizacional e acadêmico da UFBA ao longo da sua trajetória enquanto universidade?** Para responder a essa questão, além desta introdução, apresenta-se breve contextualização sobre o ensino superior brasileiro e as IFES. Na terceira seção, constrói-se um referencial sobre os modelos organizacionais e acadêmicos do ensino superior; trazendo-se também algumas concepções relativas à mudança estratégica. A seguir descreve-se o percurso metodológico adotado na construção da pesquisa exploratória com base histórica, tendo como fonte de coleta de dados a análise documental e entrevistas em profundidade realizadas com três importantes gestores da IFES. A quinta seção aproxima a discussão teórica da realidade da UFBA, no período 1946-2010. A última seção traz reflexões sobre os aspectos explorados, limitações e linhas de continuidade.

## **1. ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO E IFES: UMA TRAJETÓRIA**

Entende-se, a partir de Ribeiro (2011) que o início da discussão da evolução do ensino superior nacional contempla quatro ciclos sequenciais abrangendo diferentes momentos da sua trajetória. O primeiro contempla o período que se inicia com as primeiras experiências no território brasileiro com os colégios jesuítas, findando-se em 1930 com o surgimento formal das primeiras universidades. De maneira geral estas experiências sofrem influência do modelo português, sendo conduzidas sob a perspectiva de garantir a expansão deste nível educacional por todas as regiões do país. O período 1930-1960 demarca o segundo ciclo, onde, por conta de mudanças socioeconômicas, incorporam-se as concepções francesa e norte-americana, fortalecendo-se o vínculo ensino superior-desenvolvimento com base em um projeto político que incorpora os anseios desenvolvimentistas do Pós-Guerra. A expansão do ensino superior se dá com a criação de novas universidades públicas posteriormente federalizadas.

O terceiro ciclo (1960-1990), segundo Cunha (2007) e Ribeiro (2011), consolida o segmento privado na oferta de formação superior no país. Surgem novos modelos

influenciados nos seus primeiros anos pela proposta da Universidade de Brasília que conduz diversas discussões travadas nas IFES durante os anos de 1960, com influências sobre as medidas legais que culminam com a Reforma Universitária de 1968. Dentre estas mudanças destacam-se: o fortalecimento do tripé ensino-pesquisa-extensão; a intensificação dos vínculos entre a Graduação e a recém criada Pós-Graduação e a busca por resultados econômico-financeiros, fazendo com que o processo de gestão eficiente se torne fundamental para as IFES. Este último aspecto assume maior importância no decorrer da década de 1980, na medida em que é visto como condição prévia à obtenção de recursos internacionais de financiamento, em um momento no qual escasseiam recursos públicos para este fim, situação que perdura por todos os anos de 1990 e boa parte dos 2000.

Ainda em Ribeiro (2011), a partir de 1990, com a intensificação do esvaziamento do Estado brasileiro, inicia-se o último ciclo do ensino superior, consolidando-se o papel da esfera privada como capaz de promover sua universalização, já que as IFES se encontravam esvaziadas e submersas em profunda crise institucional, com efeitos perversos sobre sua imagem social. Visando reverter este quadro característico da história recente do ensino superior nacional, a gestão Lula desenvolve um conjunto de medidas de fortalecimento do ensino superior público, notadamente o federal, com destaque para o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

## **2. CAMINHOS TEÓRICOS**

Esta seção subdivide-se em duas subseções: os modelos organizacionais e acadêmicos mais usuais no ensino superior; e a mudança estratégica no âmbito das organizações.

### **2.1 Modelos organizacionais e acadêmicos presentes no ensino superior**

A partir de Trindade (1999), e Almeida Filho (2007) identificam-se quatro modelos acadêmicos que atravessam a história do ensino superior mundial. O primeiro, formalizado no século XI em Paris e Bolonha, denomina-se Universidade Escolástica, caracterizando-se pela transmissão direta de saberes tradicionais, de mestres a discípulos. O contexto socioeconômico europeu do Pós-Renascimento associado à diversidade trazida pela incorporação de culturas com as grandes descobertas faz com que esta tipologia, por não atender às demandas educacionais da burguesia em ascensão, dê lugar à Universidade da Arte-Cultura concebida sob as ideias iluministas e incorporando aos currículos novas áreas do conhecimento visando formar indivíduos dotados de cultura geral ampla. Na sequência, tendo por “gatilho” as inovações trazidas pela Revolução Industrial, surge no século XIX, na Europa e Estados Unidos a Universidade Científico-Tecnológica, como campo de treinamento para as profissões liberais, visando garantir a apropriação das novas tecnologias e lançar as bases para um ensino superior voltado ao treinamento profissional e administrativo, fundamental no capitalismo. Este modelo ganha força no Pós-Segunda Guerra com o estímulo de organismos de financiamento internacional; seu esgotamento acentua-se com movimento estudantil de 1968, favorecendo ao surgimento de uma novo tipo de universidade: a Universidade Corporativa focada em negócios, gestão, desenvolvimento e uso de novas tecnologias.

Procurando-se aproximar esta visão de modelos acadêmicos do mundo organizacional, tem-se a partir de Mintzberg (2006), a presença dos modelos da burocracia mecanizada, burocracia profissional, divisionalizado e adhocracia. O primeiro surge com a adaptação do desenho das empresas manufatureiras organizadas funcionalmente, às IFES, tendo pouca representatividade nas atividades de ensino e pesquisa, contudo prevalecendo nas atividades administrativas. Já a burocracia profissional encontrada nas IFES com estrutura caracterizada por: relativo peso dos processos de coordenação e divisão do trabalho; existência de

atividades padronizadas; forte hierarquia administrativa; padronização de currículos etc, conflita com as demandas contemporâneas do ensino superior nacional que exige mais flexibilidade e dinamismo na condução das suas atividades. Já o modelo divisionalizado é encontrado nas IFES sob duas formas: “multiuniversidades” com atividades diferentes, *campi* independentes e interligados; e na separação de unidades de ensino onde os diretores atuam como gerentes independentes e com os docentes tendo controle deste processo; assume ainda importância o treinamento e a especialização horizontal das tarefas, sendo assim aplicáveis a ambientes complexos, porém estáveis. Finalmente, tem-se a adhocracia que lida simultaneamente com inovações técnicas e busca o desenvolvimento organizacional, com equipes multidisciplinares que resolvem problemas sob uma perspectiva global, trata-se de tipologia característica de IFES inovadoras, com líderes empreendedores.

