

Ambiente, estratégias, estruturas e recursos: as PUCs em busca de efetividade*

Janete Lara de O. Bertucci**

RESUMO

Este artigo relata parcialmente os resultados obtidos pela pesquisadora em sua tese de doutorado, quando foi analisada, de forma mais ampla, a questão da efetividade de instituições de ensino superior e as estratégias de gestão que influenciam na performance destas organizações. A pesquisa foi realizada em cinco Pontifícias Universidades Católicas brasileiras, cuja efetividade foi analisada a partir de três conjuntos de informações: coleta e análise de informações primárias e secundárias, entrevistas e teste de modelo de efetividade desenvolvido por Cameron (1978) e Clott (1994). Os resultados indicam que efetividade é resultante das decisões políticas adotadas a partir do modelo de universidade que, tanto um país quanto uma instituição, adotam como referência a ser alcançada. A nível estratégico, importantes decisões foram implementadas nos últimos anos e elas aparecem relacionadas a: redefinição do modelo institucional; revisão do modelo de financiamento; expansão da base de graduação; incentivos à titulação e definição de estratégias para fixação de docentes; expansão das atividades de pós-graduação *stricto sensu*; investimentos em infra-estrutura. Efetividade em instituições de ensino superior é um tema polêmico no Brasil e não há consenso sobre o que significa uma instituição efetiva ou como medir dimensões de efetividade. Nossa pesquisa pretende ter contribuído para subsidiar o debate acerca de algumas dessas questões.

Palavras-chave: Efetividade organizacional; Estratégia; Universidades e Faculdades.

* Este artigo foi elaborado a partir de um dos capítulos da tese de doutorado **Performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade** orientada pela Prof^a Dr^a Moema Miranda de Siqueira e defendida pela autora junto ao CEPEAD-FACE-UFMG em 17/3/2000.

Neste artigo, temos como objetivo central analisar o discurso do corpo gerencial das PUCs para enfrentar um ambiente em rápido processo de mutação, as estratégias que constituem o foco da atenção dos dirigentes dessas instituições, os desafios enfrentados para prover recursos rapidamente renováveis e os arranjos estruturais realizados como aqueles que deveriam possibilitar o alcance dos objetivos institucionais. Nossa pesquisa foi realizada em cinco¹ das seis Pontifícias Universidades Católicas brasileiras: PUC Minas, PUC Paraná, PUC Rio, PUC Rio Grande do Sul e PUC São Paulo. Foram realizadas 26 entrevistas entre junho e agosto de 1999, quando foram ouvidos reitores, vice ou pró-reitores e assessores diretos da reitoria.

A escolha de membros da alta administração das universidades para a realização das entrevistas justifica-se por várias razões. A maioria dos estudos sobre efetividade realizados sob a ótica administrativa privilegia membros da coali-

ção dominante como atores preferenciais para a avaliação. Cameron (1978) conceitua a coalizão dominante como os representantes das maiores subunidades ou grupos de interesse no interior da organização, que influenciam a direção e o funcionamento da organização. As vantagens de se utilizar membros da coalizão dominante para coleta de informações incluem a participação direta na determinação dos objetivos e políticas organizacionais, sua capacidade em influenciar ou determinar o processo político e de alocação de recursos, o conhecimento acumulado sobre a instituição e um interesse direto nas questões relativas à efetividade de suas instituições.

Através da análise das entrevistas realizadas, pretendemos responder a uma das questões centrais de nossa pesquisa, qual seja:

De que forma as escolhas estratégicas exercidas pelos dirigentes das universidades pesquisadas, a capacidade demonstrada para avaliar e adequar-se a um ambiente turbulento, para alocar recursos escassos e para implementar estratégias gerenciais prospectivas, parecem estar influenciando na efetividade de suas instituições?

Nas páginas seguintes, estaremos relatando os resultados obtidos. O nível de profundidade das entrevistas variou em função de muitas variáveis alheias a nosso controle. De maneira geral, as mais de 200 páginas do material transcrito contém muito mais riquezas do que podemos aqui retratar.

¹ Embora tenham sido feitos contatos durante cinco meses com a PUC Campinas, não obtivemos autorização para incluir a Universidade em nossa amostra, única razão pela qual ela não foi pesquisada.

UM AMBIENTE EM MUDANÇA

A perda da “filantropia”² representou um duro golpe para as PUCs. As Universidades operacionalizavam em grande parte sua missão através da realização de um trabalho filantrópico junto às comunidades e alunos mais carentes. Esse trabalho consolidou-se como um esforço relevante e expressivo no sentido de distinguir as Universidades Católicas de outras instituições particulares, imprimindo-lhe uma característica singular. Sem a prerrogativa conferida pela Lei da Filantropia, como conciliar a responsabilidade social presente na missão das instituições confessionais, mantendo os programas comunitários e sociais, ao mesmo tempo em que as pressões financeiras se intensificam cada vez mais? Neste aspecto há duas posições nitidamente identificadas nas falas do corpo diretivo das Universidades Católicas.

As PUCs do Rio e São Paulo apresentam fortes reações de negação e inconformismo diante da perda da filantropia. Para a PUC Rio, a perda da filantropia aparece como um elemento desestabilizador de um tênue equilíbrio financeiro alcançado nos últimos quatro anos. O modelo de pesquisa priorizado pela instituição, o desejo de manutenção de uma base de graduação dentro de parâmetros que não interfiram na qualidade do ensino, a prática de mensalidades conside-

radas elevadas pela própria instituição e a redução do apoio governamental à pesquisa e pós-graduação são fatores que constituem um quadro que se agrava com a extinção da filantropia. A sensação percebida é de perplexidade, um quase imobilismo diante do inexorável:

(A perda da filantropia) afetou fortemente nossa área. A PUC Rio talvez seja uma das instituições privadas em que a filantropia estava muito bem caracterizada. Nós temos um programa de bolsas na universidade há 30 anos, que é uma bolsa rotativa, em condições muito especiais... Esse programa vinha mantendo 2.600 alunos. 25% dos alunos da PUC têm essa bolsa, e assumem um compromisso moral de devolver esse dinheiro (...) (mas) o retorno é baixo, da ordem de 30%, mas isso é em minha opinião filantropia verdadeira... (então) a Universidade começa a pensar em cortes, fusão de departamentos, reformulação de algumas coisas. O grande medo é que transformemos a Universidade em um colejão, porque é uma saída (...) (mas) eu tenho muito medo porque talvez nós não tenhamos competência para ser um “colejão”. (E19, Vice-Reitor)

O mais importante é manter a qualidade... A questão do financiamento pode repercutir na qualidade da Universidade... (e) nós não estamos aqui para ser apenas mais uma universidade e sim uma das melhores universidades do país, engajados em produzir conhecimentos e ensinar bem. (E16, Reitor)

Uma preocupação constante com a manutenção da qualidade da graduação proporcionada pelo modelo de pesquisa

² As PUCs, como instituições filantrópicas, eram dispensadas de recolhimento das contribuições patronais, cujo valor deveria ser aplicado em projetos de cunho social. Em 1999, essa prerrogativa foi suspensa e as Universidades impetraram mandato de segurança contra a decisão. Embora acatada a liminar, até o momento em que este artigo foi revisado (12/06/00), o mérito da questão ainda não havia sido julgado pelo Supremo Tribunal Federal. Enquanto aguardam a decisão, as PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul depositam em juízo a parcela considerada “devida” pelo Governo Federal.

adotado pela instituição aparece muitas vezes durante as entrevistas. Embora haja algumas pequenas inserções no sentido de que "talvez a universidade tenha que rever seu modelo", ela vem imediatamente acompanhada de dificuldades concretas para operacionalizar as mudanças, "mas há uma grande resistência em relação a isso, os jesuítas não querem mudar esse modelo ... a universidade é muito elitista" (E19, Vice-reitor). Nesse sentido, percebe-se um distanciamento entre a posição da Reitoria e da comunidade – especialmente do corpo docente – no sentido de rever o modelo adotado, até mesmo porque a sobrevivência institucional é determinante da sobrevivência individual:

(Nossa) identidade está indefinida. Há uma pressão muito grande de docentes, de membros da alta direção, no sentido de que a PUC tem que ser uma empresa, mas esta não é a posição geral dos jesuítas, do Reitor. Nós passaremos muito em breve por uma revisão desse modo de pensar e talvez isso venha a ser uma mudança de identidade da Universidade. (E19, Vice-reitor)

Ajustar-se a uma lógica estritamente econômica aparece como uma agressão suprema à missão tradicional de uma universidade católica. O que não se manifesta em nenhuma das falas é a busca de uma alternativa intermediária, que considerasse ao mesmo tempo a possibilidade de realizar pesquisa e pós-graduação num contexto de viabilidade econômica. Alternativas que contemplassem a introdução de modelos de gestão mais profissionalizado, de racionalização de gastos, de análise da viabilidade dos cursos de graduação atualmente existentes

e da introdução de novos cursos, mais adequados a novos tempos e novas demandas, talvez pudessem ser consideradas pelas PUCs do Rio e São Paulo como possibilidades viáveis.

