

**XV COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTAO UNIVERSITARIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**ENSINO SUPERIOR FEDERAL NO BRASIL: POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE
LIDERANÇA E ESTRATÉGIA**

DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
deniserib@gmail.com

LEONARDO RIBEIRO DE ALMEIDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
leoribal@gmail.com

RESUMO: Este artigo analisa as relações entre liderança e estratégia na Universidade Federal da Bahia, tendo como questão de pesquisa: Quais as relações entre as características de liderança dos seus reitores e a estratégia adotada no período 1946-2014? Seu referencial teórico traz reflexões acerca da estratégia e mudança estratégica, seguido de questões relativas à liderança e perfil dos líderes e suas relações com a estratégia. Metodologicamente, é um estudo de caso único, sob perspectiva longitudinal; a coleta de dados foi feita por meio de análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e observação não participante. Os dados foram categorizados e analisados por meio da análise de conteúdo categorial temática baseada nas dimensões da mudança estratégica de March (1991) e da liderança do modelo de Quinn (2013). Os resultados apontam para a presença de relações entre estratégia e perfil de liderança ao longo da história desta universidade. Percebe-se ainda, confirmando os conceitos teóricos, que não haver melhor perfil de líder, já que as características da liderança devem relacionar-se ao contexto organizacional interno e externo. Entende-se que as limitações decorrentes da análise da relação estudada possam ser superadas por meio de estudos que explorem o tema em outras instituições de ensino superior públicas e privadas.

Palavras-chave: Liderança; Estratégia; Mudança estratégica; IFES.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho parte da concepção de que o contexto em que ocorre a mudança estratégica a partir dos anos de 1950 se complexifica e acelera com efeitos sobre as organizações e suas dimensões estratégicas. Ou seja, para Oliveira (2009), as mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e culturais mais amplas e imprevisíveis tornam mandatória a adoção de estratégias que atendam às demandas sociais de maneira mais aderente para se garantir a expansão da organização.

Tomando-se por base a afirmação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de que a estratégia deve ser um dos principais focos dos gestores, adota-se neste artigo o conceito de Mintzberg (1978, p.94) de que a estratégia “pode ser vista como um conjunto de comportamentos coerentes por meio do qual a organização estabelece um tempo para o seu lugar no ambiente”. Ou seja, conforme Quinn (1978), a adoção de determinada opção estratégica guarda estreita relação com a avaliação do ambiente competitivo no qual a organização atua tomando por base o foco analítico adotado por seus gestores. Desta forma, considera-se, ainda em consonância com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a importância de se desenvolverem estudos que visem analisar as relações existentes entre estratégia e liderança em organizações de diferentes naturezas.

Adicionalmente, partindo-se das visões trazidas em Motta (1990) e Cunha (2007) de que em períodos mais recentes as políticas públicas educacionais levaram muitos países, inclusive o Brasil, a adotarem formas de alocação de recursos públicos no setor do ensino superior pautadas pelo viés gerencial, considera-se no desenvolvimento deste trabalho que esta mudança de foco tem efeitos diretos sobre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Sob tal prisma, acredita-se que o ensino superior e as IFES passam por processos de transformação cada vez mais influenciados pela coexistência de novos fatores de pressão externos e internos que as levam à necessidade de adoção de padrões de qualidade e quantidade mais rígidos e pautados pela relação produtividade-eficiência-qualidade tanto nas atividades fim, quanto nas atividades meio. Este cenário acirra sua vulnerabilidade às pressões tornando necessário um processo de mudança estratégica mais profissional e conduzido por gestores atentos às demandas emergentes. Assim, a realização deste estudo justifica-se por se entender que a realidade do processo de gestão das IFES precisa ser mais bem explorada com a realização de estudos acadêmicos que explorem este novo contexto, sempre que possível, sob uma perspectiva temporal mais ampla.

Com base nestas percepções, optou-se por analisar as relações existentes entre estratégia e liderança com base na história da Universidade Federal da Bahia (UFBA), organização tradicional neste segmento educacional no Brasil. Segundo Almeida (2011 e 2013), sua relevância no cenário nacional inicia-se com a oferta de ensino superior no país com a criação da Escola de Medicina, em 1808; posteriormente torna-se um modelo copiado por outras IFES, quando constitui-se como universidade em 1946 e nas mudanças promovidas pela Reforma Universitária de 1968; e mais recentemente, como “régua e compasso” na concepção do REUNI, a partir do projeto Universidade Nova de 2002. Assim, o artigo apresenta como questão de pesquisa uma reflexão sobre: **Quais as relações entre as características de liderança dos seus reitores e a estratégia adotada no período 1946-2014?** A fim de se responder a esta questão, dividiu-se a história da IFES em quatro ciclos temporais sucessivos que consideram os diferentes contextos por ela vividos ao longo da sua trajetória enquanto universidade formalmente constituída.

Este artigo, além desta introdução traz seu quadro teórico contemplando o processo estratégico e o papel da liderança. Na sequência apresenta-se a metodologia adotada na elaboração do estudo. Na quarta seção são discutidos os resultados advindos da pesquisa de campo realizada por meio de pesquisa documental, entrevistas em profundidade e observação

participante. Por fim, apresentam-se algumas reflexões finais, assim como as limitações e possíveis trabalhos futuros a serem desenvolvidos com o objetivo de se ampliar a discussão aqui travada.

2. CAMINHOS TEÓRICOS

Esta seção subdivide-se em duas: estratégia e mudança estratégica, e relações entre estratégia e liderança.