## 2.2 Mudança estratégica no mundo organizacional

A literatura sobre mudança organizacional possui abordagens diversas que vão daquela que compreende que a mudança das condições ambientais leva ao processo de mudança organizacional; àquela que concebe que o processo de adaptação na prática é o próprio processo de administração que não pode prescindir da habilidade do gestor em lidar com estas mudanças externas também no nível interno da organização; tendo-se ainda alguns estudos das décadas de 1970 e 1980 que analisam o processo de mudança das organizações à luz das mudanças ambientais, a partir da concepção deste ser um processo essencial à própria sobrevivência da organização (PETTIGREW, 1985 e 1987). Segundo estes autores, a principal questão que diferencia estas correntes teóricas consiste na discussão relativa ao voluntarismo ou determinismo externo no processo de mudança estratégica.

Optou-se aqui pela vertente teórica desenvolvida por Pettigrew (1985 e 1987), a qual defende que apesar de os fatores aceleradores do processo de mudança organizacional serem fundamentalmente extra-organizacionais, ainda assim é necessário a análise de outras dimensões também relevantes: inércia organizacional, mudanças estruturais da organização, assim como os processos de alianças internos e externos com base em interesses específicos pela disputa de poder. Ou seja, o fluxo de atividades que compõem a mudança estratégica - **processo** (“como” se dá a mudança); **contexto externo e interno** (o “porquê” da mudança) e **conteúdo** (o “quê” deve mudar) - contempla indivíduos e grupos, tendo como consequência, modificações na **estrutura** (formalização das regras de trabalho e dos mecanismos de controle e integração das atividades de trabalho, nível tecnológico e cultura da organizacional) e na **cultura** (valores e crenças que norteiam a organização).

Destaca-se aqui que a formação da **triade contexto-conteúdo-processo** extrapola a explicação do fenômeno da mudança organizacional, se conformando enquanto um método de análise e relação de diferentes e complexas variáveis que compõem cada uma destas dimensões analíticas. A adoção desta metodologia permite a obtenção de uma visão holística das organizações envolvidas no processo de mudança estratégica. Ressalta-se ainda com base em Pettigrew (1985 e 1987), a importância do papel do líder organizacional como ator capaz de iniciar e garantir as condições necessárias à operacionalização da mudança organizacional, seja estabelecendo objetivos, seja administrando conflitos internos e externos advindos das disputas de poder, seja oportunizando a interação entre os diferentes níveis da organização e seu ambiente interno e externo.

Conforme March (1991), o conteúdo da mudança estratégica pode ser classificado em de **exploração** - a organização experimenta novas alternativas cujos retornos possuem relativo grau de incerteza em um horizonte de temporal que extrapola o curto prazo; e de **exploração** - a organização possui certo equilíbrio em relação ao seu contexto de atuação, direcionando esforços para aprimorar e ampliar competências e habilidades, no curto prazo com retornos

mais previsíveis. Destaca-se a necessidade da busca de equilíbrio entre estas modalidades de mudança estratégica com vistas a se garantir o sucesso organizacional.

Considera-se ainda, que a mudança estratégica deve ser vista como uma reação organizacional ao contexto operacionalizada de forma fragmentada, evolucionária e em certa medida intuitiva, dando lugar a novas estratégias que surgem de decisões internas e eventos externos que criam um novo contexto. Na análise do processo de mudança estratégica, deve-se ter em mente que conceitualmente, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), este pode ocorrer sob as formas: incremental ou radical. A primeira se caracterizando por abranger um horizonte temporal amplo, e por suas alterações afetarem apenas atividades e aspectos específicos da organização, sendo assim mudanças onde a aprendizagem e a adaptação organizacional são mais fáceis, gerando menor vulnerabilidade. De forma oposta, quando se fala das mudanças radicais, há grande número de variáveis envolvidas simultaneamente em um processo de curto prazo; tornando esta mudança de alto risco, pois ao afetar diferentes dimensões em curto intervalo de tempo e agir sobre a organização como um todo, exige mais habilidades dos gestores para lidar de forma satisfatória com elas.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

A unidade de análise da pesquisa é a UFBA, IFES com atuação nos municípios baianos de Salvador, Barreiras e Vitória da Conquista. A razão da escolha desta organização se deu a partir da premissa da sua relevância e tempo de atuação no cenário do ensino superior brasileiro. Ao se ter como pressuposto que a mudança estratégica, por ser um fenômeno processual, deve ser observada sob uma perspectiva temporal (VAN DE VEN, 1992), utiliza-se a análise longitudinal, contemplando o período 1946-2010, intervalo que abrange a análise do processo de mudança estratégico vivenciado pela UFBA da sua criação enquanto universidade, ao final do último processo gestor cumprido na íntegra, com dois mandatos sucessivos do professor Naomar de Almeida Filho.

Na coleta de informações para o artigo utilizou-se a pesquisa documental de documentos internos e públicos da UFBA, além de entrevistas semiestruturadas com três dos principais gestores da IFES durante o período temporal analisado – os reitores Roberto Santos e Naomar de Almeida Filho, e o professor Edivaldo Boaventura visto por muitos como o gestor operacional da implantação do modelo de reforma adotado na UFBA a partir de 1968, e mantido em vigor com poucas alterações até o início da gestão do professor Naomar, em 2002. Sempre que possível as falas destes atores são trazidas para enriquecer o texto.

Para analisar o processo de mudança estratégica da UFBA, foram utilizadas as categorias analíticas de contexto, conteúdo e processo, trazidas no modelo metodológico de Pettigrew (1985 e 1987), as quais podem ser visualizadas a seguir.

#### 1. Contexto:

1.1 **Externo:** relação educação superior x desenvolvimento; contexto político vigente; novas tecnologias; objetivos do segmento de ensino superior.

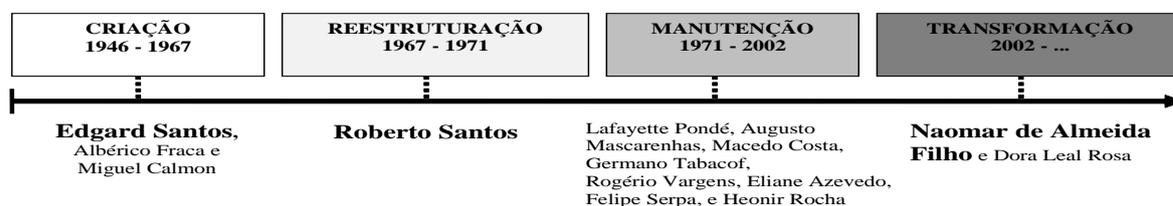
1.2 **Interno:** modelo acadêmico e organizacional; estrutura de poder; perfil de liderança; adequação às demandas sociais.

