

## **IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E CONSCIÊNCIA DOS PROCESSOS DE MUDANÇAS.**

*Um sistema aberto é um sistema que pode alimentar a sua autonomia, mas através da dependência em relação ao exterior – Edgar Morin.*

Se a cultura “organizacional” pode ser conceituada como o conjunto de crenças, valores e pressupostos compartilhados pelos seus integrantes, a identidade estaria relacionada com a auto-referência de nossa organização do trabalho, construída de forma dinâmica, reflexiva e simbólica com a cultura organizacional. Em outras palavras, nos cérebros dos integrantes de uma organização, existem referências decorrentes de experiências, de interações simbólicas com valores, crenças e pressupostos.

Assim como a cultura, a identidade possui, ao mesmo tempo, elementos de realidade, de utopia e de ideologia. Como faces de uma mesma moeda, portanto de forma inseparável, a utopia, com compromisso com a realidade, manifesta os contornos de uma nova realidade a ser construída. Ao passo que a ideologia tem a pretensão de que esta realidade já se encontra efetivada. Desta forma, oculta e mistifica o real.

Sem auto-referência, ou sem identidade, não há possibilidade de conversar e entender o mundo exterior, salvo se a organização pretende constituir-se em aparelho de reprodução das exigências externas. Por outro lado, a organização, que através de várias cerimônias e rituais, vive de ideologia, pregando seu narcisismo ou seu egocentrismo em torno de sua bela identidade, a compreensão e o distanciamento com o mundo exterior tendem a ser desprezados vivendo um processo entrópico sem consciência de sua morte prematura.

O ambiente, portanto, não é um campo independente. O ambiente que estamos vivenciando nesta nova etapa do desenvolvimento capitalista, mais do que no capitalismo industrial, tende acirrar as disputas pelo poder e promover uma guerra sem tréguas em torno da competitividade e produtividade.

Neste jogo desigual da dinâmica capitalista em função de acumulações diferenciadas dos diversos atores, fica claro que não são as regras que definem os ganhadores, ao contrário, os ganhadores definem as regras.

Mas a mesma competitividade do jogo desigual proporciona, também, diferentes maneiras de sobrevivência e de êxito. O segredo, em nosso entendimento, está em lutar e competir em torno de uma identidade que seja ética e aberta, tendo o conhecimento como principal alavanca de seu patrimônio cultural e de inovações.

Viver numa sociedade de mercado ou desejar uma sociedade de mercado não é a mesma coisa que desejar uma sociedade regida pela “mão invisível” do mercado. Assim como o mercado não pode ser considerado divino ou demoníaco, há espaços para crescimento com sustentabilidade de um projeto diferenciado e, ao mesmo tempo, ético.

Para que tal projeto não seja mero discurso ideológico é necessário competir com estratégias e não viver cotidianamente com táticas ou com adaptações modistas ou estranhas ao Projeto. Identidade e interações não podem ficar separadas, como se fossem puras, intocáveis, inflexíveis. Flexibilidade, necessariamente, não é sinônimo de precarização do trabalho, nem tampouco de atendimento aos imperativos ambientais ou tecnológicos. Tais imperativos só existem se o confinamento for grande.

É possível o desenvolvimento sustentável para o enfrentamento do binômio conhecimento/poder sem abandonar a trajetória institucional alicerçada no binômio conhecimento/ética. Por complemento, acreditamos que há uma vantagem competitiva em preservar a diferenciação da Unimep em relação às estratégias abundantes no mercado.

Em outras palavras, necessitamos implementar mudanças resistindo à mudança neoliberal que aprisiona a autonomia universitária dentro dos marcos eficientistas do saber/mercadoria. Para trabalharmos com tal estratégia necessitamos partir da universidade que desejamos, delineada em nossas políticas institucionais, enfrentar o conservadorismo neoliberal das universidades comerciais e o conservadorismo político, identificado como sinônimo de democracia, exclusivamente interna, onde o corpo docente, discente e funcionários definem o novo “design” organizacional.

Cabe a uma gestão democrática enfrentar mudanças sem autoritarismo e populismo, tendo como pressuposto básico a participação interna desejável e necessária, mas só se

justifica se for para sintonizar, sistematicamente, a universidade “com a sociedade em geral e com sua luta pela soberania, por eficiência, caminhando para a igualdade”.<sup>1</sup>

Por mais que se perceba, agora, a globalização chegando no setor de serviços, a velocidade e o grau de mudanças nos produtos e serviços, os problemas da conjuntura externa, a inadimplência da classe média, não é recomendável, metodologicamente, separar a conjuntura interna da conjuntura externa para analisar e implementar mudanças, pois o ambiente não é um campo independente e disputar com esse ambiente significa preservar nossa identidade. Assim como a organização não deve ser vista como um belo peixe fora da água, o ambiente não deve ser encarado como impositivo em função de sua turbulência, pois tanto a organização quanto o ambiente não sairão imunes desta interação contraditória. Se estamos querendo contaminar o ambiente provocando mudanças é necessário reconhecer que teremos modificações em nossa arquitetura organizacional e em nossos arquétipos de gestão.