2.1 Estratégia e mudança estratégica: algumas reflexões

Inicia-se esta subseção ressaltando-se a diversidade de conceitos relativos à estratégia no campo acadêmico, realidade essa que faz com que a estratégia possa ser vista como um conceito dotado de grande polissemia. Contudo, não se pode ignorar a presença de autores seminais que se debruçam sobre o tema, autores esses que terão alguns de seus principais conceitos a seguir explorados.

Conforme afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia contempla diferentes perspectivas e formas de operacionalização, podendo, contudo, ser vislumbrada como uma forma de superação dos concorrentes atuais ou potenciais da organização. Porter (1999) corrobora tal concepção ao entender que o processo de operacionalização de um modelo estratégico tem por objetivo final permitir que a organização que o implementa atinja uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes, garantindo-lhe com isso sua diferenciação e sustentabilidade ao longo do tempo. Apresentando um interessante modelo-síntese de algumas das principais concepções teóricas sobre o processo estratégico para além do que foi dito pelos autores anteriores nas obras referenciadas, Silva e Machado (2013, p.4) afirmam em um quadro que elenca autores e focos que: segundo trabalhos de Idenburg, a estratégia deve ser vista como um esforço consistente de planejamento racional ancorado em um processo de aprendizagem organizacional guiada por um modelo de incrementalismo lógico que resultará, possivelmente em uma estratégia emergente; por sua vez Mintzberg, em diferentes obras sobre o tema, considera que a estratégica possui estreitos laços, além de com o esforço de planejamento com o perfil empreendedor e adaptativo dos gestores, contexto que fará com que o processo estratégico adquira aspectos artesanais e vinculados à realidade de cada organização; já Pettigrew relaciona o desenvolvimento da estratégia à dinâmica vigente no setor de atuação da organização e a um mix que contempla contexto interno, externo e processos organizacionais; Em trabalho mais recente, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel consideram a presença de dez escolas estratégicas vistas como tipos ideais: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e de configuração.

Ainda segundo Silva e Machado (2013), apesar de vieses distintos, os diferentes autores possuem como convergências importantes em seus trabalhos relativos ao tema: o esforço de planejamento; a importância da relação aprendizagem/incrementalismo; a necessidade de adaptação ao ambiente de atuação; e o comportamento empreendedor do gestor. Ou seja, em última instância deve-se considerar que o processo de formulação de estratégias organizacionais e seu sucesso guarda estreita relação com as características organizacionais, o ambiente interno e externo da organização, assim como com o perfil de liderança predominante em cada um dos momentos vivenciados pela organização.

Em relação ao processo de mudança estratégica, optou-se neste artigo, em consonância com Almeida (2013) pela adoção da vertente teórica desenvolvida por March (1991), que entende que o conteúdo da mudança estratégica pode ser classificado como: de **exploração**,

onde se experimentam novas alternativas com retornos relativamente incertos em um período mais longo; e de **exploração**, na qual a organização, por ter relativo equilíbrio em seu ambiente, direciona no curto prazo esforços para aprimorar e ampliar competências e habilidades, buscando retornos mais previsíveis. Destaca-se que não há uma melhor modalidade de mudança, o que existe é a necessidade de se buscar o equilíbrio e adequação do uso de cada uma delas segundo a realidade vivenciada pela organização ao longo de sua trajetória.

Finaliza-se esta parte do artigo destacando-se que, segundo Pettigrew (1985 e 1987), a importância do papel do líder organizacional como ator capaz de por em curso e garantir as condições necessárias à operacionalização da mudança organizacional mais adequada ao contexto organizacional, torna necessária a análise da relação liderança-estratégia em contextos teórico-práticos; reflexões sobre os aspectos teóricos são trazidas na subseção seguinte, já os práticos são abordados na seção de apresentação de resultados.

2.2 Liderança e estratégia

Segundo Chandler (1998), apesar da organização ter suas características próprias, estas são influenciadas pelos indivíduos que nela atuam, principalmente pelas ações dos seus gestores (líderes), enquanto atores responsáveis pelas atividades de coordenar, avaliar e planejar não somente suas atividades cotidianas, como também o seu futuro. Contudo, liderar na real acepção do conceito é muito mais do que simplesmente “mandar” e ser obedecido; o verdadeiro líder deve ter habilidades e competências que lhe permitam despertar em seus liderados o que há de melhor, visando atingir da forma mais completa possível os objetivos organizacionais em um horizonte temporal amplo, superando o viés do curto prazo. Em outras palavras, o líder deve ter a capacidade de aproximar os objetivos organizacionais dos objetivos dos seus liderados, respeitando demandas internas e externas.

Como a estratégia, o conceito de liderança também pode ser visto como polissêmico, ou seja, diferentes autores consideram distintas relações entre motivação, influência e persuasão na composição do perfil de liderança mais adequado ao contexto. Assim, pela necessidade de se estabelecer um conceito de liderança, neste trabalho considerar-se-á que a liderança pode ser entendida, a partir de Robbins (2009), como a capacidade de um indivíduo influenciar o grupo por ele liderado em direção ao alcance dos objetivos organizacionais em diferentes níveis.

A partir de conceito similar, Mintzberg (1998) sistematiza dez possíveis papéis a serem desempenhados pelo líder, dividindo-os em três dimensões distintas: **informacionais** (monitor, disseminador e porta-voz); **decisórias** (empreendedor, alocador de recursos, controlador de distúrbios e negociador) e **interpessoais** (chefe nominal e ligação entre diferentes indivíduos e grupos). Destaca-se que, para este autor, o maior desafio de liderar é conseguir, através do conhecimento das expertises organizacionais, avaliar e conduzir a organização sob uma perspectiva estratégica.

