

MODELO DE GOVERNANÇA DINÂMICA PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Gisele Mazon¹, Carlos Ricardo Rossetto²; Thiago Coelho Soares³

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar o conceito de Governança Dinâmica e seus elementos, como possibilidade de pesquisa na área de estratégia organizacional universitária. O dinamismo caracteriza-se por novas idéias, percepções, melhoria contínua, ações rápidas, adaptações flexíveis e inovações criativas portanto, a governança dinâmica pode ser entendida como a chave para o sucesso em um mundo com um intenso avanço tecnológico. A Governança dinâmica é um conceito relativamente novo, estudado a partir dos anos 2000, e que implica na aprendizagem contínua, na execução rápida e eficaz, e na mudança organizacional. A governança dinâmica aumenta a produtividade através de uma estrutura de tomada de decisão que muda a dinâmica interna de uma organização. A principal contribuição deste estudo, é servir de elemento norteador para pesquisas que desejem utilizar o conceito de Governança Dinâmica, aplicado em universidades.

Palavras-chave: Governança Dinâmica; Estratégia organizacional; Universidade;

ABSTRACT

This paper aims to present the concept of Dynamic Governance and its elements, as a research possibility in the area of university organizational strategy. Dynamism is characterized by new ideas, perceptions, continuous improvement, quick action, flexible adaptations, and creative innovations. Therefore, dynamic governance can be understood as the key to success in a world with an intense technological advance. Dynamic governance is a relatively new concept, studied from the 2000s, and implies continuous learning, rapid and effective execution, and organizational change. Dynamic governance increases productivity through a decision-making framework that changes the internal dynamics of an organization. The main contribution of this study is to serve as a guiding element for researches that wish to use the concept of Dynamic Governance applied in universities.

Keywords: *Dynamic Governance; Organizational strategy; University;*

1 INTRODUÇÃO

Este artigo refere-se a um modelo de gestão. Trata-se de um modelo de governança, definido como Governança Dinâmica, desenvolvido para instituições universitárias que buscam desenvolver capacidades dinâmicas.

¹ Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI; gisamazon@gmail.com; Brasil.

² Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI; rossetto@univali.br; Brasil.

³ Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina-UNISUL; thiago.soares@unisul.br; Brasil.

Na teoria, a principal discussão a cerca da natureza das capacidades dinâmicas está com Teece et al. (1997), que consideram que este tipo de capacidade representa a habilidade da organização para integrar, construir ou reconfigurar competências internas e externas em função de uma mudança do ambiente, e Eisenhardt e Martin (2000) que as definem como processos, boas práticas e rotinas. Ambas as literaturas expõem e justificam a necessidade de investigar empiricamente a natureza das capacidades dinâmicas, sejam elas consideradas habilidades ou processos, boas práticas e rotinas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Autores apontam também que, a forma e os fatores internos e externos (por exemplo, novas oportunidades de negócios, pressões do ambiente, pressões da concorrência, e as questões de governança) podem atuar como desencadeadores ou moderadores da evolução ou reconfiguração de capacidades (Nelson & Winter, 1982; Nelson, 1991; Dosi, Nelson & Winter, 2000; Teece, 2009).

A implementação de um modelo de governança dinâmica prevê que as decisões sejam participativas/colaborativas e que o todo da organização conheça os processos decisório de início a fim. É isso que faz com que a governança dinâmica seja atraente e que as decisões de negócios e adaptações sejam feitas e executadas rapidamente a fim de que as organizações permaneçam competitivas (Porter, 2007).

Há uma aplicação praticamente nula do conceito de capacidades dinâmicas em organizações do setor público e em universidades (Carattoli, 2013), bem como a implementação de um modelo de governança dinâmica. Foi por meio da integração da teoria de governança dinâmica, cuja essência está nos conselhos de administração que moldam debates, que definem as melhores práticas e tomam o seu lugar como líderes (Moynahan, 2014), que desenhou-se tal modelo de gestão, com o objetivo de aplicá-lo em universidades. Como objetivo para esta pesquisa tem-se: identificar as práticas de governança dinâmica de uma universidade brasileira frente a migração para o sistema federal de ensino.

2 A CONSTRUÇÃO TEÓRICA DO MODELO DE GOVERNANÇA DINÂMICA

O conceito de governança dinâmica, diferente dos demais estudos a respeito de governança, ainda é uma teoria em construção. Atrelado ao curto espaço de tempo que o conceito de governança dinâmica vem sendo aplicado, está a falta de trabalhos publicados que melhor organizem a teoria.