2. **Conteúdo:** caracterização, a partir de March (1991) das estratégias como de exploração ou de exploração.

3. **Processo:** caracterizar, a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as ações estratégicas como incrementais ou radicais.

### 4. O PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA NA UFBA – UMA ANÁLISE DO PERÍODO 1946-2010

Esta seção subdivide-se em quatro subseções, contemplando o contexto e principais eventos críticos vivenciados pela UFBA em seu processo de mudança estratégica. Antes da apresentação destas subseções, traz-se uma linha do tempo que delimita este período, seus ciclos e reitores, com destaque para a presença de três reitores fundamentais no seu processo de mudança estratégica: Edgard Santos, Roberto Santos e Naomar de Almeida Filho.



**Figura 2: Ciclo histórico e reitores da UFBA, no período 1946-2013.**

Fonte: Elaboração própria, 2013

#### 4.1 A Criação: 1946-1967

Neste período, destaca-se conforme Santos (2010), que a UFBA surge como universidade em muito favorecida com o fim da Segunda Guerra, pela queda do Estado Novo, e com o fortalecimento do processo de redemocratização no país; além disso, a indicação do professor Ernesto Campos, como ministro da Educação e da Saúde, por conta de sua amizade com Edgard Santos - diretor por 10 anos da Escola de Medicina - torna possível que a criação da primeira universidade baiana se concretize rapidamente.

O projeto inovador sofre resistências das escolas de Medicina, Direito e Politécnica, fortemente vinculadas ao ensino tradicional. Os interesses concorrentes e conflitantes destas unidades tornam sua atuação sob o modelo universitário complexa, gerando problemas diversos, mesmo após a criação formal da UFBA enquanto universidade ainda não federalizada. A minimização de parte destes problemas foi favorecida pelo perfil do reitor, visto como “um homem muito sedutor, com muito charme pessoal. Ele envolvia as pessoas com esse charme especial e sedução” (BOAVENTURA, 2010, p.14), assim como pela sua estreita relação com o meio político em geral, e notadamente com Clemente Mariani - ministro da Educação e Saúde. Ressalta-se sua habilidade política no trato das disputas internas, minimizando resistências a fim de tornar o ambiente mais harmônico. A partir da existência de um cenário favorável à Bahia, a exemplo da situação vivenciada quando da constituição de outras IFES, a UFBA se constitui através de um modelo de integração de diferentes unidades isoladas criadas no decorrer de um século e meio.

Segundo Santos (2010) e Ribeiro (1011) a inovação da IFES se inicia já no final da década de 1950, a partir de propostas de Edgard Santos, algumas implementadas sob seu reitorado, e outras operacionalizadas no início dos anos de 1960, nos dois reitorados que o sucederam, consolidando-se na gestão do seu filho, o professor Roberto Santos, quarto reitor da IFES. Como ponto de partida desta inovação prioriza-se a indissociabilidade do tripé ensino-pesquisa-extensão vista como fundamental à qualidade do ensino superior, bem como, em relação à garantia de aderência da academia às demandas sociais existentes, favorecendo maior aproximação universidade-sociedade.

A UFBA adota um comportamento inovador e diferenciado no seu processo de mudança estratégica, antecipando-se aos principais pontos de modificação introduzidos pela Reforma Universitária de 1968. Ao assumir esta postura, o reitor pressupunha que o ensino superior devia extrapolar a priorização de profissões específicas, considerando que além de formação acadêmica nas áreas finalísticas, os discentes deveriam ter uma formação cultural

sólida, que lhes possibilitasse a melhor apropriação da cultura local e nacional, incorporando a dimensão cultural como diferencial às suas vidas profissionais, acadêmicas e pessoais.

Na prática, este conceito de ensino superior, para Santos (2010) e Boaventura (2010), consolida um modelo acadêmico e organizacional que tem a cultura como fio condutor da criação de cursos e unidades. Para tanto, direcionam-se recursos visando estimular o intercâmbio intercultural entre diferentes países africanos e asiáticos, além Portugal, França, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, vistos à época como nações de maior afinidade cultural com a Bahia e o Brasil. Este processo de busca de uma identidade institucional própria e diferenciada se dá, conforme Santos (2010), através: da criação de institutos extensionistas - Casa da França, Instituto de Cultura Hispânica e Centro de Estudos Afro-Orientais; restauração e incorporação de museus ao patrimônio da IFES; criação dos Seminários Livres de Música, Teatro e Dança; criação do hospital universitário; atendimento aos discentes por meio do Serviço Médico, da Residência Estudantil, do Restaurante Universitário etc.

No ensino, para Santos (2010) e Boaventura (2010), é significativa a criação do Instituto de Geociências, por meio do qual se visava maior aproximação Universidade-Empresas com pesquisas sobre a exploração do petróleo. A opção por este foco é fruto da importância econômica e política que a atividade assume nacional e estadualmente, antecipando-se ao que seria o carro-chefe da economia baiana, a partir de 1970 - a indústria petroquímica. Destaca-se ainda a criação da Escola de Administração sob a concepção da importância desta formação no atendimento às demandas de um Estado mais ativo economicamente, assim como das multinacionais ingressantes no país. Atento aos debates sobre o ensino superior resultantes do amadurecimento do processo de redemocratização e pela incorporação na UFBA de propostas de Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro em relação à formação do professor de nível básico, criam-se cursos com este perfil - os Institutos de Ciências Básicas - que além de garantir esta formação, permitiam que a oferta das disciplinas profissionalizantes fosse postergada para momentos futuros da estrutura curricular dos cursos, otimizando sua oferta. Com esta iniciativa torna-se a primeira IES a implantar institutos na Bahia e uma das pioneiras no Brasil, projeto intensificado durante a gestão Roberto Santos.

Em relação à Pós-Graduação, a UFBA além de adotar a proposta de indissociabilidade ensino-pesquisa- extensão; se propõe a formar docentes habilitados a atuar em todos os níveis do sistema de ensino - básico, médio e superior. Ainda que a implantação da Pós-Graduação na IFES tenha ocorrido ao final da década de 1960, os esforços iniciais neste sentido foram mais uma vez favorecidos por acordos e convênios firmados com diferentes parceiros, com destaque para acordo com o governo do Estado e o programa de assistência técnica com os Estados Unidos visando promover o desenvolvimento socioeconômico regional.