Ainda no campo da classificação dos estilos de liderança, Rowe (2002) apresenta três tipologias básicas: a **gerencial**, na qual se busca a estabilidade, a ordem e a manutenção do *status quo*; a **visionária**, onde o foco é a criatividade, a inovação e desordem, ou seja, a mudança do *status quo*; e a **estratégica** onde a preocupação se divide entre as estratégias com impactos no curto prazo e a manutenção de metas de longo prazo, tendo este mix por objetivo o aumento da viabilidade e da eficiência da organização, criando valor para a mesma.

Sistematizando este leque de tipologias trazido pelos autores anteriores, tem-se o Modelo de Quinn (Quinn, 2013) que agrega sob uma forma gráfica os diferentes estilos de liderança. Este modelo, representado a seguir, fornece 8 tipos de combinação de habilidades e

competências do líder, as quais são classificadas no eixo vertical pelo binômio flexibilidade x controle, e no horizontal, pela relação entre perfil voltado ao ambiente externo ou interno.



Figura 1: Papéis na organização

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Quinn, 2013.

Para a melhor compreensão deste modelo, utilizado no corpo deste trabalho nas análises que serão feitas na seção 4, apresenta-se breve caracterização de cada tipologia, assim como as respectivas competências.

- 1) **MENTOR:** empatia e solicitude => habilidade de ouvir, apoiar boas soluções e reconhecer funcionários. Ajuda na capacitação dos subordinados. Não deve ser confundido com fraqueza. Competências: autoconhecimento e autoconsciência; processo eficaz de comunicação e de *coaching*.
- 2) **FACILITADOR:** estimula o esforço coletivo criando união, moral de grupo e administrando conflitos. Competências: construção de equipes com objetivos comuns; adoção de processo decisório participativo e administração de conflitos.
- 3) **MONITOR:** foco nos controles internos e fluxo de informações => gestão de processos, criação e manutenção de padrões etc. Competências: gestão da informação de forma crítica; seleção das informações por ordem de relevância e gestão de processos de forma integral e holística.
- 4) **COORDENADOR:** foco no fluxo de trabalhos e controles internos => garantir as pessoas certas no lugar/hora certos, disponibilizando recursos necessários. Competências: gerenciamento de projetos (foco em tarefas e flexibilidade para mudar); planejamento do trabalho valorizando conhecimentos individuais e aplicabilidade na organização e gerenciamento multifuncional garantindo aprendizagem e integração da equipe.
- 5) **DIRETOR:** consolida a concepção mais comum da liderança. Competências: desenvolvimento e comunicação da visão organizacional; definição de metas e objetivos e planejamento e organização (como alcançar metas e objetivos).
- 6) **PRODUTOR:** responsável pela criação de um ambiente interno que deixe todos produtivos, motivados e comprometidos. Competências: motivar o trabalho produtivo (eficácia individual, grupal e organizacional); criar mecanismos e usar ferramentas que estimulem o trabalho produtivo (remuneração variável, reconhecimento etc) e equilibrar tempo/*stress* na realização das atividades.
- 7) **NEGOCIADOR:** difundir/negociar ideias e comportamentos na organização. Competências: construir/manter boa base de poder, envolvendo as pessoas; negociar amplamente acordos/compromissos e argumentar bem.
- 8) **INOVADOR:** criar/gerenciar a mudança organizacional. Competências: pensar criativamente; facilitar a convivência/aceitação da mudança, gerindo-a com boa

comunicação e comprometimento junto à equipe/organização (ALMEIDA, 2014, 38-40).

Em síntese, considera-se à luz das reflexões trazidas sobre o tema por diferentes autores que, apesar de não haver um melhor perfil para um líder, já que isto dependerá da organização em que atua e do seu contexto interno e externo, algumas competências básicas devem estar presentes:

- a. Visão transdisciplinar, que lhe permita encarar problemas e desafios sob uma perspectiva holística e integrada.
- b. Boa comunicação vertical/horizontal, garantindo a disseminação e compreensão correta das mensagens.
- c. Princípios éticos, contemplando aspectos pessoais, profissionais e organizacionais.
- d. Capacidade de motivar a equipe frente a desafios, visando atingir os objetivos organizacionais da melhor forma possível.

A próxima seção apresenta a metodologia utilizada na construção do artigo.

3. CAMINHOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem por objetivo analisar o papel de diferentes líderes no processo de construção mudança da estratégia UFBA, vista como uma IFES relevante, tanto por conta de sua antiguidade – um dos berços do ensino superior no país -, quanto pelo seu papel inovador em alguns momentos da trajetória deste nível educacional. Por se considerar que a mudança estratégica e o papel da liderança, são fenômenos processuais, entende-se que devam ser observados sob uma perspectiva temporal (Van de Ven, 1992), o que faz com se utilize a análise longitudinal, contemplando o período 1946-2014, intervalo que abrange do momento da criação da instituição enquanto universidade, ao final do último período de reitorado completo.

O trabalho constitui-se em estudo de caso único, modalidade que, segundo Yin (2010), justifica-se por considerar o contexto da organização estudada como um caso representativo do fenômeno que se pretende analisar, tendo-se a possibilidade de análise de diferentes contextos no âmbito de uma única organização.

O processo de coleta dos dados se deu através da análise de documentos internos e públicos da UFBA perpassando o período estudado. Foram ainda feitas entrevistas semiestruturadas com gestores da UFBA, gestores esses que atuaram em diferentes momentos da história da organização, exercendo papéis de liderança. Em consonância com indicações de Vergara (2006) e Mattos (2005) para melhor condução das entrevistas, elaboraram-se roteiros individuais, garantindo-se a melhor exploração dos aspectos mais relevantes à compreensão do problema de pesquisa; ressalta-se que algumas destas falas serão trazidas na íntegra com o objetivo de mais bem qualificar os resultados apresentados. Utilizou-se ainda a observação não participante em relação aos fatos reportados no último ciclo institucional, momento no qual um dos autores do trabalho já atuava na organização.