Tal conceito está sendo adotado por organizações sem fins lucrativos e também por empresas com visão de futuro. O conceito, ou uma nova forma de se pensar a governança, foi criado nos Estados Unidos em meados dos anos 2000, para gerenciar as relações de trabalho entre uma ‘organização sede’ - United States Green Building Council – USGBC, (organização sem fins lucrativos na vanguarda do movimento para o ambiente construído "verde" - ambiente onde predomina a eficiência energética, de Washington), e seus cooperados.

A metodologia de governança dinâmica é sobreposta na estrutura e respeita posições gerente-pessoal existente de uma organização. Para Prendergast (2006) o modelo está vinculado basicamente em quatro componentes: decisão por consenso, liderança através da realização de eleições e consentimentos, círculos de comunicação e, estrutura de círculo.

Usar **decisão por consenso**, em vez de perde-ganha em votação. Governar processos com base na regra da maioria, criar vencedores e perdedores, pode de fato representar perspectivas ou preocupações significativas que, quando contrariados, podem deixar a situação ainda pior. O consenso é um processo que pretende resolver esta questão, porém, pode ser um processo árduo e demorado.

Por outro lado, o processo de consentimento permite objeções primordiais a serem incorporadas ou abordados em uma proposta ou decisão. O processo ocorre sob a forma de "rodadas de consentimento" conduzidas por um facilitador. Não há vencedores e perdedores em volta da mesa. A governança dinâmica sempre resulta em uma decisão de que todos os presentes tenham consentido.

Preencher posições de **liderança através da realização de eleições e consentimentos**. O consentimento é uma maneira eficiente para grupos de trabalho, em especial comissões, para selecionar seus líderes. As eleições têm lugar através de um diálogo aberto que inclui candidatos. É um processo simples e elegante, que pode ser aplicado a qualquer momento em que alguém precise ser escolhido por um grupo.

Assim o grupo de uma forma ou de outra dá seu consentimento ao candidato selecionado, e os candidatos se sentem totalmente respaldados, o que evita as consequências políticas de uma situação em que alguns membros de um grupo tenham votado para um candidato perdedor.

Estabelece **círculos de comunicação** que funcionam como células vivas. Em uma hierarquia corporativa típica, os gestores tomam decisões, e as equipes nos mais variados setores/departamentos implementam. Aqueles que implementam as políticas nem sempre têm participação nas decisões e/ou feedback sobre sua execução.

A implementação do modelo de governança dinâmica prevê que as decisões sejam participativas/colaborativas e que o todo da organização conheça o processo decisório de início a fim. É isso que faz com que a governança dinâmica seja atraente e que as decisões de negócios e adaptações sejam feitas e executadas rapidamente a fim de que as organizações permaneçam competitivas.

Cria uma **estrutura de círculo** para o desenvolvimento de políticas, respeitando a estrutura linear existente para execução. O líder possui um papel fundamental no modelo de governança dinâmica, pois está presente na elaboração de políticas, ao mesmo tempo em que necessita estar presente para implementá-las junto da organização. Para este sistema, uma hierarquia de círculos é sobreposta a hierarquia organizacional existente.

Um círculo é um grupo semi-autônomo de pessoas (como um conselho, comitê, ou uma equipe, ou um grupo de trabalho) trabalhando em direção a um objetivo comum, que é dado pelo seguinte círculo superior (que pode ser um conselho de administração). Pelo menos duas pessoas de um círculo participam do processo de tomada de decisão do próximo círculo.

Assim, a governança dinâmica está relacionada a capacidade de um líder em ajustar continuamente suas políticas e programas em prol de um todo organizacional, bem como alterar a forma como são planejadas e implementadas as decisões, de modo a que sejam alcançados os interesses de longo prazo de toda a organização. A governança dinâmica é o resultado da capacidade de desenvolver caminhos e políticas adaptativas, e sua execução eficaz.

Moynahan (2014), traz que estamos em um ponto crítico da governança corporativa (a considerada tradicional) e aponta seis características para o caminho da governança dinâmica (Veja-se Quadro 01). Tais características dizem respeito a uma definição daquilo que pode gerar, compor o conceito de governança quando dinâmica.