Se virar empresa... eu peço demissão no dia seguinte... eu aceitaria isso talvez de uma instituição que não se portasse sobre o nome e uma postura católica, mas nessa eu não aceitaria uma coisa dessas. Eu não me ajustaria a uma universidade-empresa... (eu) me ajustaria a qualquer modelo que a Universidade adotasse, desde que ela mantivesse essa "cara" de católica. (E19, Vice-reitor)

No segundo grupo, formado pelas PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul, a sensação de perda e as preocupações com o desafio de operacionalizar a missão num contexto de mercado são também manifestadas. A diferença, contudo, é de duas naturezas. A primeira refere-se ao próprio modelo adotado por essas instituições, mais voltado para a graduação. Nesse grupo, a busca pela sobrevivência começou há muito tempo, dado que recursos públicos para instituições privadas deixaram de existir desde a década de 70. O único subsídio que essas instituições ainda recebiam vinha da Lei da Filantropia. Além disso, esse modelo apresenta um custo mais razoável e o equilíbrio financeiro dessas instituições já se encontrava mais estabilizado, através de mecanismos como aumento da base de graduação e substituição das bolsas de estudos por crédito rotativo. Essas instituições mostram, contudo, angústia e incerteza sobre um novo modelo a ser encontrado, que viabilize ao mesmo tempo a vocação presente na missão e o desafio de realizar filantropia

sem os recursos previamente existentes:

Os recursos que ela (a Universidade) destinava à filantropia, ela vai ter que devolver para o governo. Por outro lado, por ser uma universidade católica, ela vai continuar tendo seus programas sociais (...) (e) até nós ajustarmos os orçamentos nós vamos passar por um período de certa dificuldade, até encontrarmos um novo equilíbrio. (E9, Pró-reitor)

Alternativas implicam a reavaliação de todos os programas sociais atualmente mantidos e a adoção da bolsa-rotativa reembolsável. Na verdade, esse “novo modelo” já se anuncia de forma bastante pragmática. Não há expectativas irreais nem se esperam milagres financeiros. A filantropia será mantida no contexto dos excedentes de recursos gerados pelas instituições e concorrerá em igualdade de condições com outras importantes demandas por investimentos.

No contexto teórico das variáveis de (in)certeza ambiental definidos por Miliken (1987), algumas interessantes observações podem ser feitas. A hipótese de que a adoção de estratégias supostamente adequadas a um determinado contexto ocorre em função da capacidade do decisor de avaliar os efeitos das mudanças que estão ocorrendo no ambiente sobre seus concorrentes e sobre sua própria instituição e quais decisores que apresentam maior nível de certeza ambiental tendem a adotar estratégias mais proativas, recebe um bom suporte empírico neste caso. Pudemos verificar que as instituições que vêm ajustando seu modelo há mais tempo foram capazes de adotar estratégias mais adequadas, pelo menos no que se refere à so-

breviência institucional. No depoimento de um dos entrevistados, fica claro que a retirada do suporte tradicionalmente utilizado para manutenção da filantropia não se deu repentinamente e que as instituições tinham elementos para preparar-se para esse momento:

Apesar das dificuldades, eu acho esse modelo de universidade (prioridade para pesquisa e pós-graduação) foi acertado. Esse modelo deu prestígio à universidade e também trouxe benefícios para a instituição de um modo geral... o que faltou foi a percepção de que esse modelo poderia ser posto em cheque com a saída do governo. A Universidade poderia ter feito um fundo no passado para sobreviver a isso... as tarifas cobradas de mensalidade pela PUC Rio eram baixíssimas, muito abaixo do nível do mercado. Isso há 15 anos atrás. A universidade não precisava disso, e o erro foi não se imaginar que esse modelo podia ter fim. Já havia indícios na-que-la época, através de insinuações do poder público, que todos os benefícios que as universidades estavam recebendo poderiam diminuir, ou até acabar. (E19, Vice-reitor)

A busca de alternativas vem sendo construída com a adoção de estratégias ditas “criativas” – em que fica evidenciada a possibilidade de construção de um diferencial através da implementação de procedimentos mais proativos, que podem fazer grande diferença para as instituições inovadoras. Surpreendentemente, a despeito de várias diferenças na eleição de prioridades e na avaliação de resultados, há também expectativas positivas diante da possibilidade de construção de um modelo econômica e eticamente viável para as PUCs. Embora soem ainda como um projeto em construção, de várias formas as instituições se

mostraram otimistas e criativas, sem abrir mão de um certo pragmatismo imposto pela realidade do mercado:

(Através de um planejamento você pode eleger seus) centros de excelência, você não vai poder ser excelente em todas as áreas do conhecimento (e aí) você tem que buscar alianças, parceiros. Você tem que ser criativo, criatividade é uma palavra chave na captação de recursos, você não pode depender exclusivamente da mentalidades, muito menos de governos ou alguma benesse do ponto de vista fiscal. (E5, Diretor)

ESTRATÉGIAS GERENCIAIS

As necessidades introduzidas pela revolução tecnológica

Um dos principais desafios colocados para a Universidade contemporânea refere-se à sua capacidade para responder às demandas introduzidas pela revolução tecnológica. Em primeiro lugar, parece haver uma significativa perplexidade sobre o que irá substituir as formas tradicionais de transmissão do conhecimento. Embora os questionamentos acerca da eficácia desses métodos sejam antigas, o ensino à distância desperta também muita polêmica e incertezas. Ainda que a maioria dos entrevistados reconheça que sua implementação é apenas uma questão de tempo, todos se mostram reticentes e angustiados com os resultados que poderão advir dessas mudanças. Um dos entrevistados foi particularmente criterioso em sua análise:

(A questão da educação à distância) implica para a Universidade dois grandes problemas. O primeiro refere-se à busca de novos veículos. O veículo não é mais

apenas o professor, a relação pedagógica na sala de aula (...) mas muitos outros começam a entrar, como a Internet, o rádio, a televisão, as salas multimeios... Relacionado com este problema, vem a questão da linguagem. Nós não podemos usar nestes veículos a mesma linguagem que é usada nos veículos tradicionais... Temos que avançar mas temos que tomar cuidado na escolha do veículo e de novas linguagens. (E4, Reitor)

De maneira geral, o posicionamento das PUCs é de bastante cautela em relação à adoção de estratégias que alterem substancialmente as relações presenciais. Estão sendo realizadas análises, estudos e projetos para introdução de novas tecnologias, mas em nenhuma instituição pesquisada identificamos avanços significativos quanto às possibilidades de explorar o universo virtual – uma dificuldade ainda enfrentada pela sociedade em geral:

A universidade agora deve ser uma geradora de informações, além de conhecimento... e deve criar novas formas de ensino à distância e utilizar esses novos meios de informação... nós temos nos preparado para isso, e é um processo que tem de ser rápido, além de demandar investimentos e mudanças na cultura dos professores. (E18, Vice-reitor)

Algumas alternativas já começam a ser investigadas por algumas universidades, mas elas se colocam ainda como possibilidades bastante remotas. Os dirigentes parecem ter uma clara idéia dos impactos da revolução tecnológica sobre o futuro da universidade e demonstraram preocupações com questões tais como o surgimento de novos ofertantes de serviços educacionais, intensificação de concorrência, utilização de nível de mo-

dernização como um critério de diferenciação institucional, mudanças nas expectativas e no perfil da clientela e necessidade de transformar as formas tradicionais de transmissão de conhecimento. Contudo, projetos concretos não foram ainda inteiramente delineados e constituem possibilidades a serem concretizadas futuramente:

Nosso planejamento indicou que nós deveríamos continuar buscando crescimento, não em termos de novos cursos, e sim em substituição a cursos já existentes e tentar aumentar o número de alunos, utilizando alguns recursos de ensino à distância... então existe um grupo formalizado para estudar esta nova forma de ensinar. (E9, Pró-reitor)

Pelo menos duas possibilidades podem ser buscadas para explicar a timidez das iniciativas das PUCs. Em primeiro lugar, o comportamento das Universidades confessionais historicamente pode ser identificado com uma postura mais conservadora. No contexto dos tipos estratégicos definidos por Miles e Snow (1978), algumas PUCs apresentam um comportamento nitidamente analítico – operando num domínio híbrido e explorando novas oportunidades, ao mesmo tempo em que mantêm firmemente as bases de atuação já consolidadas. Outras podem ser categorizadas como claramente defensivas, orientadas para um específico produto-mercado e atuando em áreas delimitadas e já conhecidas. Instituições privadas, comprometidas com eficiência – da qual dependem para sua sobrevivência –, preocupadas com custos e acostumadas a estruturas, processos e tecnologias estáveis, muito

dificilmente pagam o preço da inovação. Elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e mercados possibilitam ganhos na posição da organização, mas eles são rápidos e facilmente apropriados pelos concorrentes. Dado o alto preço de identificar hoje as demandas do futuro, normalmente o máximo que se podem encontrar neste grupo são universidades do tipo analítico.

A (re)construção dos projetos pedagógicos

Reconstruir projetos pedagógicos em novos contextos de ensino e aprendizagem é uma exigência do momento atual em função, basicamente, de três exigências. A primeira é decorrente da avaliação institucional a que estão expostos um número cada vez maior de cursos a cada ano; a segunda, da Lei de Diretrizes e Bases, da qual emanam novas diretrizes para todas as áreas; a terceira foi introduzida pela revolução telemática, que introduziu significativas transformações nos processos de aprendizagem.

Quaisquer que sejam as exigências a serem atendidas, são necessários investimentos vultosos não apenas para aquisição, atualização e renovação de equipamentos, laboratórios e salas especiais, mas também para reciclagem e treinamento de professores sobre novas metodologias de ensino e aprendizagem. Nesse aspecto, podem-se identificar nitidamente dois grupos de instituições. O primeiro grupo é composto por instituições com sérias restrições financeiras, cujo caso mais extremo é representado pela PUC de São Paulo. Nesse grupo, a questão

mais importante é a busca da própria sobrevivência institucional, ameaçada por dívidas que se acumulam há vários anos ou pela inviabilidade de um modelo de financiamento adotado nos anos 60.