Para análise dos dados, empregou-se a análise de conteúdo categorial temática, tomando-se por base as dimensões da mudança estratégica trazidas por March (1991) e da liderança apresentadas no modelo de Quinn (2013). Tal opção decorreu da compreensão de que estas duas propostas sintetizam as classificações de outros estudiosos apresentadas no referencial teórico. Assim, inicialmente categorizaram-se os principais eventos ocorridos no período analisado e dividido para fins didáticos em quatro ciclos sequenciais. A partir daí delinearam-se as características predominantes da estratégia e da mudança estratégica, assim como das lideranças em cada momento em que se dividiu a história da organização, tecendo-se algumas reflexões sobre suas relações. Ou seja, fez-se uma análise dos achados da pesquisa

de campo em cada um dos ciclos da organização à luz das discussões apresentadas no referencial teórico, conteúdo este trazido a seguir.

4. ESTRATÉGIA, MUDANÇA ESTRATÉGICA E LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO CASO UFBA

Esta seção subdivide-se em quatro subseções, contemplando o contexto e os principais eventos críticos vivenciados pela UFBA em seu processo de mudança estratégica e os estilos de liderança presentes em seu contexto organizacional. Antes da apresentação das subseções, para melhor compreensão do leitor, traz-se uma linha do tempo que delimita este período, seus ciclos e reitores.

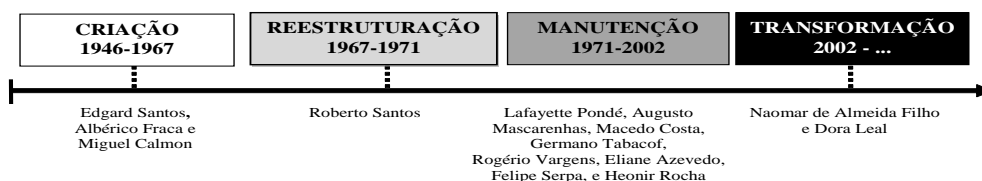


Figura 2: Ciclo histórico e reitores da UFBA, no período 1946-2014

Fonte: Elaboração própria, 2015.

4.1 Criação: 1946-1967

No primeiro ano deste período, conforme Santos (2010) e Ribeiro (2011 e 2013), a criação da UFBA é favorecida por um contexto externo influenciado por três aspectos: o fim da Segunda Guerra; a queda do Estado Novo; e o processo de redemocratização do Brasil. Além destas questões, o fato de um professor da Escola de Medicina da Bahia se tornar ministro da Educação e da Saúde, pelo seu estreito vínculo com Edgar Santos - diretor desta escola nos 10 anos anteriores – acelera a criação da primeira universidade baiana, tendo Edgar Santos como reitor.

Quando de sua constituição, a IFES adota a estratégia de incorporar unidades de ensino públicas e privadas baianas. Neste processo de formação emergem resistências das tradicionais escolas de Medicina, Direito e Politécnica, representantes das profissões mais tradicionais e reconhecidas socialmente como mais relevantes. Tal contexto gerava conflitos entre estas unidades e também com as que foram gradativamente incorporadas à universidade.

Este contexto conflituoso, onde estavam presentes embates característicos da IFES entre tradição e inovação, poderia levar ao fracasso da estratégia de criação da universidade. Contudo, na verdade, se verifica que a minimização destes problemas em muito se deu pelo perfil do reitor, visto como “um homem muito sedutor, com muito charme pessoal. O professor Edgar envolvia as pessoas com esse charme especial e sedução” (BOAVENTURA, 2010, p.14), assim como pela sua relação com o meio político em geral, e notadamente com o ministro. Desta forma, sua habilidade política no trato das disputas internas minimiza as resistências, tornando o ambiente mais harmônico e fazendo com que a estratégia de incorporar novas unidades ocorra como proposto, tornando a UFBA um modelo de integração de unidades isoladas que passa a ser replicado em iniciativas similares de outros estados.

Segundo Santos (2010) e Almeida (2011 e 2013) o primeiro processo de mudança estratégica na IFES inicia-se no final da década de 1950, a partir de propostas do reitor. Como base desta mudança estratégica, priorizou-se a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, vista pelo reitor como fundamental à qualidade do ensino superior, bem como em relação à garantia de aderência das atividades universitárias às demandas sociais, garantindo-se maior aproximação Universidade-Sociedade.

Sob tal ótica, adota-se um comportamento inovador e diferenciado de mudança estratégica, antecipando-se a vários pontos introduzidos ao final da década de 1960 com a Reforma Universitária. Ao assumir esta postura, o reitor pressupunha que o ensino superior devia extrapolar a priorização de profissões específicas e tradicionais, considerando que além de formação acadêmica nas áreas finalísticas, os discentes deveriam ter uma formação cultural sólida que lhes permitisse conhecer e se apropriar da cultura local e nacional.

Na prática, este conceito de ensino superior, para Santos (2010) e Boaventura (2010), consolida um modelo acadêmico-organizacional, que tem a cultura como fio condutor da criação de cursos e unidades. Para tanto, direcionam-se recursos para intercâmbio com países africanos e asiáticos, além de Portugal, França, Espanha, Estados Unidos e Inglaterra, vistos à época como nações de maior afinidade com a realidade baiana e brasileira. Esta busca de identidade institucional própria e diferenciada se dá, ainda segundo esses autores com a criação de institutos extensionistas; restauração e incorporação de museus ao patrimônio da IFES; criação dos Seminários Livres de artes; criação do hospital universitário; atendimento aos discentes através do Serviço Médico, da Residência Estudantil, do Restaurante Universitário etc.