Quadro 01 – Características para o caminho da Governança Dinâmica

Características para o caminho da Governança Dinâmica	
Profundo conhecimento do negócio	Os membros do Conselho devem entender o DNA da empresa
Diversidade de pensamento	O atributo mais crítico, consistentemente identificado como importante para gerar eficácia e ter o equilíbrio certo entre habilidades, conhecimentos e experiências para construtivamente desafiar a gestão.
Liderança engajada	O líder precisa ter um bom relacionamento entre níveis hierárquicos.
Alinhamento e execução estratégica	O conhecimento e experiências que são gerados na base, podem ajudar os gestores a desenvolver estratégias robustas e sustentáveis.
Capacidade para adaptação	Em tempos de mudança, é necessário encontrar o equilíbrio e ter flexibilidade, para fazer o seu melhor. Ser capazes de mudar de direção e alinhar estratégias, de mercado e ao capital humano.
Talentos de liderança	Identificar, desenvolver e utilizar talentos (pessoas) é o coração da governança. Talento, planejamento e sucessão precisam estar aparecer nos planejamentos organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Moynahan (2014)

Para definir do conceito de governança dinâmica que foi adotado neste trabalho, bem como as categorias de análise utilizadas, foram levados em consideração os fundamentos, encontrados na teoria, representados no Quadro 02, onde Sen (2006) define os princípios, Prendergast (2006) os componentes, Porter (2007) define os elementos e Moynahan (2014) as características.

Quadro 02 – Quadro teórico da Governança Dinâmica

PRINCIPIOS	COMPONENTES	ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Decisão por consenso • Lideranças preenchidas por consentimento • Decisões participativas • Hierarquia linear (SEN, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão por consenso • liderança através da realização de eleições e consentimentos • círculos de comunicação • estrutura de círculo (PRENDERGAST, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar a frente; • Pensar novamente; • Pensar transversalmente (PORTER, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundo conhecimento do negócio; • Diversidade de pensamento; • Liderança engajada; • Alinhamento e execução estratégica; • Capacidade de adaptação; • Talentos de liderança; (MOYNAHAN, 2014)

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o intuito de se estabelecer categorias de análise para identificar a governança dinâmica, optou-se por apontar aquelas que melhor a representasse (veja-se Quadro 03) e, assim, contribuir também com a construção da teoria neste tema.

Quadro 03 – A proposta de características de análise para Governança Dinâmica

Característica	Definição
Liderança eficaz (SEN, 2006; PRENDERGAST, 2006; PORTER, 2007; MOYNAHAN, 2014)	O líder possui um papel fundamental no modelo de governança dinâmica, pois está presente na elaboração de políticas, ao mesmo tempo em que necessita estar presente para implementá-la junto da organização.
Tomada de decisão consensual e participativa (SEN, 2006; PRENDERGAST, 2006)	Não existem vencedores e perdedores. A decisão é tomada baseada no consentimento entre todos os presentes. Decisões participativas fazem com que o todo da organização conheça o processo decisório de início a fim. Desta forma, as decisões e adaptações tendem a ser executadas rapidamente a fim de que as organizações permaneçam competitivas.
Capacidade para adaptação (PORTER, 2007; MOYNAHAN, 2014)	Capacidade de ajustar continuamente suas políticas e programas em prol de um todo organizacional. Aprendizagem contínua.
Hierarquia de círculo (SEN, 2006; PRENDERGAST, 2006)	Cria-se uma estrutura de círculo para o desenvolvimento e execução de políticas. A ideia da hierarquia de círculos é que esta seja sobreposta a hierarquia organizacional existente. Um círculo é um grupo semi-autônomo de pessoas (como um conselho, comitê, ou uma equipe) trabalhando em direção a um objetivo comum, onde o líder possui um papel fundamental pois está presente no processo de tomada de decisão e na execução das políticas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Considera-se ainda que, o modelo de governança dinâmica pode influenciar no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, seja por meio da criação de novas rotinas ou pela adaptação daquelas já existentes. Entende-se que as categorias da governança dinâmica acima demonstradas podem apontar o caminho a percorrer para o desenvolvimento de capacidades, em universidades.

3 MÉTODO

Optou-se pela metodologia qualitativa de estudo de caso, verificando como os fatores de um fenômeno que teve início em 2010 e tem término previsto para 2017, influenciaram no desenvolvimento de capacidades neste tipo de instituição universitária. Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, o estudo de caso permitiu ao pesquisador dar uma direção específica dentro do fenômeno pesquisado, além disso, possibilitou a profundidade do estudo, identificando como ocorreram o desenvolvimento de capacidades.