Tanto na PUC Rio quanto na de São Paulo, os investimentos em modernização estão sendo realizados de forma mais tímida, embora no caso da PUC Rio a instituição ainda esteja se beneficiando de aquisições feitas num passado recente. No caso da PUC SP, a situação é mais grave porque os problemas financeiros são antigos e os investimentos têm sido realizados com muitas dificuldades. Na avaliação da própria Universidade, os recursos físicos estão “muito ruins, o nível dos laboratórios, principalmente de informática, é muito ruim...”. (E23, Pró-Reitor)

No segundo grupo de universidades, investimentos e expansão são viabilizados pela maior lucratividade oferecida pela graduação. Contudo, não se pode inferir que as PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul se encontram no melhor dos mundos. Investimentos em modernas tecnologias competem com uma série de outras demandas, igualmente urgentes. Expansão física, titulação do corpo docente, implantação de programas de pós-graduação *stricto sensu*, expansão do regime de trabalho, viabilização dos programas sociais e investimentos em pesquisa são algumas dessas prioridades, num contexto de receitas estáveis ou decrescentes e da inserção de custos não existentes até o momento em que as instituições se beneficiavam de sua condição de filantrópicas.

Temos que manter mensalidades baixas para que não haja evasão e inadimplên-

cia e, por outro lado, temos que investir em regime, qualidade, infra-estrutura... As necessidades de investimento nunca foram tão fortes... A perda da filantropia traz um impacto complicado (E1) (...) Acho que não estamos respondendo à altura os avanços tecnológicos que surgem. (E2, falas de dois Pró-reitores de uma mesma instituição)

Prioridade para titulação do corpo docente aparece nas PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul como o passaporte para incrementar uma série de outras atividades acadêmicas. Embora os investimentos sejam significativos, e os resultados, evidentes, serão necessários ainda alguns anos para que se alcancem os índices das PUCs do Rio e São Paulo, sequer para falar desse indicador nas universidades públicas. Um dos problemas hoje existente está relacionado a diferenças internas no acesso e alcance de titulação por parte de algumas áreas – a área de Contábeis é um exemplo – ou a uma nítida preferência exercida pelo corpo docente por atividades de mercado, como parece ser os casos de Administração e Direito.

Formado o doutor, resta o desafio de fixá-lo, em instituições que não têm tradição de professores em dedicação exclusiva ou em regimes de trabalho mais próximos dessa situação. Diante do risco iminente de perda do investimento realizado, todas as instituições mencionam a necessidade de buscar alternativas para criar perspectivas interessantes para o docente titulado:

A fixação seria através dos mestrados e outros programas institucionalizados. É uma forma de que esses mestres e doutores não fiquem apenas na graduação. Evi-

dentemente que eles são necessários também na graduação, porque mais do que ninguém o aluno da graduação merece ter um bom professor, ter um professor bem qualificado. Mas evidentemente, para fixá-lo, temos que também dar um norte para ele no sentido de que ele possa exercer parte do seu tempo também na pesquisa. (E4, Reitor)

Paralelamente ao retorno dos titulados, verificamos um crescimento real dessas instituições nos últimos anos, em termos dos programas de pós-graduação oferecidos, no número de pesquisas realizadas, publicações e participações em congresso. Ao lado de resultados objetivos que indicam significativa melhoria nesses itens, aparece também a questão da criação de uma cultura ligada à pesquisa e à produção acadêmica, tanto na graduação quanto na pós:

A universidade vai ter que investir cada vez mais no sujeito que fique na universidade, vai ter que propiciar condições para que todos os professores tenham chances de fazer pesquisa, não só o que faz pós-graduação (mas também) o de graduação. Nossa cultura organizacional sempre aparece ligada à pós-graduação. Agora uma das metas tem sido de se buscar desenvolver esta cultura de pesquisa também em graduação, então daí todo este investimento em bolsas para alunos e também no sentido de capacitar professores, não só com o pedagógico, mas também com o lado de pesquisa, para que se crie uma tradição, uma cultura de pesquisa nesta universidade. (E12, Assessora)

Um problema ainda pouco equacionados nessas instituições relaciona-se ao número de horas/aula que se exige dos professores de 40 horas: 24 na PUC Minas, 20 no Rio Grande do Sul e em estudos na PUC Paraná. “Não existe uma determinação oficial da universidade, ain-

da está em fase de análise porque é uma questão muito nova para nós...”. Como apenas 13% do corpo docente tem hoje 40 horas, muito provavelmente esse percentual é composto prioritariamente pelos “chefes de departamentos, diretores de cursos, decanos, todos eles são quarenta horas hoje, mais alguns professores...” (E6, Pró-reitor) e a questão é mesmo nova para a Universidade. De qualquer forma, a carga horária normalmente exigida hoje nessas PUCs causa constrangimentos quando mencionados os parâmetros estabelecidos para as Universidades Federais, ou mesmo nas co-irmãs, PUCs do Rio (8 horas/aula) e São Paulo (entre 13 e 16 horas/aula). Mesmo desconsiderando os extremos dessa situação, podemos indagar em que medida um professor com uma carga horária semanal igual ou superior a 20 horas/aula pode dedicar-se a pesquisar ou orientar trabalhos de pesquisa. A possibilidade mais concreta de reversão dessa situação parece residir na capacidade crescente de articulação de professores mais titulados e com maior poder de barganha e argumentação.

Assim, se problemas financeiros afligem o primeiro grupo de instituições, problemas de construção de programas de qualidade que atendam a parâmetros fundamentais para utilização do termo “universidade” são questões emergenciais ao segundo. Recuperar o tempo perdido, provavelmente, traduz o sentimento desse grupo. Se no caso da filantropia vimos que algumas instituições mostraram proatividade no sentido de buscar um modelo de financiamento mais independente dos recursos públicos, elas não

mostraram a mesma criatividade para construir um modelo de “universidade” mais abrangente e se vincularam prioritariamente à oferta de cursos de graduação. Construir o futuro quando se está em débito com o presente torna-se, pois, um duplo desafio a ser enfrentado.

Novos competidores, *marketing* institucional e planejamento estratégico: diferentes atores em cena

O crescimento do número de instituições de ensino superior no Brasil nos últimos dois anos é bastante expressivo. Dados do Ministério da Educação de 1998 indicavam a existência de 136 universidades e 727 faculdades, centros integrados ou estabelecimentos isolados. Dados de 1999³ indicam a existência de 153 universidades e 820 instituições de outras naturezas que não universidades. O número de matrículas no ensino superior passou de 1,945 milhão em 1997 para 2,125 milhão em 1998 (**Ensino Superior**, n. 12, ago./99), confirmando a expansão média de aproximadamente 9% para o sistema como um todo. 62,1% dos estudantes estudam em instituições privadas, 19,3% em instituições públicas federais, 12,9% em estaduais e 5,7% em municipais.

O crescimento do número de instituições e/ou do número de cursos existentes constitui um novo e importante elemento para o segmento de instituições de ensino superior e muito especialmente para as universidades já consolidadas. Pela primeira vez, universidades de re-

nome se vêm pressionadas por concorrentes que ameaçam uma hegemonia considerada sólida e quase indestrutível. Para todas as PUCs, esta aparece como uma das questões mais sérias, cujos reflexos já são sentidos:

(A questão mais importante hoje) é a expansão universitária, ou seja, como crescer num ambiente de quase canibalismo, de competição atroz, (onde) muitas instituições criam vagas e captam alunos de uma maneira exacerbada, sem nenhum conceito (de qualidade). (E23, Vice-reitor)

O surgimento de novas instituições muda um pouco a situação... a tendência das pessoas é procurar um ensino de qualidade e não pago e no Rio de Janeiro temos uma oferta desse ensino⁴... o que torna a situação de uma universidade do porte da PUC um pouco complicada. (E17, Vice-reitor)

(...) Quem quiser sobreviver tem que ter os melhores cursos, os melhores professores, a melhor infra-estrutura, e para ter os melhores professores vai ter que gerar condições melhores em termos de remuneração, em termos de laboratório, em termos de condição de trabalho... Acho que não existe um mercado para todos aqui em Curitiba e no Paraná de maneira geral, vai ter que existir uma postura bastante agressiva da instituição para poder mostrar que ela é melhor que os outros. (E9, Pró-reitor)

Com a grande concentração de ofertas nos estados onde se localizam as PUCs, algumas delas se ressentem já há algum tempo de uma concorrência bastante acirrada e dizem já se sentir negativamente impactadas. Como vimos no tópico anterior, as PUCs do Rio e São Paulo optam por manter-se mais estáveis

³ Censo do Ensino Superior. www/inep.gov.br

⁴ Considerando a cidade do Rio de Janeiro, Niterói e um raio de menos de 50 Km, há 5 universidades públicas e gratuitas

em termos de tamanho em função de uma suposta qualidade, que poderia se perder num processo de expansão. Contudo, a acirrada competição que essas instituições têm enfrentado também inibe seu processo de crescimento e essa razão é bastante concreta. Rio e São Paulo, como os maiores centros urbanos do país, vêm crescer já há algum tempo o número de instituições de ensino superior, um processo que vem desde a década de 60. Minas e Rio Grande do Sul apresentam uma avaliação mais positiva da situação e consideram, inclusive, a possibilidade de continuar a crescer:

Eu acho que a saída para a universidade é aproveitar o nome que ela hoje tem... (porque) ela desfruta de uma certa solidez em termos de nome e de história. A curto prazo, essas instituições (concorrentes) não devem trazer ameaças para a universidade, em função de seu nome, da qualidade e de seu potencial de investimentos... A longo prazo, já é uma dúvida. Existem escolas que investem apenas em cursos que geram muito (retorno), e evidentemente que, trabalhando somente em cursos lucrativos, podem fortalecer imensamente a qualidade de seus cursos com aulas práticas, laboratórios, etc. Sob outro aspecto, essas instituições pensam no lucro e utilizam esse excedente financeiro para outros fins. A PUC não, ela volta todo o excedente financeiro para ela mesma. Em resumo, a curto prazo, estamos preparados para qualquer ameaça apresentada por essas instituições. A longo prazo, acho que devemos continuar a investir em qualidade, porque na frente pode ser que nosso conforto atual seja desestabilizado. (E1, Pró-reitor)

Todos, contudo, compartilham de uma mesma certeza: a concorrência será cada vez mais acirrada e diferentes veículos deverão ser utilizados para divulgar a

imagem da instituição. Ciosas de seu lugar, não se tem notícia de que no passado as PUCs – a exemplo de outras instituições consideradas de qualidade no Brasil – fizeram grandes esforços no sentido de divulgar sua imagem, seu produto ou suas realizações. Uma das justificativas utilizadas foi sempre a de que os números falavam por si só e que o número de inscritos para os vestibulares era o melhor indicador da imagem da instituição no mercado. Essas crenças estão em xeque. Uma das entrevistas foi especialmente contundente e aprofundou o problema, levantando interessantes razões pelas quais a questão do *marketing* em Universidades Católicas sempre foi tabu:

A questão do *marketing* em uma universidade católica é bastante complicada. Primeiro porque se entende... que *marketing* é fazer folheto para divulgação de curso... A religião católica, de uma maneira geral, tem por princípio não mostrar aquilo que se faz de bem ao próximo. Você não tem que ficar mostrando e esse é o paradigma que precisa ser quebrado dentro da instituição católica. Os irmãos maristas têm por princípio humildade, simplicidade e modéstia, então quando você fala em *marketing* parece um paradoxo, e muito gente aceita, porque ainda vê o *marketing* com uma conotação negativa... na realidade o *marketing* é exatamente mostrar o quão humilde, o quão modesto, o quão simples pode ser uma instituição, mas mostrando à comunidade, mostrando à sociedade aquilo que ela faz... (Divulgar) a maneira como ela faz (vai possibilitar a ela) atrair recursos e atrair novos alunos. A adoção deste princípio de humildade e simplicidade não quer dizer que você tenha que se esconder, como as universidades católicas sempre fizeram... É um desafio bastante interessante e eu acho que vai ser muito difícil romper essa barreira... se você não disser o

que é a PUC, para que ela existe, em que ela está buscando ser diferente das demais universidades, quem é que vai ter interesse em estudar ou investir na universidade? Simplesmente porque ela é católica e em princípio faz o bem? Acho que isso é pouco hoje, hoje a sociedade quer saber mais... o que são princípios éticos, o que são princípios cristãos, o que são princípios maristas, para ela (sociedade) poder avaliar... então eu não acho que sejam coisas contraditórias não, são convergentes. Você tem um princípio e maneiras elegantes e ponderadas de mostrar à sociedade, no melhor meio de comunicação, na mídia mais adequada aos interesses da instituição, (que proporcione) a efetiva recepção dessa mensagem pela sociedade. E digo mais, sem o *marketing*, as universidades não vão sobreviver. (E5, Diretor)

Se considerarmos o percentual de estudantes brasileiros que hoje chega ao ensino superior e também a atual política do ensino fundamental de reduzir o elevado índice de evasão das escolas brasileiras, provavelmente haverá, num futuro próximo, uma grande pressão para o aumento do número de vagas nas instituições de ensino superior. Num primeiro cenário, mais otimista, podemos imaginar que esses eventos irão atuar no sentido de atenuar a competição entre as instituições – dado que nesse contexto todas (ou quase todas) terão um lugar ao sol. Num cenário mais pessimista, talvez esteja correta a previsão de um dos reitores entrevistados. A uma expansão das vagas prioritariamente nas instituições privadas corresponderia duplo desapontamento: dos estudantes, porque não teriam condições financeiras para arcar com o custo da escola particular, e das instituições, porque não teriam o número de alunos desejado. Nesse caso, a

competição seria determinante para a sobrevivência dos mais aptos.

Competição, no contexto da ecologia das populações, determina a sobrevivência das formas mais aptas, que por sua vez é apontada como o critério definitivo de efetividade organizacional. Nesse caso específico estaria caracterizada a existência do isomorfismo competitivo, que enfatiza competição por mercados ou por nichos, através da realização de ajustes de tamanho e adoção de processos inovadores. Embora descreva de forma adequada muitos movimentos de populações de organizações, essa abordagem praticamente anula o papel do gestor no processo de realização das escolhas institucionais. No modelo de dependência de recursos (Aldrich e Pfeffer, 1976) o papel do gerente é resgatado no contexto das etapas de um ciclo evolutivo. Variações, nesse caso, estariam sendo introduzidas no ambiente basicamente em função da entrada de novos concorrentes, das mudanças nas políticas de educação superior, da implementação dos instrumentos de avaliação institucional e da revolução telemática. No processo de seleção ocorreria então o diálogo entre a organização e seu ambiente, mediada pelo decisor, que realizaria então as escolhas estratégicas que facilitariam a seleção daquela organização. Estratégias que possibilitam melhor compreensão do ambiente e facilitam a redução da incerteza (Milliken, 1987) poderiam contribuir para o processo de seleção da organização. A retenção seria então a fixação das instituições selecionadas, quando estruturas e estratégias bem-sucedidas tenderiam a transformar-se em

símbolos e ritos dignos de serem transmitidos, até que novos eventos quebrassem novamente a estabilidade organizacional.

Estratégias bem-sucedidas podem ser resultado de processos mais ou menos sistematizados. A introdução de um pensamento estratégico, realizado através de um processo mais formalizado e claramente estabelecido como forma de enfrentar o crescimento da incerteza ambiental, aparece apenas na PUC Paraná. Nas PUCs do Rio e São Paulo, as questões de sobrevivência pouco favorecem o desenvolvimento de uma perspectiva de longo prazo. A PUC Minas encontra-se num acelerado processo de crescimento e, embora tenha experiências passadas com um processo de planejamento estratégico, hoje não se encontra desenvolvendo experiências mais sistematizadas. A PUC do Rio Grande do Sul elabora um planejamento trienal, quando são definidas as metas para o exercício dos novos dirigentes da organização, mas não obtivemos maiores detalhes sobre a forma como o processo é conduzido, quem são os participantes ou quais os resultados obtidos.

Por que instituições que reúnem tecnicamente todas as condições para pensar-se de forma mais estratégica oferecem tantas resistências para realizar um processo de planejamento mais sistematizado? Um dos entrevistados, provavelmente por apresentar uma formação específica nessa área, mencionou importantes aspectos sobre a questão:

Para você ter uma idéia da situação, quando eu era diretor de departamento, em

dezembro de 1979, a universidade não tinha nenhum mecanismo, nenhum processo estruturado de planejar o futuro. A palavra estratégia era uma coisa que causava espécie, uma coisa que ninguém entendia... Naquela época, não se falava nesse assunto de planejamento aqui na PUC; toda gestão era com base em tentativa-e-erro, colocando em prática aquilo que o senso comum dizia... (e nós nunca tivemos) uma gestão muito profissional na universidade. A universidade não é o tipo de instituição que tende para um tipo de racionalidade instrumental e objetiva. Embora todas essas formas de raciocinar estejam presentes em nossa gestão, ela tende a ser mais política. (Isso ocorre) em função da estrutura muito complexa, do grande grau de diversificação na estrutura horizontal, e de campos de conhecimento muito variados... Quando se tentou fazer o primeiro plano diretor aqui, não se conseguiu passar de visões gerais da coisa. Cada departamento teceu sua visão do que a universidade deve ter como função. O plano parou por aí... Um plano efetivamente estruturado para a universidade... é algo que não pode funcionar, na minha opinião, até porque ele prega que o homem é um ser predominantemente racional e objetivo. E não é bem assim. Nós somos seres afetivos e emocionais, e o planejamento administrativo não funciona sobre esses termos. Mas como ele é um instrumento de controle excepcional, aí a coisa agrada. O primeiro plano diretor da PUC, eu botei na gaveta e nunca mais tirei, nem eu nem ninguém... Racionalidade na gestão nunca foi um atributo primário na universidade. Por que é que a universidade tem uma tendência a pensar politicamente? Por questões como essa: cada departamento tem uma visão diferenciada. São muitas cabeças e, conseqüentemente, muitas opiniões. A universidade pensa que o professor é muito egoísta no sentido de que ele quer fazer o que lhe é conveniente; ele quer fazer a pesquisa que acha necessária e agradável; quer ensinar o que ele acha necessário; ele quer plena liberdade para trabalhar. Ele tem muita dificuldade para lidar com controle. Ele tende a

ser corporativista... Você tem centenas de pessoas que querem autonomia e não aceitam uma coordenação... Um diretor de departamento na universidade não é diretor, ele está diretor, e ele não pode se incompatibilizar com os membros. (Na universidade, tudo fica) restrito a jogos políticos: ca-da um defendendo seu interesse, sua visão de universidade e brigando por espaços (recursos). A universidade tem essa característica, por causa dessa violenta diversidade que ela tem... Não existe nenhuma outra instituição tão complexa quanto a universidade; apenas talvez um hospital, que funciona de forma similar... To-da vez que a universidade é obrigada a se voltar para um gestão com padrões empresariais, isso fica muito complicado; es-tamos vendo isso agora, que somos obrigados a fazer cortes. Todo mundo concorda que cortes devem ser feitos, mas não conseguimos concordar onde eles devem ser feitos. Todos são brilhantes ao manter suas posições... Em vez de discutirmos planejamentos estratégicos, que obviamente não podem funcionar numa instituição do caráter de uma universidade, deveríamos falar sobre valores. Se conseguirmos estabelecer uma hierarquia de valores para o departamento, a gente consegue muita coisa. Mas isso também é difícil de fazer... o interesse individual na uni-versidade é muito mais forte que o interesse coletivo. (E20, ex-Diretor)