O modelo organizacional da IFES, sob a influência da realidade norte-americana, formaliza pioneiramente em seu estatuto de 1946, a coexistência dos departamentos e cátedras nas unidades de ensino, prevendo ainda a formação dos Colegiados como órgãos capazes de assegurar que os departamentos trabalhassem conjuntamente segundo a estratégia organizacional traçada, evitando-se desperdício e má alocação de recursos. Contudo, na prática o peso das cátedras e o pouco poder dos colegiados nas unidades de ensino, fez com que a maior descentralização do processo de decisão não se efetivasse, permanecendo um modelo autocrático, centrado e dependente de características pessoais do reitor. O modelo organizacional da UFBA era divisionalizado, por conta da manutenção do poder dos diretores das escolas profissionais autônomas que lhe deram origem.

Há ainda a hibridização da Universidade Científico-Tecnológica voltada à formação profissional em diferentes áreas do conhecimento, com a percepção da importância da apropriação de tecnologia; mantem-se características da Universidade Escolástica - universidade guardiã do conhecimento e reprodução das profissões, por sua vez a Universidade Arte-Cultura também está presente com a garantia de formação ampla dos

egressos, por meio de diversas atividades extensionistas promovidas sob o viés cultural. A análise deste reitorado pode ser sintetizada como “a incorporação, participação e pacificação das unidades; a criação de novas unidades e órgãos; sua adequação às novas demandas tecnológicas, a da descoberta do petróleo e os apoios advindos da primeira fase da industrialização na Bahia” (ALMEIDA FILHO, 2010, p.6).

As modificações operacionalizadas por Edgard Santos, além de mudar o cenário do ensino superior baiano, fazem com que a UFBA seja uma referência no cenário nacional, retomando sua importância quando do surgimento do ensino superior no país. Assim, se caracteriza como um gestor hábil que se antecipa às mudanças, além de dotado de bom discernimento sobre oportunidades de crescimento, adotando segundo March (1991) simultaneamente estratégias de exploração e exploração, e de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégias incrementais e radicais. Em linhas gerais, se verifica nos dois reitorados subsequentes, a manutenção do modelo estratégico adotado até então.

#### **4.2 A Reestruturação: 1967-1971**

Este ciclo se inicia com o reitorado Roberto Santos (1967-1971), participante ativo de todo o processo até então vivido, tanto como aluno, professor e filho durante o reitorado Edgard Santos; quanto como colaborador direto nas duas gestões que o antecederam. Roberto Santos foi nomeado por questões políticas e pressão de deputados baianos com penetração junto ao governo federal. Destacam-se como características do novo reitor sua habilidade e alinhamento com o meio político, seu ótimo trânsito junto aos burocratas do setor público, capazes, tanto de acelerar, quanto de impedir a aprovação de modificações e a legitimidade e prestígio internos que já gozava, fruto de sua atuação à frente de diferentes áreas da IFES. Seu perfil pode ser sintetizado como o de um reitor dotado de “muita experiência e conhecimento sendo, sobretudo dotado de formação científica, trata-se de um homem de muito boa formação científica” (BOAVENTURA, 2010, p.8).

Ao assumir o cargo, encontra um cenário diverso daquele do início da década, tanto em termos do volume de recursos financeiros públicos disponibilizados, como em relação à intensificação das discussões políticas e ideológicas fruto do endurecimento do regime militar. Além destas questões que favorecem à desestabilização do setor, está em curso seu processo de transformação legal, através de uma legislação que visava promover a reestruturação das universidades, um grande “gatilho” para a adoção de novas estratégias. Assim, as palavras de ordem deste reitorado são sintetizadas como “reformular, inovar e implantar” (BOAVENTURA, 2010, p.5). Como a IFES já trabalhava seu processo de reforma, tornou-se a primeira IES a aprovar o Plano de Reestruturação, já em 1968. Vencida esta etapa, aprova o novo Estatuto e Regimento Geral, baseados em dois princípios: o uso racional de recursos, evitando sua duplicação e desperdício, assim como a abertura ao novo, fazendo com que não se tomassem paradigmas existentes como insuperáveis.

Como estratégia de reestruturação interna cria-se o Conselho de Coordenação de Ensino, Pesquisa e Extensão; 24 conselhos departamentais, um para cada uma das unidades de ensino, como órgãos responsáveis pela reorganização das atividades didático-pedagógicas e adicionalmente responsáveis por colaborar com os recém-criados 41 Colegiados de Curso no encaminhamento das alterações curriculares necessárias à implantação do regime de créditos e pré-requisitos, em substituição ao seriado (SANTOS, 1973, p.82-83). A obrigatoriedade de concursos públicos como forma de acesso à carreira docente é incorporada ao seu Regimento, com a realização de concursos para a ocupação de 250 vagas docentes, divididas entre os níveis do plano de carreira implantado. Faz-se outro concurso para ocupação de vagas do quadro administrativo, passando os selecionados por uma capacitação realizada através de um programa de treinamento institucional inédito e replicado em outras IES.

Em relação aos órgãos de apoio, consolida-se a Biblioteca Central a fim de se evitar o desperdício no uso de recursos financeiros, centralizando-se a aquisição de acervo das unidades. Na mesma linha, cria-se a Secretaria Geral de Cursos, responsável por atender aos discentes nas questões de registros; matrículas e rematrículas; no controle de notas e faltas; e na emissão centralizada de certificados. Para dar suporte a este processo de reestruturação desenvolve-se um projeto com recursos do BID, voltado à otimização do uso do espaço físico, contemplando a construção de novas instalações e mudanças nas existentes. Destaca-se, segundo Boaventura (2010), que a UFBA foi uma das 10 IFES habilitadas a receber estes repasses, contando para isto com o bom trânsito do reitor junto à esfera federal.

O crescimento institucional fruto desta estratégia se reflete no aumento de matriculados, que passa de 5.249 alunos, em 1967, para 11.051 em 1971, aumentando a inserção social no ensino superior federal baiano. Além dos investimentos em infraestrutura, a IFES cria cursos de Graduação com vistas a aproximar a universidade das empresas com atuação destacada na região; como exemplo, tem-se o curso de Engenharia Mecânica voltado a formar mão de obra especializada para o projeto de industrialização em curso no estado à época - o Centro Industrial de Aratu. Com um olhar mais voltado para o mercado de trabalho, e também buscando maior qualificação dos docentes, surgem a partir de 1968 cursos de mestrado com financiamento da CAPES para os alunos (SANTOS, 1973, p.100).