O período escolhido para o estudo longitudinal inicia-se a partir da publicação da Resolução nº3, de 14 de outubro de 2010, que regulamenta os procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades no Sistema Federal de Ensino. O estudo envolveu ainda os Editais de 2012 e 2014 de adesão ao ProIes, e a migração para o Sistema Federal de Ensino realizada em 2015.

Porém, para se identificar os impactos gerados por estas normatizações na universidade, foi necessário considerar todo um histórico institucional de anos anteriores a 2010, com o intuito de não perder dados nem informações relevantes para a pesquisa.

A escolha pela universidade que fez parte da pesquisa deu-se, em primeiro lugar, por aquelas que migraram para o Sistema Federal de Ensino (Católica de Santa Catarina, Unesc, Unibave, Uniplac, Unisul, Univali, Univille, Unochapecó, Unoesc) e, em segundo lugar, por acessibilidade de informações visto que todas estão no mesmo estado e são legalmente caracterizadas da mesma forma. Desta foram, escolheu-se como estudo de caso a Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul.

O público-alvo desta pesquisa foram dirigentes que participaram do processo de migração para o Sistema Federal e, dessa formam, puderam contribuir com informações relevantes sobre o porque da migração e quais as ações a Universidade tomou.

Foram entrevistados 12 colaboradores da Unisul, incluindo dirigentes, coordenadores e funcionários técnico administrativos. As entrevistas, pelo caráter estratégico das questões, foram realizadas também com executivos da universidade ou pessoas reconhecidas pelos

processos de governança dinâmica no momento. Foram realizadas as entrevistas com quatro informantes-chaves da pesquisa, isso porque a entrevista leva o pesquisador a entrar no mundo de outra pessoa, para entender a sua perspectiva. Os demais entrevistados foram identificados a partir das falas dos informantes chave.

Analizou-se também os seguintes documentos institucionais: os planejamentos de gestão, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), relatórios institucionais como o relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) dos anos 2015 e 2016, relatórios anuais de atividades dos anos de 2015 e 2016, os relatórios dos Planejamentos Estratégicos anteriores com o objetivo de realizar a descrição do contexto histórico da universidade e da governança, o Projeto Institucional: Migração e Atuação Permanente no Sistema Federal de Ensino,.

Foram seguidos os seguintes passos para analisar os dados: a) leitura das entrevistas; b) codificação das entrevistas; c) releitura das entrevistas codificadas; d) agrupamento dos relatos de acordo com as categorias; e) estruturação dos textos referentes a cada tema; f) análise e interpretação dos resultados; g) construção do texto de análise. Para a comparação entre as categorias de análise e os textos extraídos das entrevistas realizadas junto aos informantes chave utilizou-se os princípios de análise de conteúdo. Assim, verificou-se características em comum entre a descrição das categorias de análise e as falas dos entrevistados.

4 DISCUSSÃO

A trajetória da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, teve início em 1964. Atualmente, a Unisul é uma instituição educacional Comunitária multicampi, instalados nos municípios de Tubarão, Araranguá (1992), Palhoça (1996) e Florianópolis (2002), com unidades em várias cidades de sua área de abrangência.

No ensino, conta com cerca de 25 mil alunos, distribuídos em mais de 50 cursos de graduação, pós-graduação e ensino a distância. A educação pré-escolar e o ensino fundamental e médio são oferecidos pelo Colégio Dehon, órgão complementar a Universidade.

A Unisul está orientada para a produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento, por intermédio da pesquisa, do ensino e da extensão, em todos os níveis e áreas de conhecimento, nas modalidades presencial e a distância, com a finalidade de promover educação, em todos os níveis e modalidades, para formar integralmente e ao longo da vida, cidadãos competentes, comprometidos com o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, contribuindo para a melhoria da vida em sociedade.

4.1 AS PRESSÕES DO AMBIENTE E O MODELO DE GOVERNANÇA DINÂMICA ADOTADO PELA UNIVERSIDADE

A Lei nº 12.688/2012, que criou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (ProIes), trouxe que as instituições particulares de ensino poderiam renegociar suas dívidas tributárias com o governo federal, convertendo até 90% dessas dívidas em bolsas de estudo, ao longo de 15 anos, e assim reduzir o pagamento em espécie a 10% do total devido. Esta medida governamental, também reconhecida pelos teóricos como uma força coercitivas do ambiente institucional, derivadas das influências políticas ou das regulações governamentais, visava ampliar a oferta de educação superior e, ao mesmo tempo, a recuperação de créditos tributários.