Os processos que tendem a elaborar ou mudar a forma, a estrutura ou o estado de um sistema, denominado de morfogênese sócio-cultural, sustentam-se no princípio da “equifinalidade” de um sistema, indicando, portanto, que o estado adulto e em processamento contínuo pode ser alcançado por uma série de caminhos e não pela mão única. Assim sendo, não há uma única maneira de conquistar resultados, bem como há inconsistências nos denominados “determinismos” tecnológicos e/ou ambientais.

Estamos sugerindo que uma organização não se adapte ao ambiente, bem como o ambiente não seleciona a configuração de sistema em que irá competir e sobreviver, mas que o conjunto de interações, com base na identidade organizacional, como auto-referência, seja capaz de nos fornecer pistas para moldarmos o nosso próprio futuro, a nossa própria mudança. As meras adaptações costumam esquecer questões essenciais, tais como: quem somos? A que viemos?

Estamos sugerindo que inovar não é sinônimo de adaptação e toda inovação requer em seu conteúdo central: criatividade e conhecimento. Nada contra adaptação no sentido de reinventar a roda, mas tudo contra a *vitória de Pirro* no sentido de mobilizar pessoas e recursos com o propósito de agirem com eficiência e criatividade para vencer uma batalha e perder a guerra.

---

<sup>1</sup> - BUARQUE, Cristovam \_\_\_\_\_ loc. cit. 181.

Acreditamos que nossa força está no processo que construímos e que tal processo poderá ser a alavanca principal de um movimento contínuo e proativo para afirmar nossa identidade buscando elevar as receitas e reduzir custos.

Estamos sugerindo que a inovação que precisamos implementar em nossa Universidade requer coragem para que tal processo seja participativo, pois tal condição é ingrediente inalienável da identidade que construímos nas últimas décadas.

Propomos que corrigir a rota para enfrentar a crise significa acreditar muito pouco no poder das portarias, resoluções, no tratamento impessoal e homogeneizante e acreditar mais em consensos plausíveis. Não acreditamos no ciclo vicioso da burocracia que examina as imprevisibilidades, os acontecimentos indesejáveis como disfunções e estas são corrigidas por mais normas, portarias e resoluções, num processo sem fim, onde o meio acaba por transforma-se em fim em si.

## **POR UM PACTO INSTITUINTE .**

*Uma cultura abre e fecha as potencialidades bio-antropológicas de conhecimento. Abre-se e atualiza-se fornecendo aos indivíduos o seu saber acumulado, a sua linguagem, os seus paradigmas, a sua lógica, os seus esquemas, os seus métodos de aprendizagem, de investigação, de verificação, etc., mas, ao mesmo tempo, fecha-os e inibe-os com suas normas, regras, proibições, tabus, com seu etnocentrismo, a sua auto-sacralização, com a ignorância da sua ignorância. Também aqui, o que abre o conhecimento é o que fecha o conhecimento” – Edgar Morin.*

A gestão em sentido amplo (incluindo a dimensão política de sistemas de governo), em franco desenvolvimento no século XX, em sua perspectiva filosófica, metodológica e demarcada por princípios, vem buscando sistematicamente arranjos “ótimos” na relação

capital e trabalho, entre organização e consumidores e outros grupos da sociedade civil. Do ponto de vista do poder e interesses, a gestão materializa os modelos de desenvolvimento capitalista e, neste sentido, lógica do capital e lógica administrativa se confundem e são tomadas como sinônimos.

As organizações formais, construídas para atingir objetivos, representam um conjunto dinâmico de respostas às contradições das instituições capitalistas e não um conjunto de dados, tecnologia, capital, estrutura, pessoas que se articulam harmoniosamente para obtenção de resultados. Contradições e resultados convivem com cooperação e conflitos.

Não basta simplesmente, portanto, afirmar que *é necessário (e) se faz ressaltar que a Universidade é também uma organização burocrática, com todas as vantagens e desvantagens decorrentes desse fato. A burocracia, goste-se ou não dela, é indispensável, pois é o canal apropriado por onde transitam as decisões e todas as atividades administrativas.*<sup>2</sup>

Para enfrentar uma crise é necessário reconhecer em que tipo de burocracia vivemos. Estaremos vivendo numa burocracia mecânica, tipo taylorista/fordista?

Uma Universidade é por natureza normativa. Seu cotidiano é regido por Estatuto, Regimento Geral, Portarias e Resoluções. Na UNIMEP, contudo, há decisões colegiadas, grupos de trabalhos, consultas, eleições etc.