Conforme Ribeiro (2011), no ensino operacionalizam-se mudanças visando garantir melhor utilização de recursos: revisões nas estruturas curriculares dos cursos antigos tornando-as mais flexíveis; implantação do sistema de créditos; criação de disciplinas eletivas etc. Outra mudança se dá no processo seletivo de 1971, quando o ingresso de alunos ocorre não para cursos, mas sim em uma das macro áreas de conhecimento com um conjunto de disciplinas obrigatórias - ciclo básico. A opção por cursos específicos a partir desta forma de ingresso somente ocorreria ao final do segundo semestre de ingresso, efetivando-se por um processo interno considerando os resultados obtidos no currículo básico. Ao adotar tal sistemática, a IFES foi pioneira na oferta de ensino superior sob um novo modelo, sujeitando-se a críticas sociais e das unidades de ensino preocupadas com a manutenção do seu poder, este contexto resulta na descontinuidade do ciclo básico após três anos. A pesquisa na IFES, apesar de vista como fundamental, era concentrada em poucas escolas, notadamente na de Geociências, por conta do peso na Bahia das atividades de exploração de riquezas minerais, destacando-se a pesquisa aplicada à Petrobrás; outras contribuições relevantes foram das Escolas de Agronomia e de Veterinária que definiram linhas de pesquisa vinculadas à região estreitando os laços universidade-organizações e desenvolvimento local.

Em relação à extensão, para Santos (1973), as unidades vinculadas à cultura - Teatro, Música e Dança -, exercem papel relevante ofertando cursos direcionados à formação e qualificação de professores; e também através de eventos artísticos para a comunidade. Para o sucesso destas iniciativas foram vitais as verbas obtidas através de convênios com o Ministério do Planejamento, com o MEC-USAID e com a SUDENE. Outra importante iniciativa extensionista, foi o acordo entre UFBA, Secretaria da Saúde da Bahia e Fundação *Kellogg* com vistas à integração dos serviços oferecidos pelo Hospital Universitário à rede de atendimento comunitário de saúde da Bahia na capital e interior.

A partir das análises efetuadas, verifica-se que o modelo da UFBA ao final desta gestão apresenta uma maneira inovadora de lidar com as práticas acadêmicas reforçando a importância do tripé ensino-pesquisa-extensão; extinguindo as cátedras; fortalecendo departamentos como núcleo decisório; estimulando a contratação de docentes sob regime de DE; redistribuindo a ocupação do espaço físico e de pessoal administrativo e docente a partir de uma estrutura multicampi, buscando evitar a duplicidade de recursos etc. Ao término desta gestão, antes da maior parte das IFES, a UFBA adota um modelo descentralizado e participativo, caracterizando-se como uma organização matricial com maior equilíbrio de

poder e distribuição de atividades entre seus órgãos. Adicionalmente consolida-se a preocupação com a busca de alternativas eficientes na gestão dos recursos, evitando-se o desperdício. Sob este modelo, a IFES opera de forma mais flexível, mostrando boa adaptação estratégica em relação ao seu contexto interno e externo.

Em relação à hibridização do modelo acadêmico, concorda-se com Almeida Filho (2007), permanece a Universidade Científico-Tecnológica - foco na formação em áreas de maior reconhecimento, assim como pelos incentivos à realização da pesquisa aplicada às demandas de organizações; associada à Universidade Escolástica - visão da universidade como responsável pela produção conhecimento e reprodução de profissões tradicionais -, ao passo que a Universidade Arte-Cultura perde parte da importância, fruto do enfraquecimento do viés cultural na condução das atividades-fim, apesar de alguns esforços isolados. Tem-se ainda o surgimento da Universidade Corporativa, reflexo da preocupação com a eficiência na gestão dos recursos e na busca por parcerias que tragam aporte financeiro, face à redução dos investimentos públicos. Tais modificações, mais uma vez tornam a UFBA referência nacional, adotando segundo March (1991) estratégias de exploração e exploração, e conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégias incrementais e radicais, repetindo a postura estratégica anterior. De novo, é fundamental o papel do reitor no processo de mudanças estratégicas, apesar do abandono de muitas delas no próximo ciclo institucional.

### **4.3 A Manutenção: 1971-2002**

Conforme Ribeiro (2011), este é um momento em que poucas IFES haviam concluído sua reestruturação em conformidade com os novos parâmetros legais, processo no qual a UFBA foi pioneira com a replicação do seu modelo em outras realidades. A instituição era uma das cinco maiores IFES, sendo ator relevante na pesquisa científica do Nordeste, por conta do seu viés regional. Apesar disso, deve se mencionar que os problemas decorrentes do fracasso do “milagre econômico” afetam o ensino superior brasileiro, interrompendo projetos em curso com a adoção de uma política de Estado pautada na redução do aporte de recursos financeiros, demarcando o início do período áureo da privatização do ensino superior.

Na Bahia, Antônio Carlos Magalhães enquanto governador (1971-1975), inicia as negociações do Polo Petroquímico, futuro carro-chefe da economia local. Roberto Santos deixa a reitoria, assume a presidência do CFE, lá permanecendo até sua nomeação como governador (1975-1979). Durante estes mandatos, as relações do governo do estado com a UFBA permanecem boas, favorecendo a manutenção do modelo acadêmico e organizacional adotado durante sua reestruturação. Em paralelo, têm-se na IFES os reitorados Lafayette Pondé (1971-1975) e Augusto Mascarenhas (1975-1979) verificando-se a continuidade de muitas medidas da gestão Roberto Santos, até mesmo por sua força política neste período. Na sequência, segundo Ribeiro (2011), tem-se a gestão Macedo Costa (1979-1983), crítico feroz dos modelos acadêmico e organizacional em vigor o que faz com que promova a descontinuidade de medidas operacionalizadas anteriormente. Seu sucessor, Germano Tabacof (1984-1988), ao ser influenciado pelo processo de redemocratização em curso, adota uma gestão participativa pouco fazendo em termos de mudanças organizacionais e pedagógicas. O processo de participação interna é “quebrado” com a imposição de Rogério Vargens como reitor (1988-1992), e ele juntamente com sua sucessora - Eliane Azevedo - mantêm a criação de novos cursos como estratégia institucional, pouco avançando em mudanças relevantes. Em linhas gerais estes reitorados são marcados por greves docentes, discentes e dos quadros técnicos e pela perda expressiva de quadros funcionais para as IES privadas. O foco na participação da comunidade acadêmica é retomado com Felipe Serpa (1993-1997), porém as medidas se dão apenas no plano informal, sem alterações estatutárias ou regimentais. Este reitorado e o que o sucede - Heonir Rocha (1998-2002) – caracterizam-se

pelo agravamento da crise financeira e sucateamento das IFES, apesar de medidas isoladas da busca por convênios que garantissem a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, fortemente impactadas por um contexto adverso.