Neste caso, a liderança eficaz pré-definida pela governança dinâmica, se representa quando o líder, neste exemplo, o reitor, possui um papel fundamental no processo, pois está presente na decisão, na elaboração de políticas e caminhos para se atender ao ProIes, ao mesmo tempo em que necessita estar presente para implementá-las junto da universidade.

Ao mesmo tempo, o processo de tomada de decisão quando a governança é dinâmica, deve ser consensual e participativa. Como destacado pelo entrevistado, não existem vencedores e perdedores, todo o grupo da universidade pensou conjuntamente, e a decisão para não aderir ao ProIes, no edital de 2012, foi tomada baseada no consentimento entre todos.

De acordo com a portaria, as entidades mantenedoras inscritas no programa poderão ofertar apenas bolsas integrais, na modalidade presenciais, em cursos com conceito maior ou igual a 3 no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), do Ministério da Educação. As instituições também deverão aderir ao Programa Universidade para Todos (ProUni), ao Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e ao Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo (FGEDU).

No ponto de vista do MEC o ProIes busca reestruturar a saúde financeira das mantenedoras das instituições de ensino superior e garantir a qualidade acadêmica das instituições privadas. Podem participar da migração instituições de educação superior mantidas ou geridas pela iniciativa privada que se encontravam sob o poder regulatório dos sistemas estaduais de ensino. Com a migração, essas instituições passam a regulação e supervisão do MEC.

Assim, as instituições privadas de ensino superior devem migrar do sistema estadual para o sistema federal. A migração é uma condição para aderir ao Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Educação Superior (ProIes).

A decisão pela adesão ao ProIes foi tomada em nível de reitoria, mas com o consentimento de todo o grupo de gestão da universidade. Como já destacado, quando a governança é dinâmica a tomada de decisão deve ser consensual e participativa.

Decisões participativas, neste caso, fizeram com que o todo da universidade, a comunidade universitária, conhecessem o processo decisório do início ao fim. Desta forma, as decisões e adaptações para atender ao processo migratório, foram bem recebidos por todos.

A reestruturação da saúde financeira, proposta pelo ProIes, teve origem na dívida que se formou quando, em 1990, a Receita Federal entendeu que as IES do Sistema Acafe tinham características de instituições particulares, como o lucro. Por conta disso, algumas instituições questionam a dívida por acreditarem já terem acertado suas contas ao investirem em creches, policlínicas e outras estruturas utilizadas pela sociedade.

Das instituições do sistema Acafe, no ano de 2012, ano de lançamento do primeiro edital de adesão ao ProIes, apenas a Univali e Unesc aderiram. A Univali possuindo a época 25 mil alunos ofertariam 4.700 bolsas. A Unesc com 9 mil alunos e 150 bolsas no primeiro semestre.

Todas as demais IES decidiram por não aderir, no edital de 2012. A Unoesc questiona o fato de a correção da cobrança ser feita com base na Selic e o das bolsas com base na inflação. Isso faria com que após os 15 anos, ainda haveria dívida. A Unochapecó acredita que aderir significa confessar a dívida relativa ao IR e a instituição considera já ter quitado o débito nos termos das leis municipais vigentes. A Univille e Uniplac o valor da dívida não corresponde a R\$ 1.500 por aluno. A UnC questiona algumas dívidas na justiça e outras, que reconhece, não poderiam ser incluídas no programa por ser de instituições antigas que não fazem mais parte da fundação. A Uniarp afirma não ter dívida de Imposto de Renda. A Unisul não irá aderir por não concordar com a migração para o sistema federal. (clicrbs, 2012).

O processo mimético também é uma forma de como o isomorfismo ocorre, e se dá em resposta às incertezas ambientais. Neste caso, as instituições buscam respostas às incertezas com base na forma como outras universidades enfrentam as mesmas incertezas ambientais. Apesar de que a decisão pela adesão ser de cada universidade, e não uma decisão tomada pela Acafe, enquanto associação.

Já no ano de 2014, A Presidente Dilma Rousseff em companhia do Ministro da Educação José Henrique Paim, sancionou no estado de Santa Catarina, o PROIES II, que reabre o prazo para requerimento da moratória e do parcelamento previsto no Programa de Estímulo

à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior, que atenderá as Universidades Comunitárias e Particulares (ABRUC, 2014).