Nesse contexto, somos levados a concluir que a possibilidade de utilizar metodologias de planejamento representam uma simples perda de tempo e energia. Talvez essa conclusão possa ser revista se falarmos no desenvolvimento de uma filosofia estratégica, que necessariamente não se confunde com os instrumentos tradicionais de planejamento estratégico. Na PUC do Paraná, desenvolve-se uma experiência que talvez possa obter resultados positivos nessa direção. O processo de planejamento adotado é

mencionado por todos os entrevistados como algo bastante concreto, que possibilita a realização das escolhas institucionais, a partir das quais todos passam a ter um “rumo, um norte, uma referência”:

A universidade sempre trabalhou em termos de planos quadrienais relativamente fechados, a administração estabelecia esses planos. A partir do ano passado, através de uma proposta bastante inovadora, estamos implantando um planejamento estratégico num modelo participativo. Eu acredito que entre setenta e noventa pessoas participaram da elaboração desse plano. O resultado talvez pudesse ter sido mais rápido e, dependendo do ponto de vista, até um pouco mais consistente, se fosse um grupo menor, mas o nível de comprometimento e o nível de participação com as noventa pessoas, acho que foi muito mais interessante até pelo processo de amadurecimento desse grupo, porque isso não é novidade para ninguém. Na universidade, as divergências de opiniões são bastante grandes... ca-da um tem um viés de origem na análise da questão da universidade como um todo, e num processo participativo você acaba buscando os pontos de convergência de todas essas áreas... acho que o que ficou de positivo nesse processo, mais que o resultado... foi o amadurecimento desse grupo e o reconhecimento da situação, o diagnóstico da situação atual... do que propriamente no desenho do caminho para chegar à situação desejada. Talvez a gente precise de um pouco mais de esforço no sentido de traçar esse caminho até a situação desejada... nós devemos dedicar mais tempo para a construção desse caminho agora. (E9, Pró-reitor)

Independentemente da polêmica que se possa estabelecer sobre a pertinência e os resultados obtidos com a utilização de instrumentos de planejamento, é fato que alternativas que visem integrar minimamente uma instituição tão diferen-

ciada quanto a universidade devem ser buscadas. Mais do que o produto final, muito provavelmente os ganhos vêm do processo de discussão que se estabelece, da interação entre os participantes, do conhecimento que se adquire sobre a problemática institucional, da possibilidade de que se exerçam coletivamente escolhas que afetam diretamente cada uma das partes da organização.

RECURSOS: SOBREVIVER OU CRESCER, EIS A QUESTÃO

Estratégias de crescimento foram adotadas por todas as PUCs pesquisadas, sem exceção. Variou a intensidade: a que mais cresceu foi a PUC Minas, dobrando sua base de graduação na década de 90 e implantando quatro novos *campi*. A PUC Rio voltou aos seus aproximadamente 11.000 alunos, depois de os ter deliberadamente reduzido a 6.000. O mesmo ocorreu com a PUC São Paulo, cuja base se reduziu de aproximadamente 15.000 para 11.000, voltando aos níveis originais no início de 1999. As PUCs do Paraná e do Rio Grande do Sul seguiram também a estratégia de crescimento e de abertura de novos *campi*, ampliando significativamente o número de alunos. Isto ocorreu, inegavelmente, porque a pressão dos custos, claramente, não poderia ser suportada de outra forma:

Eu entendi que a única forma de a universidade ser boa e de qualidade seria a expansão da sua base na graduação, porque a universidade hoje é obrigada a ter um programa de pesquisa institucionalizado, tem que ter curso de mestrado, pós-

graduação e de doutorado, ela tem que ter programas de qualificação do seu pessoal docente, tudo isso são programas muito caros. Eles não se sustentam por si, são quase totalmente deficitários, então a única forma que você tem para melhorar isso é partir para uma expansão sabidamente lucrativa. O excedente da graduação é que dá condições para não apenas ter uma estabilidade financeira, mas também de implantar planos de pós-graduação e pesquisa institucionalizado e consistente. (E4, Reitor)

A diferença novamente existente entre as estratégias de crescimento adotadas pelo grupo das PUCs do Rio e São Paulo e o grupo de Minas, Rio Grande do Sul e Paraná é de que, no primeiro, houve tão-somente uma retomada da capacidade instalada da instituição e, inclusive, já utilizada no passado. No segundo, houve real expansão da base de graduação, com significativo aumento do número de vagas, de cursos e até mesmo de espaço físico. Ficam novamente evidenciadas as diferenças existentes em termos de escolhas institucionais no que se refere ao modelo prioritário de cada universidade.

Nós chegamos a um certo limite em que, para mantermos um certo nível de qualidade, não podemos aumentar este número. Há também um limite físico... nossa meta para expansão do número de alunos sem que a qualidade caia muito são os cursos seqüenciais, que nos abrem possibilidades para expansão do número de alunos sem diminuir o nível. (E18, Vice-reitor)

Nas PUCs de São Paulo e Rio, o crescimento da graduação é visto como um fator que influi negativamente na qualidade de ensino; nas outras PUCs, o crescimento é visto como o único elemento

capaz de viabilizar a instituição e possibilitar investimentos em pesquisa e pós-graduação – que, por sua vez, serviriam como instrumentos para alavancar a qualidade do ensino de graduação.

Avaliar em que medida a expansão da graduação afeta negativamente a qualidade do ensino é questão das mais polêmicas. Atrelar, de maneira generalizada, qualidade a tamanho carece de base empírica, embora seja uma relação fortemente ligada ao senso comum. Uma simples análise do desempenho das PUCs no Exame Nacional de Cursos e na Avaliação das Condições de Oferta nos permite verificar que as PUCs de Minas, Paraná e Porto Alegre apresentam melhoria significativa em alguns itens, notadamente titulação e dedicação. As PUCs Rio e São Paulo apresentam uma boa posição nesse item, mas condições de oferta em São Paulo revelam as deficiências da instituição em infra-estrutura. Resultado de alunos no “Provão” variam internamente, não possibilitam o estabelecimento de um quadro comparativo consistente e parecem estar mais relacionados a competências internas estabelecidas por determinadas áreas ou cursos. Ainda que simples, essa avaliação nos possibilita verificar que número de alunos pode influir, mas não determina *performance* institucional.

Diferentes formas de conceber a universidade explicam diferentes posturas estratégicas quando a questão é o modelo de financiamento priorizado. Opção preferencial por recursos públicos, ainda que indiretamente obtidos, reproduz o modelo público de financiamento, quando não se concebe pesquisa e pós-

graduação como atividades que se possam financiar e minimamente viabilizar-se nos contextos tradicionais de eficiência. O segundo grupo de instituições também argumenta no sentido de que é uma missão quase impossível viabilizar uma universidade sem recursos públicos – disponíveis para instituições particulares até mesmo nos Estados Unidos, onde tradicionalmente se encontra a economia mais centrada nas forças do mercado. A diferença talvez esteja no fato de que não se constroem expectativas nessa direção. Foi de um realismo duro, quase cruel, a realidade pincelada por um dos reitores:

Talvez poucos países do mundo vivam um problema tão grave quanto o nosso país: ele é um país voltado para os ricos, é um país organizado em função de uma classe média... não adianta os alunos pressionarem a universidade se eles não podem pagar... então pode haver uma grande frustração por parte desses alunos, por parte das próprias universidades, achando que vão ter um número muito grande de estudantes nas universidades. Não vão ter enquanto o governo não modificar a sua cruel política de educação superior... nós conseguimos fazer um capitalismo mais selvagem que todos os outros. Então não vai sobrar lugar na Universidade Federal para o assalariado, vai faltar lugar também para o pobre... para onde vai migrar o assalariado e o pobre? Para a particular, mas uma universidade particular ele não pode pagar, nem o assalariado está podendo pagar a particular, hoje nós vemos índices alarmantes de inadimplência... (assim, muitos alunos) não terão espaço no ensino público e no ensino particular eles não vão agüentar pagar. (E4, Reitor)

As pressões por investimentos em infra-estrutura, titulação de professores, ampliação de carga horária e outras, ine-

gavelmente, cresceram após a introdução do Exame Nacional de Cursos pelo Ministério da Educação, em 1996. Também a Lei de Diretrizes e Bases trouxe exigências que contribuíram para introduzir ou acelerar um movimento interno de mudanças nas instituições de ensino. Embora seja um fato inegável que as mudanças no Brasil ocorrem basicamente por decreto, algumas mudanças já implantadas nas universidades revelam resultados bastante positivo.