Mintzberg<sup>3</sup> afirma que as Universidades, Escolas e Hospitais são burocracias profissionais, porque apóiam suas operações, nas habilidades e conhecimentos de seus profissionais. Quem consegue controlar o professor em sala de aula, onde exerce a microfísica do poder? Plano de Ensino? Coordenador?

---

<sup>2</sup> INSTITUTO EDUCACIONAL PIRACICABANO - DIRETRIZES PARA O PLANO DE AÇÃO – GESTÃO 2003/2006, p. 71.

<sup>3</sup> MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo, Atlas, 1995.

Mintzberg caracteriza a burocracia profissional como: uma estrutura altamente descentralizada, onde grande quantidade de poder permanece na base da estrutura com os profissionais no núcleo operacional; os profissionais buscam o controle sobre as decisões administrativas que os afetam; o administrador profissional conserva seu poder somente até quando os profissionais percebem como servindo eficazmente a seus interesses; na burocracia profissional não há controle do trabalho além daquele da profissão em si, e nenhuma forma de controlar as deficiências que os profissionais por si mesmo decidem omitir, a burocracia profissional não pode facilmente tratar com profissionais que são incompetentes ou inescrupulosos, Cap. 10. Ninguém está querendo auto-gestão ou co-gestão, nem tampouco ausência de controle, apenas está se mostrando as dificuldades de controle numa burocracia profissional.

*A ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou a outra poderá ser simultaneamente as duas. A este modelo chamarei modo de funcionamento díptico da escola como organização<sup>4</sup>*

Estamos nos referindo à face instituída de uma burocracia profissional. Aliando-se a esta face, a complexidade, o tamanho, as diversas malhas culturais, a pluralidade metodológica para produção e transmissão do saber, o grau de complexidade e incerteza aumentam.

O Plano de Ação do IEP – Gestão 2003/2006 em suas diretrizes para UNIMEP reafirma em suas premissas e objetivos a participação, o modo orgânico e processual de operar, bem como reafirma a recomendação da UNESCO que necessita ser explorada e renovada, em seu objetivo número quatro (04):

*Reconhecer os discentes como parceiros e protagonistas essenciais responsáveis pela renovação da educação superior, ao implementarem-se as políticas institucionais e suas práticas.*

O que falta destacar numa organização normativa profissional? Por qual razão não há um destaque singular aos docentes e técnicos de laboratórios, produtores e socializadores do conhecimento?

É indispensável colocar tais categorias como parceiras não antagonicas às premissas da natureza jurídica da UNIMEP, ou seja, sua condição de Instituição privada (premissa número um) e que se expressa nos fundamentos éticos de seu projeto institucional, traduzido no comprometimento com a dignidade da vida para todos e no processo participativo de sua construção (premissa número dois)<sup>5</sup>.

Afirmar o processo participativo e não dar destaque aos trabalhadores do conhecimento da área acadêmica é sintomático. Nossa hipótese é que ainda não foi percebido o caráter profissional de nossa burocracia, conjugado ao fato de que a crise

---

<sup>4</sup> - LICINIO, C. Lima. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo, Cortez, 2001, p. 47.

<sup>5</sup> Ver p. 52 das *Diretrizes para o Plano de Ação – Gestão 2003/2006*, do Instituto Educacional Piracicabano. Piracicaba: Editora da Unimep, 2003.

financeira que estamos enfrentando deve-se, em grande parte, ao crescimento da folha de pagamento desse segmento de trabalhadores do conhecimento.

No entanto, fica a questão de como cumprir a proposta colocada em primeiro lugar, embora sem numeração, da Diretoria Financeira: *manter o equilíbrio orçamentário como referência para decisões estratégicas*. Será pelo entendimento do Departamento de Recursos Humanos que afirma o compromisso de manter “relações justas entre empregadores e empregados” (sic)? Essa ausência de parceria explícita e a sinalização do Plano de Cargos e Salários para área administrativa, *de forma a mantê-lo atualizado, especialmente em relação a novas funções, mudanças de perfis e ao mercado*<sup>6</sup> deixa ao leitor supor ou deduzir que a crise financeira, atual, da UNIMEP, deve-se ao crescimento vertiginoso da folha de pagamento e à conjuntura desfavorável.

Certamente um documento de Diretrizes para Ação não se propõe a mergulhar em análises financeiras e sim em propostas para o futuro, mas descarta, em nosso entendimento, a proposta mais plausível para saída da crise, ou seja, com nossa identidade reconhecer que nossa Universidade possa estar *direcionada* para o aprendizado. A organização aprendente, no contexto da teoria das organizações, é o oposto do modelo mental, do estilo de gestão e da cultura das organizações burocráticas mecânicas.<sup>7</sup>

O paradigma da organização aprendente pressupõe sua transformação pela aquisição de novos conhecimentos, habilidades e comportamentos; as pessoas em todos os níveis procuram aumentar a sua capacidade individual e coletiva de melhorar os resultados; envolvimento pessoal diferente do burocrata e do homem-máquina; incentivo à criatividade e ao conhecimento, encorajamento ao pensar criticamente num contexto de aprendizagem contínua e num ambiente de cultura compartilhada.