Assim, em 2014 outras sete instituições do sistema ACADE aderem ao ProIes, a Católica de Santa Catarina, UNIBAVE, UNIPLAC, UNISUL, UNIVILLE, UNOCHAPECÓ e UNOESC. O isomorfismo decorrente das pressões normativas pôde ser percebido a medida em que as instituições participam de associações de negócios, como por exemplo a Acafe. Suas ideias tendem a ser homogêneas, apesar de que, como foi apontado por um entrevistado, as decisões institucionais serem tomadas em foro interno. Independente disso, as pressões normativas acabam modelando as organizações de modo a parecerem uniformes.

A prática da governança dinâmica pôde ser percebida na instituição, pois formou-se uma verdadeira hierarquia de círculo. A intenção da hierarquia de círculos é que esta seja sobreposta a hierarquia organizacional existente. Quer dizer, criou-se uma estrutura, um grupo de pessoas lideradas pelo dirigente máximo da universidade, que projetou cenários, trabalhou em direção a um objetivo, que era a eliminação da dívida naquele momento.

Como líder do processo, o reitor e presidente da fundação Unisul, a época, junto de um grupo também composto por assessores jurídicos, possuiu um papel fundamental pois estava presente no processo de tomada de decisão e na execução. Isto tudo, para que a universidade pudesse continuar seus processos diários, oxigenados financeiramente.

Seguindo com a prática de governança dinâmica, de hierarquia de círculo, no mesmo ano de 2014, os conselheiros da Fundação Unisul aprovaram, por unanimidade, o início do processo de migração da Universidade para o sistema federal de ensino. A migração ou federalização era o primeiro passo para aderir ao Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior II (ProIes II). O início da migração foi aprovado sem ressalvas pelos conselheiros e foi realizado *online* logo após a votação, no sistema e-MEC.

A federalização, ou a migração da avaliação para o sistema federal era um pré-requisito para a adesão ao ProIes. Ficou claro que a migração, ou a federalização da Unisul veio como uma consequência à decisão tomada pela instituição, pela adesão ao ProIes. E, que a decisão pela adesão foi tomada sem dúvidas pelas pressões institucionais regulatórias externas a instituição.

Mas isto, apesar de num primeiro momento gerar uma certa instabilidade ou uma insegurança nos fazeres institucionais, também foi percebido pela universidade como sendo positivo. A governança dinâmica se destaca aqui como a capacidade para adaptação,

organizacional, capacidade de ajustar continuamente suas políticas, fazeres e programas em prol de um todo organizacional. Destaca-se a aprendizagem contínua da universidade.

Com isso, foi possível iniciar o processo de adesão ao ProIes, que possibilitou, entre outras coisas, que os débitos fiscais da Unisul pudessem ser equacionados. A adesão também possibilitou o credenciamento da Unisul no Prouni e a migração para o sistema federal de ensino. Destaca-se ainda que o comportamento dos atores organizacionais (sejam individuais ou coletivos) foi resultado da influência de instituições governamentais que impõem regras. A pressão exercida pelo ambiente para que as organizações se conformem a essas regras e normas, acaba guiando seu comportamento que tenderá a ser compatível com as forças institucionais.

Com a migração para o sistema federal e a adesão ao ProIes a Unisul passa a oferecer mais de duas mil bolsas integrais de estudos em mais de cem cursos de graduação, nas modalidades presencial e a distância. Além das bolsas, a universidade garante o financiamento estudantil, gerenciado pela Caixa Econômica Federal, aos acadêmicos da modalidade presencial. A equipe gestora da Unisul fez a opção por migrar. Esta federalização das relações garantiu a regularização dos débitos fiscais e tributários.

O Projeto Institucional de Migração é resultado de uma ação efetiva de governança dinâmica, onde foi possível identificar, através dos relatos feitos até aqui, os quatro elementos que compõem o conceito: liderança eficaz, tomada de decisão consensual e participativa, capacidade para adaptação e a hierarquia de círculo. O fechamento do projeto trouxe um relatório composto de sugestões para o aperfeiçoamento dos projetos e processos, da Unisul, a partir do que é solicitado nos instrumentos de avaliação do MEC.

Durante o processo de migração, também foi possível identificar práticas internas que se tornaram obsoletas, dando possibilidade a renovação e reconfiguração de recursos, de competências e processos. Apesar de a Unisul ainda ter muitos processos a melhorar. A influência da governança pôde ser percebida durante todo o processo. A governança é dinâmica e os processos, eles também se fazem presentes de uma forma dinâmica. Em função do GT migração que foi criado, surgiram desdobramentos que refletiram diretamente na organização dos cursos de graduação, requerendo o envolvimento de mais pessoas neste processo.