Tais análises levam à conclusão que apesar de distintas, as gestões deste ciclo, à exceção das duas primeiras, têm em comum a descontinuidade, sem alterações relevantes da dinâmica institucional marcada por pouca inovação e grande inércia. A departamentalização e o sistema matricial não alcançam os resultados esperados, pois a proliferação acrítica dos departamentos visando minimizar disputas internas de poder torna-se a tônica institucional, não permitindo a construção de currículos integrados, assim como o uso mais eficiente de recursos. Com isso, considera-se que a UFBA durante este ciclo adota um modelo estratégico de exploração e incremental, perdendo espaço e capacidade de inovação.

#### **5.4 A Transformação: 2002-2010**

Inicia-se esta subseção ressaltando-se que o perfil do professor Naomar de Almeida Filho, enquanto um gestor eficiente, inovador além de hábil político, em muito contribuiu para sua atuação enquanto um importante agente de mudança institucional na história mais recente da UFBA. Seu reitorado se inicia sob um cenário nacional onde se reflete uma imagem negativa e um esvaziamento da universidade pública, caracterizado pela falta de investimento nas mesmas. Além disso, outro fator de dificuldade consistia na difícil relação e acesso ao então ministro Paulo Renato, caracterizada por uma situação na qual “algumas universidades conseguiam alguma coisa, na base clientelista e não como uma política efetiva de Estado” (ALMEIDA FILHO, 2010, p.21). O cenário interno também era desfavorável e delimitado por uma forte oposição que perdura por todo o seu primeiro mandato.

Quando de sua posse, a IFFES possuía 27 unidades universitárias, 7 órgãos da administração central e 17 suplementares divididos em 3 *campi*: Canela, Federação-Ondina e Cruz das Almas. Sua infraestrutura contava com 5.410 hectares de terrenos próprios e 166 edificações, com 286 salas de aulas alocadas entre as unidades de ensino. A IFES passava por uma crise no quadro funcional, contando com 1.901 professores efetivos e 3.211 servidores, dos quais apenas 1.065 atuavam nas unidades de ensino. Neste momento a universidade supria a carência de pessoal com a contratação de 504 professores substitutos e 676 funcionários terceirizados (UFBA, 2010a, p.25-27).

Ainda sobre o porte institucional tinha-se segundo Almeida Filho (2010), um quadro de matrículas com crescimento insignificante com crescimento de apenas 29% das matrículas após mais de 30 anos, tornando a falta de inserção social na universidade um fato notório. Seu modelo acadêmico mantinha o desenho consolidado durante a gestão Roberto Santos sem a operacionalização de mudanças frente às novas demandas da sociedade e do mercado. A rigidez curricular era característica da Graduação, mesmo nos cursos que passaram por reformas. Além disso, a Graduação ainda se direcionava à formação em carreiras profissionais ofertadas nos moldes da UFBA de 1946, sem a utilização das TIC disponíveis nas atividades de natureza acadêmica, diferentemente do que já ocorria em outras IFES. Outro problema era o ingresso exclusivo por vestibular, sem a utilização de nenhuma alternativa para tal fim.

Este cenário interno associado ao contexto turbulento vivenciado pelo ensino superior federal fez com que a IFES, em consonância com sua tradição inovadora em momentos de crise, pusesse em curso discussões que contribuíram para as modificações adotadas na reestruturação do sistema de ensino superior nacional, notadamente na sua esfera pública. Adaptações feitas a partir deste conjunto de propostas com efeitos sobre diversas dimensões culminaram com a formalização de um novo arcabouço legal para este nível educacional operacionalizado a partir do REUNI.

Segundo Ribeiro (2011), o processo de reestruturação da UFBA se inicia em 2002 a partir de trabalhos de revisão do Estatuto e Regimento em vigor, identificando-se a presença de três inconsistências dos mesmos: a ausência da menção aos Colegiados de Curso, e consequentemente às suas atribuições, tornando atividades acadêmicas rotineiras informais, gerando sobrecarga aos órgãos colegiados superiores (Congregações, Câmaras e Conselhos Superiores); a segunda inconsistência residia no modelo que não permitia interfaces entre as áreas acadêmica e administrativa; finalmente a fragilidade dos laços UFBA-Sociedade, em que pesem esforços isolados das gestões antecessoras. Em outras palavras, perdurava um modelo em que se prestavam serviços pouco aderentes às demandas sociais e organizacionais. Adicionalmente, permanecia o pouco relacionamento e diálogo com a esfera federal responsável pelo aporte de recursos financeiros diretos ou indiretos e pela fixação de parâmetros de ordem legal, assim como com as demais instâncias governamentais. Diante deste diagnóstico institucional e retomando propostas apresentadas na disputa à reitoria, divulga-se o Plano de Gestão 2003-2006, com o objetivo principal de sanear financeira e administrativamente a IFES, adotando-se um processo gestor racional e criativo com a definição de quatro eixos complementares: cumprimento da missão social da universidade; promoção da excelência acadêmica; respeito à diversidade e integração entre saberes e; competência na gestão acadêmica e administrativa, formalizados em um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI.).

A fim de se dar conta do primeiro eixo de imediato se implanta o Programa de Inclusão Social, com propostas de ações afirmativas voltadas à ampliação do acesso dos alunos antes excluídos, assim como a permanência dos mesmos na IFES com uma política de isenção de taxas para a inscrição no vestibular; aumento das vagas noturnas com a disponibilização das vagas residuais; e com o aumento das vagas ofertadas em todos os cursos. Na operacionalização dessas mudanças, merece destaque a habilidade do reitor em travar discussões paralelas em diferentes comissões para as quais, além da comunidade interna, foram chamados representantes do movimento negro e das comunidades indígenas, principais beneficiados do programa, característica esta que terminou por favorecer a sua rápida aprovação. Na prática, esta aprovação se deu através de um processo que não permitiu grandes contestações e resistências por parte da comunidade acadêmica, garantindo assim que os objetivos pretendidos fossem atingidos rapidamente. Assim, foi possível que no vestibular de 2005 já fossem adotadas cotas para todos os cursos.