Acho que o crescimento da universidade foi induzido... (houve) a questão da legislação também. Foram diversos fatores. Somos uma das poucas universidades particulares que têm um plano permanente de capacitação docente... Isso para mim foi induzido pela LDB. O reitor percebeu o momento e a tendência da lei e fez bom proveito disso. (E2, Pró-reitor)

A Lei de Diretrizes e Bases está nos impulsionando porque está nos permitindo crescer, ainda que por decreto. Nós vivemos num país todo feito em decretismo. Esses decretos forçam-nos a melhorar... (nós) temos que pegar o lado mais progressista das mudanças e tirar proveito, na medida em que de um decreto não há como escapar. (E3, Pró-reitor)

Quaisquer que sejam as motivações, parece inegável que as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos estão produzindo resultados mais concretos em termos de investimentos em titulação, pós-graduação e pesquisa, do que praticamente tudo o que se produziu nas quase quatro décadas de existência anterior das PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul. O crescimento não é apenas quantitativo, mas principalmente qualitativo, e talvez ainda mais importante: até o presente momento, tem se desenvolvido em bases realistas e auto-sus-

tentáveis, o que gera expectativas positivas em relação à sua continuidade.

Além da expansão da base de graduação – elemento fundamental no processo de financiamento dos outros investimentos –, formas diversas têm sido buscadas pelas PUCs para gerar receitas e reduzir a excessiva dependência das instituições por mensalidades escolares, um percentual que hoje se situa por volta de 80 a 95%. Pós-graduação lato sensu, serviços e projetos contratados e aproximação com empresas são algumas das formas utilizadas. Talvez a meta mais ambiciosa nessa direção tenha sido colocada pela PUC do Paraná, que pretende gerar 50% de sua receita bruta em atividades outras que não a graduação, num prazo de 10 anos. Para isso foi implantado um “escritório de desenvolvimento” que tem por objetivo

(realizar a tarefa de) aproximação com a comunidade, de criação de uma nova imagem institucional perante a opinião pública, perante os empresários... os investimentos que são feitos hoje (extrapolam uma simples) oportunidade de negócios. Eles ocorrem dentro de um planejamento um pouco mais definido em termos dos macro objetivos para o futuro, é uma coisa mais consistente... agora o problema é de *marketing* institucional, a comunicação com a comunidade, com as empresas, enfim... é muito ruim, a imagem que se faz é distorcida... (então) você precisa de um trabalho de aproximação com a comunidade. (E9, Pró-reitor)

Experiências de geração de recursos acabam por enfrentar preconceitos de várias naturezas. Por um lado, alguns setores no interior da Universidade desejariam manter a distância que historicamente no Brasil sempre separou a Uni-

versidade e a empresa; por outro, as empresas também desenvolveram estereótipos em relação à Universidade. Esses fatores, provavelmente, respondem pelo reduzido número de experiências bem-sucedidas e duradouras de aproximação entre esses órgãos. Uma das primeiras experiências formais no sentido de introduzir empresários na administração das universidades foi implementada na PUC Rio em 1967, antes ainda da Lei de Reforma Universitária de 1968, que exigia a presença de membros da comunidade no Conselho Universitário. Na PUC Rio foi criado o Conselho de Desenvolvimento, composto por empresários e membros eminentes da comunidade externa, com o objetivo de identificar e operacionalizar formas de aproximação entre a Universidade e a comunidade. Na avaliação da própria Universidade, essa experiência foi um "fracasso", basicamente porque

no Brasil não existe uma tradição e cultura de doação ao ensino. Segundo, porque a legislação brasileira não favorece (E16, Reitor)... Acho que essa falta de doações é também um pouco uma falta de compromisso do empresariado brasileiro com a educação... não há um compromisso com as universidades. (E19, Vice-reitor)

Dada a constatação de que determinadas expectativas em relação às formas utilizadas para inserir o empresariado na Universidade não produzem os resultados desejados, novas alternativas têm sido testadas. Até recentemente esperava-se do empresariado doações ou contribuições. Hoje se propõem parcerias.

(Nosso) objetivo é "vender" os serviços, as pesquisas e os cursos da Universidade

para as empresas. A gente tem percebido que aquela barreira que existia entre Universidade/empresa está se rompendo e que as empresas têm tido interesse em desenvolver projetos cooperados, projetos conjuntos... então a gente percebe que a PUC e também outras universidades poderiam se transformar... (E9, Pró-reitor)

A delicada questão do equilíbrio financeiro de algumas PUCs parece estar em parte equacionada e, se os demonstrativos financeiros ainda não mostram resultados altamente superavitários, pelo menos o caminho parece estar claro. Algumas instituições aprenderam a duras penas quão doloroso é o caminho de retomada do equilíbrio financeiro e implantaram definitivamente a lógica da racionalidade financeira sobre todas as outras. Obviamente, são também altos os custos dessa estratégia, quando se pode certamente esperar impactos sobre a qualidade do ensino e sobre a cultura das organizações.

(A Universidade) está em equilíbrio... nós não estamos nadando em dinheiro, mas as universidades particulares estão passando por momentos muito difíceis. É claro que exige uma administração muito firme, que saiba realmente no que gastar, quais projetos financiar, o que realmente é importante. Dentro da nossa universidade tem pessoas que estão pensando realmente muito sério nisso, com um planejamento muito adequado e que graças a isso a Universidade está se desenvolvendo, senão ela já teria fechado as portas se não tivesse uma administração muito séria. (E7, Pró-reitor)

Realizando as escolhas e ajustando a estrutura

Vários teóricos da moderna abordagem contingencial consideram que o ambiente, embora exerça forte influência so-

bre organização, não atua diretamente sobre ela. Gerentes escaneiam o ambiente, de onde extraem informações para subsidiar um processo de interpretação e respostas, e a partir daí definem as estratégias que deverão ser implementadas e as estruturas adequadas para possibilitar o alcance dos objetivos que a coalisão dominante estabeleceu como sendo “os objetivos” organizacionais. Na adequação da estrutura organizacional e na escolha de estratégias adequadas para atender às demandas ambientais residiria, então, a chave para obtenção de efetividade. Assim, o processo de reificação da organização que freqüentemente utilizamos tornar-se-ia uma simples figura de linguagem. Na verdade, a organização parece não ser, não fazer ou não possuir por si só atributos ou objetivos, mas, nas decisões dos indivíduos (no contexto das escolhas estratégicas de Child, 1972), residiria a grande possibilidade de se ajustar as estruturas e realizar as escolhas estratégicas que viabilizariam a continuidade da organização.

Se, por um lado, o modelo da ecologia das população mostra sua utilidade na compreensão dos movimentos de grupos de organizações, ele retira também quaisquer possibilidades de intervenção num destino organizacional inexorável, determinado pelo ambiente. Por outro lado, o modelo das escolhas estratégicas talvez coloque muita ênfase na capacidade dos indivíduos para interferir no destino de suas organizações. Em que medida as estruturas e as escolhas estratégicas realizadas pela coalisão dominante das PUCs são capazes de estabelecer escolhas que mudam o destino das or-

ganizações – com importantes reflexos sobre sua efetividade – foi uma questão que investigamos em nossa pesquisa. Os resultados são tênues, na medida em que refletem a visão exclusiva dos dirigentes, mas, ao mesmo tempo, o número e a profundidade das entrevistas realizadas nos possibilitaram identificar vários aspectos comuns, divergentes, e interessantes, que relatamos a seguir.

Em três das cinco instituições pesquisadas, as figuras dos reitores aparecem como os elementos de referência, a partir dos quais as escolhas institucionais estratégicas são realizadas. Na PUC do Paraná, o fetiche do Reitor parece residir na incontestável preparação técnica e humana desenvolvida por ele, no longo processo de preparação realizado por ele até que chegasse ao cargo atual. Ao final do depoimento, contudo, deve-se observar que aparece claramente o hiato entre as decisões de cúpula e as dificuldades existentes para que eles perpassem toda a organização – indicando que, na maioria das vezes, decisões institucionais refletem projetos individuais ou de pequenos grupos, que acabam por imprimir à instituição seu próprio modelo de organização:

Efetivamente, se tem alguém preparado, em termos de titulação, em termos de experiência e tudo o mais dentro desta universidade, sem dúvida alguma é o Irmão Clemente, o atual Reitor. Ele tem uma bagagem de conhecimento extraordinária, um conhecimento da universidade extraordinário... e ao mesmo tempo, ele tem uma visão para fora da instituição, vou chamar visão de mercado, embora a palavra mercado possa trazer uma conotação negativa dentro do ambiente universitário... mas ele tem essa visão de merca-

do, da necessidade de inserir a universidade no contexto mais amplo das influências externas, eu ousaria até dizer, empresarial... (contudo, eu penso que) em alguns momentos, o discurso dele é um pouco solitário, porque a estrutura da universidade é tão grande e o eco não vai até onde deveria chegar, por causa da estrutura, não por ele, ele é uma pessoa admirável em todos os sentidos... (mas) há um filtro mui-to grande entre o que o reitor fala e o que chega ao “chão de fábrica” ou seja, à sala de aula, à sala de professores, aos funcionários mais simples. (E5, Diretor)

Na PUC Paraná, observa-se um esforço do próprio Reitor para implantar instrumentos de gestão mais profissionais – do qual o planejamento é parte –, criando uma estrutura que torne cada unidade responsável por suas decisões, incluindo sua própria sobrevivência. A extinção de departamentos e a criação dos centros, ao menos no nível do discurso, teve como objetivo mencionado, quebrar feudos, fortalecer as unidades, descentralizar o processo decisório, criar competências internas e possibilitar a realização de projetos interdepartamentais. Todos os entrevistados mencionaram claramente que as decisões na Universidade, historicamente, têm sido centralizadas na figura de seus reitores, mas é interessante observar que esse problema foi verbalizado sem restrições ou autocensura, mais como uma questão que está sendo abertamente enfrentada pela instituição do que como algo que poderia denegrir a imagem institucional.