Também, houveram mudanças em processos de gestão, no modelo de gestão da universidade. A partir de 2009 a universidade passou a trabalhar com Unidades de Articulação Acadêmica (UnA), que reúnem em um mesmo grupo cursos de graduação de uma mesma área de conhecimento. A universidade se organizou em quatro UnAs: para a área da saúde; para sociais aplicadas e jurídicas; para letras e linguística; e, para tecnologias. Pode-se considerar este como um processo inovador de gestão, para a Unisul.

Esta inovação em processo de gestão se deu em decorrência de um estímulo da governança da universidade, mais uma vês um processo de governança dinâmica, para que as pessoas pensassem em seus fazerem, de uma forma mais original e inovadora.

Dentro da universidade, sendo ela uma organização do tipo complexa, é necessário que as estratégias de gestão tenham de inicio, meio e fim. É necessário saber por onde começar, com quem começar, como começar e quando começar. Isso se reflete com todos os grupos hierárquicos da universidade.

Independente dessa complexidade organizacional destacada, há uma flexibilidade e, ao mesmo tempo, um alinhamento dos nossos recursos internos, das pessoas, para dar conta do processo de migração. O movimento de migração para o sistema federal, requereu que as pessoas mudassem, se adaptassem, se profissionalizassem, na gestão dos recursos, ou que cedessem seus espaços para quem tinha o perfil e abertura para desenvolver estas habilidades.

Na universidade em geral, quando há necessidade de um processo de mudança, evidentemente que não é um processo fácil, porque a instituição universitária é portadora de um conjunto de pessoas com muita capacidade, com muita formação, muita especialização. Ela tem seus convencimentos, e unir as capacidades de todas as áreas de conhecimento de uma universidade e apresentar um projeto institucional de mudança, exige um conjunto de diálogos e, nem todos terão a mesma compreensão.

Então, promover uma mudança na Unisul, ou seja, em qual for a universidade, não é tarefa. Não é fácil porque é uma organização do tipo complexa, e levar toda esta complexidade, de áreas de conhecimento, de grupos, de cursos, de níveis educacionais, de subjetividades, de forma de ser, é muito difícil numa instituição universitária. Mas nesse caso da Unisul, da migração para o sistema federal, não foi difícil porque houve uma determinação legal, para que a mudança ocorresse.

O modelo de gestão considerando a Governança Dinâmica foi adotado pela UNISUL para que tornasse o processo de migração menos danoso para a universidade. Traz-se a seguir um quadro resumo das características observáveis na Unisul durante o período de migração, utilizando o modelo de gestão de Governança Dinâmica.

Quadro 04 – O modelo de Governança dinâmica aplicado na UNISUL

Constructo teórico	Categoria de Análise	Características observáveis na Unisul durante o período de migração para o sistema federal
Governança Dinâmica	Liderança Eficaz	O reitor está presente na decisão, na elaboração de políticas e caminhos para se atender ao Proles, ao mesmo tempo em que necessita estar presente para implementá-la.
	Tomada de Decisão Consensual e Participativa	Todo o grupo da universidade pensou conjuntamente, e a decisão para não aderir ao Proles, no edital de 2012, foi tomada baseada no consentimento de todos.

		A posterior tomada de decisão pela adesão ao ProIes foi tomada em nível de reitoria, mas com o consentimento de todo o grupo de gestão da universidade.
	Capacidade para Adaptação	Com as negociações e com a reabertura do próprio ProIes, concluiu-se de que nós deveríamos aderir. Não por ser a solução (definitiva), mas por ser a solução naquele momento.
		A federalização coloca como delimitação geográfica o território brasileiro.
	Hierarquia de Círculo	Criou-se uma estrutura, um grupo de pessoas lideradas pelo dirigente máximo da universidade, que projetou cenários, trabalhou em direção a um objetivo, que era a eliminação da dívida naquele momento. Os conselheiros da Fundação Unisul aprovaram, por unanimidade, o início do processo de migração da Universidade para o sistema federal de ensino.

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES

Com relação ao caso apresentado, acredita-se que a Universidade, poderá refletir ainda mais acerca da condução de suas estratégias de gestão, para que a governança possa ser cada vez mais dinâmica. Entende-se que quanto mais dinâmica for a governança, melhores as capacidades organizacionais serão desenvolvidas.