No ensino, ainda para os dois últimos autores, é significativa a criação do Instituto de Geociências, objetivando maior aproximação Universidade-Empresa, através de pesquisas sobre exploração do petróleo, em decorrência da importância econômica e política que esta atividade assume nacional e estadualmente. Destaca-se ainda como estratégia de expansão a criação da Escola de Administração visando atender às demandas de um novo modelo de Estado e às multinacionais que ingressam no país. Atento aos debates sobre o ensino superior resultantes do amadurecimento do processo de redemocratização e incorporando concepções de Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro para a formação de professores, criam-se os Institutos de Ciências Básicas que, além de garantir esta formação, permitiam que se postergasse a oferta de disciplinas profissionalizantes para momentos futuros da estrutura curricular dos cursos, otimizando-se sua oferta. Com esta iniciativa, torna-se a primeira IES a implantar institutos na Bahia e uma das pioneiras no Brasil.

Em termos organizacionais, a IFES, sob a influência da realidade norte-americana, formaliza em seu estatuto de 1946 a coexistência dos departamentos e cátedras nas unidades de ensino, prevendo a formação dos Colegiados como órgãos que garantissem o trabalho conjunto dos departamentos segundo a estratégia organizacional, evitando-se assim o desperdício e a má alocação de recursos. Contudo, em muito refletindo o peso da tradição na universidade, o peso das cátedras e o pouco poder dos colegiados fez com que a descentralização da decisão não se efetivasse, permanecendo um modelo autocrático, centrado e dependente de características pessoais dos gestores.

Uma síntese deste reitorado pode ser vista como: “a incorporação, participação e pacificação das unidades; a criação de novas unidades e órgãos; sua adequação às novas demandas tecnológicas, a descoberta do petróleo e os apoios advindos da primeira fase da industrialização na Bahia” (ALMEIDA FILHO, 2010, p.6). Ou seja, considera-se que a implementação da estratégia de formação da nova universidade e as mudanças que se sucederam, caracterizam uma estratégia de exploração com base nos conceitos de March (1991), que preconiza que este modelo de mudança estratégica deve ser visto como uma forma de atuar onde se operacionalizam alternativas inovadoras sujeitas a retornos com alto grau de incerteza e um foco prioritário no longo prazo com grande preocupação em contemplar demandas externas e internas. Em outras palavras, as mudanças implementadas pelo reitor alteraram o cenário do ensino superior baiano e tornaram a UFBA referência nacional.

Fica claro na análise da sua forma de atuação que o reitor agrega algumas das diferentes tipologias de lideranças de Quinn (2013), notadamente as de mentor, inovador,

negociador e conciliador. Ou seja, o professor Edgar Santos tem um estilo de liderança onde o foco direciona-se à inovação e difusão de novas ideias, associando tais características à preocupação em criar relações harmônicas e sólidas no nível individual e institucional. Destaca-se que este mix de perfis de liderança parece bastante adequado à adoção de um modelo de mudança estratégica de exploração.

Em linhas gerais, na análise da trajetória dos seus dois sucessores, pouco é feito em termos de mudança estratégica, caracterizando-se a presença de um modelo de exploração que tem por foco, ainda segundo March (1991) a manutenção do *status quo* vigente, fazendo com que ambos os reitores sejam vistos, segundo Quinn (2013), como dotados de um perfil que se divide entre moderador e coordenador, ao adotarem uma perspectiva voltada à condução de processos e atendimento de demandas internas.

4.2 Reestruturação: 1967-1971

Este ciclo contempla o reitorado de Roberto Santos, caracterizado por sua habilidade e alinhamento com o meio político, seu ótimo trânsito junto aos burocratas do setor público e legitimidade e prestígio interno, fruto da sua atuação em 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” (BOAVENTURA, 2010, p.8).

Conforme Almeida (2011 e 2013), ao assumir o cargo encontra um cenário diverso do anterior; o aporte de recursos públicos escasseava e intensificava-se a polarização político-ideológica como resultado do recrudescimento da ditadura. Além disso, outro fator de desestabilização do setor consistia no processo de transformação legal, visando promover a reestruturação administrativo-pedagógica das universidades. Assim, as palavras de ordem deste reitorado foram: “reformar, inovar e implantar” (BOAVENTURA, 2010, p.5). Como a IFES já trabalhava com tal foco, tornou-se a primeira a aprovar seu Plano de Reestruturação e novos Estatuto e Regimento Geral, ambos baseados no princípio do uso racional de recursos.

Em termos internos, criaram-se diversos órgãos objetivando implantar e monitorar novos processos administrativos e a nova dinâmica pedagógica - regime de créditos - na IFES (SANTOS, 1973, p.82-83). Para dar suporte a esta reestruturação, desenvolve-se, com recursos do BID, um projeto de otimização do uso do espaço físico, com a construção de novas instalações e mudanças nas existentes. O acesso a este financiamento externo só foi possível segundo Boaventura (2010), a 10 IFES, sendo a UFBA contemplada pela sua proatividade em relação às mudanças e pela boa relação do reitor com o governo federal. Por conta desta mudança estratégica, a IFES, passa de 5.249 matriculados, em 1967, para 11.051 em 1971, tornando-se a maior do nordeste.

São também criados cursos de Graduação visando aproximar a universidade das empresas regionais; surge o curso de Engenharia Mecânica voltado a formar mão de obra especializada para o projeto de industrialização com o Centro Industrial de Aratu. Com um olhar voltado ao mercado de trabalho, e também buscando mais qualificação docente, surgem a partir de 1968 os cursos de mestrado (SANTOS, 1973, p.100).