A outra grande diferença que está acontecendo na nossa universidade é que ela foi sempre uma universidade muito centralizada. Hoje ela está sendo descentralizada dia-a-dia, então somente alguns casos sobem para as pró-reitorias e quando os pró-

reitores não conseguem resolver é que passam para o reitor. O resto é a base que tem o comando das ações. (E8, Pró-reitor)

Um problema comum em muitas instituições é a manutenção de uma estrutura formal, que vale para as situações corriqueiras, ao lado de outra, informal e acionada sempre que se deseja exercer a prerrogativa de decisões mais individualizadas. Se, por um lado, seria indesejável a existência de uma estrutura formal e rígida que pudesse responder por todas as situações, por outro lado, a dualidade de uma estrutura formal, sendo acionada em alguns momentos, e a informal, em outros, parece igualmente injustificável. Historicamente exercidas nas PUCs, essas relações começam a ser questionadas:

(As situações de *by pass* aqui são) poucas. O reitor dificilmente permite esse tipo de acesso. Quando ele permite que alguma pessoa vá conversar com ele, ele chama para estar do lado dele o responsável pela área... Agora, muitas vezes por questões políticas chega junto a ele para conversar alguma pessoa de um nível hierárquico abaixo, então como ele não pode impedir esta proximidade por uma questão política, ele faz com que o pró-reitor da área, ou o decano da área esteja ao lado dele e isso tem começado a criar uma cultura de que as pessoas não fazem mais isso. Isto acontecia antes... (mas o reitor) está dentro da linha marista gradativamente “educando” as pessoas que trabalham na organização para entender que existem pessoas que são responsáveis diretas pelas áreas, e a elas cabe tomar as decisões, prover os recursos, isso não é uma atribuição do reitor. (E9, Pró-reitor)

Em outros casos, o próprio dirigente se reserva sempre a palavra final sobre determinadas decisões. Em que medida

isso indica dirigentes exercendo de maneira firme seu papel ou simplesmente dificuldades para lidar com uma inevitável perda de controle quando há uma efetiva descentralização das decisões, é difícil dizer. Em alguns assuntos, parece óbvio que a decisão final caiba ao dirigente máximo: “Eu considero que na parte financeira nós temos uma centralização mais forte, as decisões são tomadas pelo reitor, ouvindo as pró reitorias” (E9 Pró-reitor); em outros casos, há uma delegação consentida aos assessores mais próximos para que decidam sobre determinada questão ou mesmo um incentivo tácito às situações de *by pass*:

A decisão passa pelo conhecimento do Reitor, muitas vezes ele diz “isso aí você pode resolver”, mas ele quer saber o que está acontecendo. E muitas vezes ela é centralizada, porque, em vez de discutir aqui comigo, eles vão direto ao reitor, tentando passar por cima de todo um aparato que foi feito justamente para tentar conversar sobre o assunto. Isso aí é uma característica que depende muito da figura do reitor... (E3, Pró-reitor)

Na PUC de Minas, o Reitor aparece como o grande articulador das estratégias que “levantaram” a Universidade, especialmente as de crescimento: “Acho que foi uma estratégia só. A estratégia foi que o reitor aumentou a base da graduação...” (E2, Pró-reitor). O próprio Reitor, quando fala da expansão, usa muitos verbos na primeira pessoa do singular e admite que as estratégias implementadas são mais fruto de decisões individuais do que de um projeto institucional coletivamente construído.

Eu entendi que a única forma de a universidade ser boa e de qualidade seria a

expansão da sua base na graduação, porque a universidade hoje é obrigada a ter um programa de pesquisa institucionalizado, tem que ter curso de mestrado, pós-graduação e de doutorado, ela tem que ter programas de qualificação do seu pessoal docente, tudo isso são programas muito caros e eles não se sustentam por si, são programas quase totalmente deficitários. (E2, Pró-reitor)

Por parte da Universidade, não digo que tenha havido uma estratégia muito estudada, teve algumas intuições muito sérias, eu acho que a expansão... foi benéfica. Acho que também a estratégia de uma agressividade maior com relação à titulação de professores já existia por parte da Universidade, independente da LDB. Essas coisas eu acho que deram certo... (mas) talvez alguns cursos tenham sido lançados um pouco precipitadamente... algumas coisas realmente a gente errou e tem que corrigir. (E4, Reitor)

Embora haja também uma preocupação em criar mecanismos que possibilitem uma maior descentralização na Universidade, até mesmo porque, em virtude do crescimento, seria inviável que muitas decisões continuassem presas à Reitoria, parece haver uma peculiaridade interessante em relação à forma como isto está ocorrendo. Em Minas, a descentralização é outorgada, atribuída às unidades. Por isso mesmo, ela pode ser retirada a qualquer momento:

Acho que já há muita descentralização na Universidade, sobretudo através das pró-reitorias, elas tem uma autonomia bem maior. Os institutos estão ganhando aos poucos, acreditamos que eles possam ganhar uma autonomia maior... as pró-reitorias e os próprios institutos estão cada vez mais subsidiando a Universidade para tomadas de decisões (que já) estão sendo tomadas com bases mais racionais e menos espontâneas na Universidade. Essa descentralização administrativa tem que ser feita, evidentemente resguarda-

dos os interesses da Universidade. (E4, Reitor)

Tanto em Minas quanto no Paraná ou no Rio Grande do Sul, o poder está com os reitores e o processo de descentralização nessas instituições sofre avanços e retrocessos. Um exemplo ilustra esse aspecto. No Rio Grande do Sul e Paraná, não há eleição para nenhum cargo existente na estrutura da organização; todos são indicados pelo Reitor. Em Minas, uma situação interessante está-se delineando. Já foi anunciada a extinção dos departamentos, que deverão ser substituídos pelo conceito de cursos. Em vez de um colegiado de curso, eleito para um período de três anos, haveria então coordenadores e vice-coordenadores de cursos, vinculados aos Institutos ou Faculdades. Sobre a manutenção de eleições para coordenadores de curso, o reitor tem se posicionado favoravelmente. Na prática, contudo, em todos os departamentos onde ocorreu o final do mandato dos colegiados eleitos, novos coordenadores e vices foram indicados pela Reitoria. O argumento de que se trata de uma situação transitória pode ser real, embora haja departamentos que funcionem já há longo tempo com conselhos indicados pela Reitoria. Mudanças recentes na estrutura organizacional retiraram do departamento grande parte de seu poder de decisão, transferindo para o nível do instituto ou faculdade as questões mais relevantes. Essa mudança, por si só, enfraquece e menor unidade organizacional da universidade, seja ela chamada de curso ou de departamento.

O conjunto dos professores tem mais condições de escolher o seu chefe do que o

próprio reitor, eles conhecem melhor as pessoas... eu não tenho muita atração pela indicação pela reitoria do coordenador do curso, eu acho que eu tenho mais possibilidade de errar do que o conjunto dos professores na escolha do coordenador do curso. (E4, Reitor)

Na PUC do Rio Grande do Sul, a questão da centralização das decisões fica transparente, embora pareça haver também um esforço no sentido de consentir que as unidades organizacionais adquiram maior responsabilidade. Na pesquisa de Hardy e Fachin (1996), o reitor aparece como a figura central, desempenhando o papel mais ativo no processo decisório de sua instituição, comparativamente às seis universidades onde o trabalho foi realizado. Onze anos depois (a coleta de dados para a pesquisa de Hardy e Fachin ocorreu entre setembro de 1987 e fevereiro de 1988), quando coletamos nossos dados (julho de 1999), encontramos o mesmo reitor, no poder há 21 anos; a mesma estratégia de realização de planos trienais, que partem da reitoria, a quem ainda cabe definir os objetivos para a organização; a mesma ênfase em construções e projetos arquitetônicos, que inegavelmente imprimem um diferencial no *campus* da universidade, em seu museu virtual e no centro de convenções, e a mesma estrutura centralizada. Houve, por certo, grande avanço em vários aspectos. A titulação de professores, por exemplo, constituía uma meta estabelecida pela Reitoria de que se chegasse a mil mestres até o ano 2.000 e esta foi prematuramente alcançada; houve avanços na graduação, na pós-graduação, na pesquisa e nas atividades de extensão.

O discurso do reitor, em especial nestes últimos anos, tem sido realmente de uma preocupação muito grande de descentralização, ele quer que todos os setores... descentralizem as decisões, as iniciativas, os projetos. Essa centralização, muitas vezes, trava e dificulta que as coisas andem mais rápido e que haja maior produtividade nas realizações. Procedemos agora a uma reformulação do estatuto e do regimento da universidade, e um dos enfoques é exatamente a busca de descentralização... houve um avanço muito grande, avançou-se muito na descentralização, mas eu acho que ainda tem uma boa caminhada pela frente. (E14, Assessora)

Não podemos, por certo, correlacionar estrutura e processo decisório e efetividade organizacional, pelo menos enquanto não tivermos testado especificamente essa hipótese. O que deve ser enfatizado aqui é a dificuldade para lidar com a questão da descentralização revelada pelas PUCs que tiveram uma prioridade nas atividades de graduação. Enquanto durou essa opção, o modelo talvez tenha sido adequado (embora possa ser questionada sua eficácia), mas o fato é que, com o desenvolvimento de novas e mais complexas atividades de pesquisa, com a inclusão de um corpo docente com maior titulação, com a necessidade de que se criem possibilidades de trabalho para fixar esses docentes, parece necessário o desenvolvimento de uma outra lógica estrutural.