Ainda conforme Ribeiro (2011), retomando-se os três outros eixos traçados, considera-se que o segundo - excelência acadêmica nas diferentes áreas de conhecimento - somente se viabilizaria por meio das dimensões operacional e cultural; assim, para atender as demandas mais tangíveis são feitos investimentos na infraestrutura tecnológica das atividades-fim e em relação à dimensão cultural, empreendem-se esforços visando se atribuir igual importância às diferentes áreas, quebrando-se a hegemonia de alguns campos do conhecimento sobre outros. Para tanto, a criação artística em geral e a produção de conhecimento e de tecnologia passam a ser atividades estruturantes do Ensino e Extensão. Visando garantir mais diversidade e integração entre diferentes atores - terceiro dos eixos - criam-se centros interdisciplinares de Pesquisa e Extensão dotados de financiamento próprio. O quarto eixo - competência da gestão - implicava na operacionalização de modificações institucionais amplas tendo como pressuposto a adoção de: transparência de estruturas deliberativas e de recursos financeiros; controle social, participação da comunidade acadêmica; efetivação e publicização de decisões colegiadas; e eficiência gerencial.

Em paralelo à operacionalização destas alterações, esta gestão considerava necessária a revisão do arcabouço legal em vigor sob pena de não se efetivarem as mudanças desejadas. Na condução destes trabalhos considerava que, além da priorização das questões acadêmicas, o modelo organizacional deveria ser simplificado a fim de tornar a gestão acadêmica ágil e

menos burocrática, permitindo o uso mais eficiente dos recursos, sendo para tanto essencial o fortalecimento das congregações e dos colegiados enquanto instâncias decisórias; ou seja, entendia-se ser fundamental a modificação do modelo de governança vigente. Tem-se ainda o desmembramento do campus de Cruz das Almas, dando origem à UFRB e são criados, como estratégia de crescimento os campi de Vitória da Conquista e Barreiras. Este processo de expansão via interiorização adotado pela UFBA é inovador quando comparado ao contexto de outras IFES, já que “a nossa universidade saiu na frente do processo de expansão, mas a expansão foi considerada para o estado como um todo, não apenas para a UFBA” (ALMEIDA FILHO, 2011, p.25). A operacionalização destas iniciativas podem ainda ser vista como uma contribuição institucional à redução do distanciamento geopolítico e cultural entre capital e interior, tão forte na Bahia.

Podem ser apontados como principais marcos do primeiro mandato a adoção de ações afirmativas visando a maior inclusão social; a criação da UFRB e o incentivo à interiorização do ensino superior federal com esta ação e com a criação dos novos *campi*. Na esfera administrativa, tem-se o saneamento financeiro da IFES com a quitação de dívidas junto a grandes fornecedores, com a definição de uma política austera de contenção de despesas gastos, e monitoramento cuidadoso das negociações com este fim.

Como estratégia de reeleição, defende-se a alteração do modelo de ensino, apresentando-se um projeto que se propunha a mudar o perfil institucional. Após a reeleição definem-se três pilares de sustentação ancorados em três diretrizes que retomam de forma amadurecida os eixos trazidos do primeiro mandato. O primeiro pilar, o caráter público da Universidade entende a oferta do ensino superior como instrumento de redução da desigualdade social através de ações que garantam o acesso de parcelas excluídas da sociedade. Este projeto, no bojo da autonomia universitária, inclui parâmetros acadêmicos, financeiros, de pessoal e de escolha de gestores, visando à sustentabilidade e maior transparência da gestão. O último pilar - diversidade e pluralidade - busca através de projetos inter e transdisciplinares, o estreitamento dos laços Universidade-Sociedade contribuindo para o papel transformador da primeira. As bases de sustentação destes pilares se dão a partir da constatação da necessidade de se garantir a presença de ações que garantam a inovação e eficiência acadêmico-administrativa e contribuições da UFBA ao desenvolvimento local e regional. Com base no diagnóstico desta situação, a equipe gestora adota a técnica de planejamento estratégico matricial desenvolvida pelo *International Development Research Centre*, sintetizando em quatro quadrantes as diretrizes programáticas - renovação e integração do ensino de Graduação e Pós-Graduação; ênfase na pesquisa, criação e inovação; fortalecimento do compromisso social redefinindo o conceito e as atividades de extensão; modernização administrativa garantindo a gestão participativa em todos os níveis -; define ainda, com o uso desta metodologia, os nós críticos encontrados da IFES. Desta análise resulta um esforço de planejamento que tem como principal iniciativa o Plano UFBA Nova, vinculado ao Plano Diretor Físico e Ambiental e aos programas voltados ao Ensino-Pesquisa-Extensão, vistos como nós críticos.

A operacionalização destes projetos abrangendo diferentes dimensões institucionais, segundo Ribeiro (2011), exige mudanças: nos modelos curriculares tradicionais e conservadores; no perfil de cursos e vagas ofertados; no processo seletivo de ingressos com a oferta de mais cursos e vagas noturnas; e na modificação do processo seletivo incorporando-se os resultados do ENEM. Nesta implementação, foi útil a boa relação do reitor com o governo federal, trânsito favorecido pelo fato de o projeto de lei da Reforma Universitária ter sido influenciado por propostas trazidas no Projeto UFBA Nova. A metodologia adotada neste processo de planejamento tinha como sustentáculos: a criação de cursos de Graduação experimentais e interdisciplinares que qualificassem os egressos em grandes áreas do conhecimento e sem vínculos com as profissões tradicionais - Bacharelados Interdisciplinares

(BI) e Cursos Tecnológicos (CST) - e a modificação curricular reduzindo barreiras entre os cursos de Graduação, e entre Graduação e Pós-Graduação com a oferta de disciplinas comuns. O projeto foi aprovado quase que na íntegra, sendo rejeitado por apenas duas unidades de ensino - Medicina e Belas Artes - que terminaram não aderindo ao REUNI, programa que injetou na UFBA cerca de R\$ 300 milhões.

Outro marco estratégico desta segunda gestão, segundo Ribeiro (2011) é a aprovação, do Plano Diretor Físico e Ambiental, desenvolvido juntamente com as unidades de ensino que aderiram ao REUNI/UFBA. Seus resultados se concretizam através de projetos que permitem mudanças nas formas de ocupação e uso do espaço físico. Teve-se ainda como metas importantes: a ampliação de programas de atendimento aos estudantes, do Programa Bolsa moradia e do número de bolsas de permanência (Programa Permanecer); e a construção do Complexo da Residência Estudantil. Com vistas a aumentar sua internacionalização, a UFBA firma convênios com universidades internacionais construindo uma rede com 18 países. Neste cenário de intensa mudança estratégica reformulam-se o Estatuto e Regimento Geral visando adotar um modelo de governança que permitisse recuperar-se a capacidade regulatória da IFES, fortalecendo-se os órgãos superiores, diretorias, congregações e colegiados.