A extensão se fortalece, conforme Santos (1973), com as unidades vinculadas à cultura (Teatro, Música e Dança), ofertando cursos voltados à formação/qualificação de professores; e também através de eventos artísticos para a comunidade. Para o sucesso destas iniciativas foram vitais as verbas obtidas por convênios com o Ministério do Planejamento, MEC-USAID e SUDENE. Outra importante iniciativa extensionista foi o acordo entre UFBA-Secretaria da Saúde da Bahia-Fundação Kellogg, tendo por objetivo a integração do Hospital Universitário à rede de atendimento comunitário de saúde na capital e interior.

Com base no que foi apresentado, considera-se que este reitorado pode ser visto, segundo March (1991), como uma gestão que utiliza estratégias de exploração em menor

intensidade do que a primeira; seu foco, apesar das inovações operacionalizadas, concentra-se na reestruturação de processos a eficiência no uso de recursos públicos escassos, ou seja, era mais forte a presença de um modelo estratégico de exploração, com foco na sobrevivência de curto prazo. Com esta forma de gerir, percebe-se que o reitor atua, segundo o modelo de Quinn (2013), mais como um líder dotado de um perfil que, apesar de em alguns momentos ser inovador e empreendedor, no mais das vezes caracteriza-se como de comportamentos que variam entre moderador e coordenador, adotando uma perspectiva de otimização de processos e atendimento às demandas internas, à semelhança dos dois gestores que o precederam.

4.3 Manutenção: 1971-2002

Conforme Almeida (2011 e 2013), este é um momento em que poucas IFES haviam concluído sua reestruturação segundo 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 do país, sendo ator relevante na pesquisa científica do Nordeste por conta do seu viés regional. No contexto externo os problemas decorrentes do fracasso do “milagre econômico” afetam o ensino superior, interrompendo projetos com a adoção de uma política pautada na redução do aporte de recursos financeiros, demarcando o início da privatização do ensino superior.

Roberto Santos deixa a reitoria, assumindo a presidência do CFE, lá permanecendo até sua nomeação como governador (1975-1979). Durante estes mandatos, as relações Estado-UFBA permanecem boas, favorecendo a manutenção do modelo acadêmico-organizacional adotado durante seu reitorado. Simultaneamente, têm-se os reitorados Lafayette Pondé (1971-1975) e Augusto Mascarenhas (1975-1979) os quais dão continuidade às medidas da gestão Roberto Santos.

Contudo, na sequência, segundo Almeida (2011), tem-se a gestão Macedo Costa (1979-1983), crítico da estratégia em vigor, o que faz com que promova a descontinuidade de medidas operacionalizadas, dentre elas o esvaziamento dos institutos e o foco na cultura regional. Seu sucessor, Germano Tabacof (1984-1988), influenciado pelo processo de redemocratização nacional, adota uma gestão participativa, pouco fazendo em termos de mudanças estratégicas no que se referia aos demais aspectos da organização. Destaca-se o empoderamento dos técnicos administrativos nesta gestão. Este 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 outras. Em linhas gerais, estes reitorados são marcados por greves docentes, discentes e dos quadros técnicos e pela perda expressiva de docentes para as IES privadas. O foco na participação da comunidade acadêmica é retomado com Felipe Serpa (1993-1997), porém as medidas são informais, 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, visando à continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, fortemente impactadas.

Tais análises levam à conclusão de que apesar de distintas, as gestões deste ciclo, à exceção das duas primeiras, têm em comum a falta de alterações da dinâmica institucional marcada por pouca inovação e grande inércia. Ou seja, considera-se que nos momentos em que algum comportamento estratégico esteve presente na IFES ele se limitou a garantir sua sobrevivência, havendo pouca preocupação com o crescimento no longo prazo, revelando a presença da estratégia de exploração. Em termos de liderança, as informações disponíveis sobre os gestores deste ciclo demonstram que apesar das diferenças ideológicas, seus comportamentos demarcam a presença de um perfil de liderança, quando muito caracterizado

como de monitor, tendo por foco os controles internos e o fluxo de informações como forma de garantir a gestão de processos e manutenção dos padrões vigentes. Uma exceção seriam os professores Germano Tabacof e Felipe Serpa, líderes com características, segundo Quinn (2013), de produtor exatamente por buscarem implementar mudanças que viabilizassem a criação de um ambiente interno que permitisse a presença de funcionários mais motivados e comprometidos, buscando assim, sua maior produtividade.

4.4 Transformação: 2002-2014

Este ciclo inicia-se com a gestão do professor Naomar de Almeida Filho sob um cenário externo de escassez de recursos, e um cenário interno desfavorável fruto da oposição ao novo reitor e suas concepções tidas como inovadoras em um contexto institucional conservador. As matrículas haviam crescido apenas 25% nos últimos 30 anos e, o modelo administrativo-pedagógico era o mesmo da gestão Roberto Santos, sendo a rigidez curricular característica da Graduação que se direcionava à formação em carreiras profissionais nos moldes de 1946. Este cenário interno associado ao contexto turbulento vivenciado pelo ensino superior federal fez com que a IFES pusesse em curso discussões que contribuíssem para um leque diversificados de mudanças.

Segundo Ribeiro (2011 e 2013) e Almeida Filho (2010), inicialmente fez-se um diagnóstico visando sanear financeira e administrativamente a IFES, adotando-se um processo gestor racional com a definição de quatro eixos: 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).