Obviamente este paradigma requer novos modelos mentais (imagens, premissas, metáforas, histórias e experiências) dos gestores e dos parceiros.

Se as chaves de nossa abertura e do fechamento de nossas potencialidades estão guardadas em nossa cultura organizacional, acreditamos que somente com esta cultura poderíamos sair da atual crise financeira, desde que se explicita o que está implícito, a

---

<sup>6</sup> - Idem **Plano de Ação**, p. 30.

<sup>7</sup> - **SENGE**, Peter. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller/Círculo do Livro, 4ª ed., 1999.

começar por fazer acreditar aos parceiros – docentes, funcionários e discentes – as razões desta crise.

É possível que muitos, para não dizer a maioria, não acreditem que estejamos em crise financeira. Quanto isto ocorre não há portarias, punições, regras e resoluções que resolvam o problema de tal magnitude, pois o ambiente físico e os artefatos visíveis estimuladores de nossas ações são sempre determinados por imagens e linguagens subjacentes. E a imagem/ação de quem vê os investimentos nos últimos anos não decodifica sinais de crise.

### **TRABALHANDO NA CONTRADIÇÃO, DEFININDO PRIORIDADES E ENFRENTANDO A CRISE.**

Os futurólogos da arquitetura organizacional<sup>8</sup> no mundo dos negócios, em função da fragmentação dos mercados de consumo e dos negócios (grupo de clientes semelhantes com preferências diferentes), da virtualidade dos negócios, da velocidade das mudanças, das fusões e incorporações, recomendam:

- aumentar a velocidade do relógio estratégico;
- ciclo de vida de produtos abreviados;
- aprimorar, simultaneamente, inovação e competitividade;
- projetar arquitetura organizacional para incrementar a divergência estrutural objetivando institucionalizar a mudança e não a estabilidade.

Nós recomendamos, sem que a relação abaixo estabeleça hierarquia entre os itens ou suprima outras propostas, o seguinte:

1. reconhecer a contradição, conviver com objetivos múltiplos e conflitantes e conquistar vantagem competitiva a partir de nossas políticas e identidade;

---

<sup>8</sup> - **NADLLER**, David e Michel L. Tushman. HSM – Management 18<sup>de</sup> janeiro-fevereiro, 2000, ps 58-66.

2. sair do auto-confinamento, investir no conhecimento, em tecnoestrutura para apoio aos coordenadores e diretores, bem como manter os cursos institucionais mesmo que deficitários.
3. conjugar diálogo (suspensão de julgamento) com persuasão com os sindicatos e com os diversos segmentos da comunidade a propósito da crise financeira atual.
4. não embarcar em recomendações fáceis como focar em determinadas competências e esquecer o resto em função de outros competidores, pois, o foco tende a ser cada vez mais estreito.
5. dar condições para que os coordenadores de cursos e diretores possam cumprir suas funções estatutárias. As dimensões pedagógica, epistêmica e administrativa não podem ser colocadas, na prática, em segundo plano em função das inúmeras reuniões. Nossos alunos são os principais divulgadores da UNIMEP e sentem-se desamparados pela carência de relações interpessoais com coordenadores de cursos e seus docentes.
6. incrementar capacitação institucional sistemática, implementando-a em cada semestre.
7. apostar no eixo conhecimento/ética como vantagem competitiva em relação ao eixo conhecimento/poder.
8. descentralizar decisões acompanhadas de responsabilidades.
9. aprofundar o processo de institucionalização com a perspectiva de não homogeneização dos desiguais.
10. desconfiar de saídas que priorizam portarias, resoluções diversas normativas e confiar nas pessoas, na equipe e na comunidade interna como principal alavanca para o enfrentamento da crise.
11. melhorar o clima organizacional, não obstante a crise financeira atual. Não perder essa oportunidade.
12. contratar assessoria/consultoria de legislação do Ensino Superior capaz de viabilizar oportunidades para aumento da receita institucional, a partir de possibilidades da legislação vigente.

13. implementar nossas políticas e avaliá-las sistematicamente.
14. criar Instituto ou outra figura jurídica capaz de agilizar procedimentos para aumentar as receitas apostando no eixo saber/ética como vantagem competitiva.

Para finalizar, compreendemos que cabe repensar o processo de governança interna, numa perspectiva de amenizar a incompatibilidade entre a complexidade que vivemos e a dificuldade de estabelecer estratégias que orientem nossas ações para, simultaneamente, preservar o projeto institucional.