Ao término desta gestão, conforme Ribeiro (2011) tem-se a extensão e complexidade das mudanças estratégicas, podendo-se dizer que a UFBA se reinventa visando melhor se adequar às novas demandas sociais e do mercado. Seu modelo organizacional passa por outro processo de descentralização, com a atribuição de maiores responsabilidades às instâncias decisórias mais próximas do cotidiano da instituição, com um modelo de governança mais horizontalizado e democrático, sob o qual se espera que as instâncias decisórias superiores se dediquem à definição dos rumos estratégicos da IFES, aproximando-se do modelo adocrático. O modelo acadêmico da UFBA aproxima-se da Universidade Corporativa, com foco na gestão eficiente e transparente dos recursos públicos. A exemplo do que ocorreu ao término das gestões Edgard Santos e Roberto Santos, verifica-se a presença de características da Universidade Científico-Tecnológica com a hegemonia das áreas de maior reconhecimento social, e da desconfiança que ainda geram os cursos de BI e CST junto à comunidade acadêmica; já Universidade Arte-Cultura reassume importância com a incorporação de outras dimensões ao conceito de conhecimento. É também fácil se perceber a retomada da adoção de estratégias diversificadas contemplando os aspectos conceituais anteriormente explorados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O período analisado nesta pesquisa (1946-2010) foi, via de regra caracterizado por grande turbulência no contexto vivenciado pelas IFES, razão pela qual se tornou fundamental a adoção de perspectiva estratégica na condução das suas diferentes atividades. Várias foram as mudanças impostas pela maior complexificação do contexto externo, com influências diretas e indiretas sobre a dinâmica interna destas instituições. No caso específico da UFBA, objeto deste estudo, é possível se identificar que nos três reitorados considerados emblemáticos - Edgard Santos (primeiro ciclo), Roberto Santos (segundo ciclo) e Naomar de Almeida Filho (quarto ciclo) - a IFES soube interpretar adequadamente as pressões e sinais externos e internos, tomando decisões adequadas aos respectivos contextos e qualificando positivamente seu processo de mudança estratégica.

Em cada um desses diferentes momentos, o uso de estratégias emergentes e de exploração permitiu que a UFBA se diferenciasse das demais IFES, assumindo papel importante na conformação de modelos replicados por outras IFES. Teve-se assim, sob a gestão Edgard Santos a adoção da cultura regional como fio condutor das atividades de ensino-pesquisa-extensão, associada à aproximação da Universidade com novas organizações públicas e multinacionais e suas demandas condicionadas pelo modelo desenvolvimentista de

então. Em paralelo, não foram esquecidas as estratégias incrementais e de exploração, com a IFES buscando sua expansão de curto prazo com a incorporação gradativa de novos cursos e instituições. Durante o reitorado Roberto Santos, mais uma vez as estratégias de exploração e emergentes são utilizadas na antecipação das mudanças que se concretizariam na Reforma Universitária de 1968, permitindo à IFES se antecipar as mesmas, operacionalizando-as de forma pioneira e tendo com isso ganhos em relação ao acesso mais fácil a recursos públicos que já começavam a escassear à época; à semelhança do reitorado anterior estratégias de exploração e incrementais se concretizam de forma bastante similar. A gestão Naomar de Almeida Filho, até mesmo por se defrontar com um contexto externo e interno mais complexo e turbulento, promove mudanças estratégicas mais radicais, transformando definitivamente o perfil da instituição com a maior profissionalização, transparência e democratização do processo decisório em diferentes níveis institucionais, além de uma mudança radical em termos de modelo acadêmico.

Em síntese é possível se afirmar que a importância destes três reitores no processo de mudança estratégica operacionalizado ao longo de seus mandatos é inegável. Cada um deles ao atuar enquanto porta voz dos desejos da sociedade do seu tempo, considerando tanto questões internas, quanto externas, foi capaz de redesenhar e reinventar a universidade durante sua gestão. Com tais características lhes foi possível se antecipar e, em alguns momentos, influenciar o que viriam a ser regras postas às IFES; beneficiando-se assim tanto em termos de legitimação social, quanto da maior facilidade no acesso a recursos diversos, em que pesem todas as resistências sofridas ao longo de suas gestões.

A título de contribuições para a realização de trabalhos futuros, sugere-se que sejam mais bem explorados os aspectos legais envolvidos na mudança estratégica das IFES, ampliando-se ainda o escopo de observação com a incorporação da análise de outras instituições de igual natureza, sejam elas tradicionais ou criadas sob o novo paradigma do setor, questões estas não exploradas neste trabalho.

Conclui-se o artigo, afirmando-se em concordância com Ribeiro (2011) que o modelo de mudança estratégico adotado por estes reitores é visto como político, tendo a gestão de fatores e interesses conflitantes de diferentes atores como princípio orientador das ações, ou seja, encontra-se presente grande preocupação com a conciliação de interesses distintos e divergentes do conjunto de atores envolvidos, sejam eles internos ou externos à universidade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: Textos críticos e esperançosos**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília e Salvador e Editora da Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2007.
- \_\_\_\_\_, Naomar de. **Naomar de Almeida Filho (depoimento, 2010)**. Salvador, CIAGS, 2010, 50 p.
- BOAVENTURA, Edivaldo. **Edivaldo Machado Boaventura (depoimento, 2010)**. Salvador, CIAGS, 2010, 28 p.
- CHAUÍ, Marilena. A universidade em ruínas. In: Trindade, Héglio. **Universidade em ruínas: a República dos Professores**. Petrópolis, Vozes, Petrópolis, Editora Vozes, 1999.
- CUNHA, Luiz Antônio. **O Desenvolvimento Meandroso da Educação Brasileira entre o Estado e o Mercado**. Educação e Sociedade, Vol. 28, nº 100, Especial. Campinas, outubro de 2007, p. 809-829. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 abr. 2008.
- HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora Universidade, UFRGS, 1996.
- LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa. Uma abordagem sociológica**. São Paulo, Cortez, 2001.

- MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-86, 1991.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes. **Organização & Poder – Empresa, Estado e Escola**. São Paulo, Editora Atlas, 1990.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PETTIGREW, Andrew. Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics. In PENNING, J.M. & Associates. **Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, 1987.
- RIBEIRO, Denise. **Trajectoria institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- SANTOS, Roberto. **A Universidade e os novos propósitos da sociedade brasileira**. Salvador, Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Publicações. 1973.
- \_\_\_\_\_, Roberto. **Roberto Santos (depoimento, 2010)**. Salvador, CIAGS, 2010, 26 p.
- TRINDADE, Hélió. Universidade, Ciência e Estado. In: TRINDADE, Hélió (org). **Universidade em ruínas: na República dos Professores**. Petrópolis, Vozes, 1999, p. 7-23
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.