Conforme Ribeiro (2011 e 2013), o primeiro eixo operacionalizou-se através do Programa de Inclusão Social com a proposta de ações afirmativas voltadas a garantir o acesso e permanência de alunos em situação de vulnerabilidade social. Na operacionalização dessas mudanças, destaca-se a habilidade do reitor em travar discussões paralelas em comissões compostas pela comunidade interna e representantes do movimento negro e indígena, principais beneficiados do programa, característica que favoreceu à adoção da política de cotas no vestibular de 2005. O segundo eixo se viabilizaria por meio de investimentos na infraestrutura tecnológica das atividades fim e com esforços visando “quebrar” a hegemonia dos campos tradicionais do conhecimento. Visando garantir mais diversidade e integração entre diferentes atores - terceiro eixo - criam-se centros interdisciplinares de Pesquisa e Extensão dotados de financiamento próprio. O quarto eixo - competência da gestão - implicava em modificações baseadas na transparência deliberativa e financeira; maior controle social; publicização de decisões colegiadas e eficiência gerencial.

Em paralelo a tais alterações, considerava-se necessária a revisão do arcabouço legal em vigor, sob pena de não se efetivar o processo de mudança estratégica pretendido. Além disso, o modelo administrativo deveria ser simplificado tornando a gestão acadêmica mais ágil e menos burocrática, sendo fundamental o fortalecimento das congregações e colegiados como instâncias decisórias.

No segundo mandato, propôs-se a mudança do perfil institucional a partir de três pilares. No primeiro - o caráter público da Universidade - a oferta do ensino era vista como instrumento de redução da desigualdade social através de ações que garantissem acesso aos excluídos. O segundo - a transparência - incluía parâmetros acadêmicos, financeiros, de pessoal e de escolha de gestores, visando à sustentabilidade. O último - diversidade e pluralidade - buscava estreitar os laços Universidade-Sociedade contribuindo para o papel transformador da primeira.

A fim de operacionalizar esta proposta, a equipe gestora sintetiza como suas diretrizes programáticas a renovação e integração do ensino de Graduação e Pós-Graduação; a ênfase na pesquisa, criação e inovação; o fortalecimento do compromisso social; a modernização administrativa com a gestão participativa em todos os níveis; define-se ainda, a partir dos nós críticos, a viabilização de um processo de mudança estratégica através de três focos: o Plano UFBA Nova, o Plano Diretor Físico e Ambiental e os programas voltados ao Ensino-Pesquisa-Extensão.

A operacionalização deste modelo, segundo Ribeiro (2011 e 2013), exige mudanças nos desenhos curriculares tradicionais e conservadores; no perfil de cursos e vagas; no processo seletivo de ingressos com a oferta de cursos e vagas noturnas; e no processo seletivo. Nesta mudança estratégica, foi útil a relação do reitor com o governo federal, trânsito favorecido pelo fato de o projeto de lei do REUNI ter sido influenciado por propostas do Projeto UFBA Nova, carro-chefe desta gestão.

A metodologia de planejamento adotada tinha como sustentáculos a criação de cursos de Graduação interdisciplinares que qualificavam os egressos em grandes áreas do conhecimento sem vínculos com profissões tradicionais e alterações curriculares aproximando os cursos de Graduação, e a Graduação e Pós-Graduação. Esta mudança garantiu a adesão da IFES ao REUNI e injetou na UFBA cerca de R\$ 300 milhões para investimento. Neste cenário de mudança estratégica reformulam-se o Estatuto e Regimento Geral, criando-se um modelo de governança que permitiria a recuperação da capacidade regulatória da IFES através do fortalecimento dos órgãos superiores, diretorias, congregações e colegiados.

Em linhas gerais, considera-se que a UFBA retoma um processo de mudança estratégica próximo do adotado quando do primeiro reitorado. É um momento de grandes transformações caracterizando a adoção hegemônica de estratégias de exploração. O reitor pode ser visto como um líder de perfil híbrido que reúne características de cada uma das oito tipologias de liderança definidas por Quinn (2013), atuando em diferentes papéis segundo as demandas que são postas à IFES, ou seja, suas características pessoais o habilitam a agir de forma eficaz segundo o contexto externo e interno. Destaca-se sua habilidade em montar equipes dotadas de diferentes expertises, o que lhe dava segurança na condução de atividades cotidianas da universidade.

Na sequência, tem-se o reitorado da professora Dora Leal que, em linhas gerais, repete o que ocorreu na maior parte das gestões do ciclo anterior, ou seja, mantém algumas das estratégias, mas por não ter fôlego nem apoio institucional, e por ter um perfil conservador e tímido de gestão, termina descontinuando o processo de mudança posto em curso por seu antecessor. A partir do segundo semestre de 2014, o professor João Carlos Sales assume a reitoria, contudo, pelo pouco tempo à frente da IFES, considera-se não haver condições para uma avaliação de sua gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve por objetivo estudar as relações existentes entre estratégia, mudança estratégica e liderança, à luz da realidade vivenciada por uma das mais antigas IFES do Brasil, a UFBA, no período compreendido entre 1946 - momento da sua criação - e 2014, ano em que finda o último período de 4 anos de um reitor à frente da universidade. Para a apresentação de considerações finais que reflitam os principais achados na construção do artigo, considera-se relevante a retomada da questão de pesquisa que lhe deu origem: **Quais as relações entre as características de liderança dos seus reitores e a estratégia adotada no período 1946-2014?**

Durante o período estudado, verifica-se que as ações estratégicas foram operacionalizadas com objetivos diferentes, segundo a gestão analisada. Sob duas delas -

Edgard Santos e Naomar de Almeida Filho - fica clara a preocupação em se implementar processos de formulação e mudança estratégicos caracterizados como de exploração à luz dos conceitos de March (1991). Estes dois gestores direcionaram seus esforços visando conduzir a IFES a vivenciar novas alternativas no campo acadêmico - oferta de cursos com características distintas dos tradicionalmente ofertados, novas formas de relacionamento entre cursos e entre ensino, pesquisa e extensão, internacionalização das atividades institucionais etc -, e no administrativo - estruturação de novos modelos de governança dotados de maior grau de descentralização, foco nos resultados nas atividades fim e nas atividades meio, expansão de infraestrutura física, criação/alteração dos marcos legais institucionais, dentre outras medidas. Destaca-se que este conjunto de mudanças reveste-se de grande incerteza quanto ao sucesso de sua implementação, além de ter foco no longo prazo, extrapolando as atividades mais cotidianas da IFES.