A Unisul pode ser vista como uma organização aberta e complexa em função das diversas áreas de conhecimento que atua e em função das diversas modalidades de ensino. Por isto, é preciso levar em consideração: seu ambiente (social e os de aprendizagem), sua finalidade, a estrutura dos seus cursos e os recursos disponíveis.

Além disso, foi preciso estabelecer uma dinâmica em seus processos que permitam a participação do coletivo na análise e geração de novas ideias. Com isto, entende-se que será possível: uma efetividade de atuação social e política; uma situação econômica e financeira estável; desenvolvimento tecnológico; interface com a cultura e com a sociedade; e agilidade para a atuação no contexto educacional e preservação da sua história, enquanto uma instituição que vem contribuindo para o desenvolvimento do estado de Santa Catarina e do Brasil.

Para identificar e descrever o modelo de governança dinâmica da Unisul frente a migração para o sistema federal de ensino, foram visitados inúmeros documentos institucionais, além dos dados trazidos pelas entrevistas. Em especial, uma das práticas geradas pela governança dinâmica merece destaque: a formação de um grupo de trabalho que elaboraria o chamado Projeto Institucional: Migração e Atuação Permanente no Sistema Federal de Ensino (este documento também fez parte da pesquisa).

O projeto migração foi instituído formalmente pela Reitoria, em 22 de maio de 2015 - dado extraído de documentos institucionais - com o objetivo de fazer o levantamento de dados, analisar documentos legais e gerar processos e cenários no contexto da universidade, visando a Migração para o sistema federal e todas as ações decorrentes da Migração.

Como resultado de uma ação da governança dinâmica, a de liderança eficaz, este grupo de trabalho teve a intenção de planejar os diversos processos que deveriam fazer parte da nova rotina institucional, relacionados com a migração da Unisul para o Sistema Federal de Ensino. Este mesmo grupo tinha também os desafios de finalizar credenciamento da Unisul para a oferta de ensino a distância e alinhar a universidade, de forma efetiva, aos documentos legais do MEC, que norteariam todos os processos avaliativos externos e internos, buscando a concretização da sua identidade como uma Universidade Comunitária.

A reitoria da Unisul, frente ao advento da migração para o sistema federal, percebeu que para alcançar todas as exigências impostas pelas regulamentações, seria necessário o envolvimento de diversos recursos (principalmente recursos humanos) e diferentes processos. O fio condutor para o desenvolvimento de capacidades estava alicerçado nos documentos e instrumentos avaliativos legais, assim, todas as habilidades e competências geradas estavam alicerçadas na visão sistêmica e global, da reitoria, e previstas nos atuais processos avaliativos do MEC.

Constatou-se que a migração para o sistema federal de ensino exigiu um novo movimento da Unisul, em especial pelas práticas e ações realizadas pela governança dinâmica. Com isso, todo o movimento da universidade tornou-se um movimento sistemático e global, para além de uma simples mudança processual exigida por uma regulamentação.

AGRADECIMENTOS

Este modelo de Governança Dinâmica é parte do resultado de uma tese de doutorado, financiada com recursos CAPES-PROSUP.

REFERÊNCIAS

- Carattoli, M. *Capacidades dinâmicas: líneas promisorias y desafíos de investigación*. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (47): 165-204, julio-diciembre de 2013.
- Dosi, G.; Nelson, R. R.; Winter, S. G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In: Dosi, G.; Nelson, R. R.; Winter, S. G. *The nature*

- and dynamics of organisational capabilities*. Oxford: Oxford Press, 2000. p. 1-22.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A.. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, pp. 1105–1121, 2000.
- Ministério Da Educação E Cultura- MEC. *Universidades*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=473&Itemid=292>> Acesso em: 05 abr. 2005.
- Moynahan, W. Dynamic governance: a new leadership model for Non-Execs. *Strategic HR Review*, Vol. 13 Iss 4/5 pp. 161 – 164, 2014.
- Nelson, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 8, p. 61-74, 1991.
- Nelson, R. R.; Winter, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press, 1982.
- Porter, M. E. *Dynamic Governance Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. Singapore, 2007.
- Prendergast, K. *Dynamic governance, dynamite components*. *Associations Now*, 2006 (June). ACESSO: <http://www.asaecenter.org/Resources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=18309>. DATA: 15/05/15
- Sen, A. Good Governance in the 21st Century. *Keynote address at the Raffles Forum, organized by the Lee Kuan Yew School of Public Policy*. 14 September 2006, Singapore.
- Teece, D. J. *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press, 2009
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, V. 18, n. 7, pp. 509–533, 1997.