Por sua vez, na gestão Roberto Santos, apesar do uso de estratégias de exploração, esse se deu com menor intensidade do que nas duas outras, uma vez que seu foco direcionou-se à reestruturação de processos visando à eficiência no uso de recursos escassos. Tem-se assim, a hegemonia da estratégia de exploração, buscando a sobrevivência da organização no curto prazo. Considera-se aqui que as demais gestões da UFBA, em sua maioria, atribuíram pouca importância à estratégia, algumas vezes replicando formatos anteriores e, de uma forma mais frequente, destruindo o que havia sido feito e retomando modelos administrativo-pedagógicos tradicionais e pouco adequados a um contexto turbulento e em constante mudança.

Quanto ao perfil dos reitores enquanto líderes na condução de uma estratégia ou mudança organizacional, destaca-se, segundo Quinn (2013), que Edgar Santos e Naomar de Almeida Filho agiram como líderes híbridos, reunindo um leque diversificado de características e mostrando-se aptos a lidarem com demandas apresentadas pelo contexto externo e interno da organização. Por sua vez, o professor Roberto Santos, também visto como um importante reitor da IFES, pautou sua atuação de uma maneira um pouco menos híbrida já que, apesar de em alguns momentos ter comportamentos inovadores, em linhas gerais, pode ser caracterizado como tendo um perfil de liderança que contempla características de moderador e coordenador, direcionando-se à otimização de processos e ao atendimento de demandas do ambiente interno. Destaca-se que os demais reitores da IFES foram, em sua maioria, gestores dotados de perfil de monitores, direcionando seus esforços à gestão de processos e manutenção de modelos tradicionais de gestão.

Tais achados confirmam a concepção trazida por Chandler (1998) de que as características pessoais do líder influenciam a trajetória estratégica da organização, uma vez que, apesar do tradicionalismo tão caro à UFBA, a presença de lideranças com características inovadoras e empreendedoras teve a força de mudar essa condição, tornando a IFES inovadora e referencial do segmento. Ou seja, entende-se que, no horizonte temporal analisado, foi possível comprovar-se que o perfil do líder teve influência significativa sobre o processo estratégico da organização. Outro achado relevante diz respeito ao fato da não existência de um tipo de líder ideal, concepção trazida em Chandler (1991), Mintzberg (1998), Pettigrew (1985 e 1987) e Quinn (2013). A análise dos resultados de campo demonstra que diferentes perfis podem ser os mais adequados para a organização, uma vez que o importante são as características dos contextos externo e interno vivenciado. Assim, tanto os professores Edgar Santos e Naomar de Almeida Filho, dotados de perfil de liderança mais completo e direcionado à inovação e ao empreendedorismo, quanto o professor Roberto Santos, com um perfil de natureza mais operacional, podem ser vistos como reitores emblemáticos no processo de mudança estratégica da UFBA.

Considera-se que uma das limitações do artigo reside em se analisar um fenômeno complexo - relações entre estratégia, mudança estratégica e liderança - à luz da realidade de

uma única organização. Por conta desta concepção, sugere-se a realização de estudos que explorem a realidade de outras IFES e também de instituições de ensino superior privado, aprofundando-se assim, o conhecimento sobre a temática no contexto deste segmento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Trajetória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- _____, Denise Ribeiro de. Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3Es, 4, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, ANPAD, 2013.
- _____, Denise Ribeiro. **Análise da Cultura e comportamento organizacional**. Salvador, Centro Desenvolvimento Humano, UFBA, 2014.
- 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.
- CHANDLER, Alfred D. Introdução a strategy and structure. In: **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro, FGV, 1998, p. 119-140.
- CUNHA, Luiz Antônio. O Desenvolvimento Meandroso da Educação Brasileira entre o Estado e o Mercado. **Educação e Sociedade**, v. 28, n. 100, Especial. Campinas, outubro de 2007, p. 809-829. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 dez. 2014.
- MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-86, 1991.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP**, Rio de Janeiro, v.39, n.4, p. 823-847, Jul./Ago. 2005.
- MINTZBERG, Henri. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-948, may, 1978.
- _____. Henri A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, Michael e; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998, p.419-437.
- _____, Henri; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes. **Organização & Poder – Empresa, Estado e Escola**. São Paulo, Atlas, 1990.
- 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.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999.
- QUINN, James Brian. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v.20, issue 1, p. 7-21, fall, 1978.

- QUINN, Robert. **O processo de mudança**: ferramentas para ser um profissional preparado para transformações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo, Atlas, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. São Paulo, **RAP**, v. 42, n. 1, Jan/Mar. 2002.
- 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.
- SILVA, Simone Costa e MACHADO, André Gustavo Carvalho. O Papel da Liderança no Processo de Formação de Estratégia: Um Estudo na Embrapa Algodão no Período de 1980 a 2010. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3Es, 4, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2006.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2010.