A efetividade organizacional sob a perspectiva do poder (Pfeffer e Salancick, 1974; Salancick e Pfeffer, 1974 e Penning e Goodman, 1977) considera que, como sistemas abertos, as organizações têm que se relacionar com o ambiente, para importar recursos e obter o suporte legitimador que mantém a coalizão interna. Organizações efetivas percebem a

interdependência dos padrões de recursos, as demandas corretas, e respondem às demandas feitas pelos grupos que controlam as interdependências mais críticas. As subunidades organizacionais adquirem grande importância nessa perspectiva, pois são o locus de atuação dos grupos que controlam importantes recursos para a organização, ao mesmo tempo em que buscam alcançar seus objetivos próprios, mesmo que às expensas dos objetivos organizacionais. O grande desafio das universidades em relação a esse aspecto parece ser então no sentido de incluir também esta "burocracia profissional" nascente ao lado de seus outros importantes constituintes estratégicos, até mesmo para manter o equilíbrio do sistema. Desnecessários enfatizar que, com uma estrutura centralizada, esse desafio torna-se bastante inviável.

Na prática, o que realmente ocorre é a descentralização. Uma universidade madura, para mim, caminha na direção da descentralização. Essa é a direção correta na minha opinião, com a seguinte condição: você tem que ter um corpo docente de alta qualidade; se você tiver um corpo docente de má qualidade e você descentralizar, tudo vira um caos. E17, Vice-reitor)

Nas PUCs do Rio e São Paulo, o problema é inverso. O reitor da PUC Rio foi descrito por Hardy e Fachin (1996) como o "guardião da burocracia profissional", e ele certamente ainda o é, numa estrutura altamente profissionalizada, descentralizada e participativa. Contudo, os problemas que estão sendo vivenciados pela organização introduzem novos elementos que, de alguma forma, alteram o equilíbrio interno. Se, por um lado, é per-

ceptível o desejo de manutenção do poder da burocracia profissional, por outro, notamos que a comunidade espera que os órgãos centrais, de alguma maneira, encontrem formas de viabilizar a instituição. Tal como um pai deve salvar seus filhos, também ao guardião da burocracia profissional caberia esse papel. A questão é que mecanismos o guardião utilizará para exercer essa nova função. Um dos entrevistados foi particularmente franco no seu depoimento. Sobre o modelo, sua posição é bastante crítica:

Acho que a universidade é totalmente descentralizada. Nas decisões acadêmicas, os departamentos têm total liberdade. Pelo nosso estatuto, o reitor não pode demitir uma pessoa... Eu sinto que esse tipo de modelo é um pouco complicado, porque, no início, os decanos eram nomeados pelo reitor, eram pessoas de sua total confiança e deviam a ele uma certa satisfação. Hoje em dia, ele é eleito pelos seus pares... e a instituição não sabe onde está a lealdade ao reitor. Esse papel do decano hoje em dia deve ser redefinido, e deve-se decidir se ele deve lealdade à reitoria ou aos seus pares, que o elegeram.

Sobre o papel do reitor, a situação parece ainda indefinida. Interessante observar que, embora preconize que “a reitoria” assuma posições mais firmes, o próprio vice-reitor, inadvertidamente, refere-se à reitoria como “eles”, um provável indicador das dificuldades que os indivíduos que exercem cargos estratégicos na instituição têm para lidar com o poder e se incluir no rol dos responsáveis pela instituição:

(O papel do reitor) é mais político... Até há cerca de 5 anos atrás o poder esteve totalmente com os professores. Hoje... eu acho que os professores estão querendo

que a Reitoria defina certas coisas. O poder mesmo, hoje está com o reitor, só que ele não exerce esse poder. Muitos docentes querem uma referência de poder, porque eles estão perdidos. Acho que eles querem ouvir de alguém: eu vou pagar, está garantido, e esse papel era do governo. A faca está mais na mão da Reitoria. Quando havia financiamento externo, a Reitoria podia lavar suas mãos, mas agora eles (grifo nosso) têm que assumir um pouco mais essa posição de poder. (E19, Vice-reitor)

As escolhas estratégicas realizadas pela PUC Rio foram exercidas no início dos anos 60, quando então se fez a opção pela geração de pesquisa de alta qualidade. Como bem enfatizou Hardy e Fachin (1996), “a formulação de estratégias em tal organização não é o resultado de determinação administrativa, mas da acumulação de decisões individuais nas arenas de pesquisa e ensino, e do processo participativo de decisões na arena institucional” (p. 129). Enquanto o modelo de financiamento à pesquisa com recursos públicos subsistiu, também as decisões se exerceram com relação ao nível dos profissionais altamente qualificados, que apenas dependiam do guarda-chuva institucional para negociar seus projetos de pesquisa. Como a instituição era altamente dependente das competências de indivíduos ou grupos, o poder central limitava-se a proteger e intermediar os interesses institucionais com a comunidade externa. Esse modelo não existe mais, mas a estrutura criada por ele ainda sobrevive. A questão agora é se os profissionais ameaçados serão capazes de redefinir estratégias para a instituição como um todo. Por um lado, parece haver esperanças:

As discussões (que estão sendo travadas) admitem mudança. A área tecnológica, que é a área mais afetada por isso, vai começar uma grande discussão de um novo modelo ... Há até a possibilidade de desativar alguns setores e criar coisas novas, mas isso tudo em um modelo específico para eles. Há uma preocupação sobre alguns cursos que não estão sendo bem avaliados, e nossa intenção é modificá-los, mas uma modificação de fundo acadêmico. Estruturalmente, nada deve ser mudado. A universidade esse ano basicamente disse que nós tínhamos que cortar 3 milhões e meio do orçamento, e nós tivemos que cortar. O primeiro corte foi feito... e isso provocou um trauma, mas foi algo que eles tiveram que fazer. Eles estão sentindo que, ou eles criam alternativas, ou esse corpo docente em pouco tempo irá envelhecer. Algo tem que ser feito. (E19, Vice-reitor)

A sistemática utilizada pela Reitoria para realizar os cortes pode ser um indicador de tendências futuras. Foi sinalizado a cada centro o valor a ser cortado do orçamento, mas coube a cada unidade definir o quê, como e onde cortar. Esse encaminhamento preserva politicamente o poder central, mas demonstra que o poder está sendo exercido com firmeza; por outro lado, transfere para as unidades todo o conflito sobre o que cortar, o que pode romper o equilíbrio interno e esfacelar alianças políticas historicamente consolidadas. Como mencionado anteriormente por um dos entrevistados, o decano dos centros não representa necessariamente os interesses institucionais, mas dos grupos que o elegeram. Quando há importantes interesses comuns, esse conflito pode não emergir, mas, face a uma situação de desestabilização dos grupos de poder, a instituição pode ver-se numa encruzilhada.

CONCLUSÃO

Os resultados indicam claramente que a efetividade apresentada pelas PUCs hoje é, em grande parte, decorrente das escolhas político-institucionais realizadas notadamente nas décadas de 60 e 70. As PUCs do Rio e São Paulo definiram um modelo de atuação mais identificado com as universidades públicas, optaram pela manutenção de uma base de graduação mais restrita, priorizaram a oferta de pós-graduação *stricto sensu* e, por isso, precisaram de titular e fixar seu corpo docente e de priorizar a pesquisa. A alta qualidade acadêmica dessas instituições é referendada ao nível dos dados coletados, das entrevistas e das análises estatísticas realizadas. Dificuldades financeiras, contudo, colocam em risco um modelo acadêmico bem-sucedido, e a possibilidade de assumirem a identidade de universidades privadas traz a essas instituições uma série de conflitos que elas ainda não conseguiram equacionar.

As PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul optaram por oferecer ensino de graduação, acompanhando o movimento tradicional de expansão do ensino privado, incorporando um modelo modesto em termos de concepção de universidade e absorvendo as mazelas já tão conhecidas e discutidas sobre a qualidade acadêmica dessas instituições. As mudanças vieram na década de 90, algumas decorrentes de uma visão mais prospectiva, outras introduzidas pela revolução telemática, pela Lei de Diretrizes e Bases e pelas entrada em cena de novos atores que ameaçam o papel hegemônico até então reservado às universidades.

A expansão da base de graduação das PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul possibilitou o equilíbrio financeiro necessário para viabilizar investimentos em titulação do corpo docente, em pós-graduação *stricto sensu*, em pesquisas e fixação de professores. A estratégia se mostra adequada e tem permitido um crescimento sustentável. O fosso a ser transposto em curto espaço de tempo, entretanto, é largo.

Se a efetividade for analisada no contexto que lhe foi atribuído por Hannan e Freeman (1997), são efetivas as instituições capazes de sobreviver, de atingir seus objetivos e de se adaptar às mudanças externas e ajustar sua *performance* em função das circunstâncias ambientais. Nesse contexto, a efetividade dos próximos anos será um produto das escolhas realizadas hoje. Instituições de ensino superior deverão priorizar ações que visem assegurar a sobrevivência institucional a médio e longo prazos, objetivos que incluam os *stakeholders* tradicionais e os novos participantes do mercado da informação e uma mentalidade estratégica que busque adaptar a instituição a um ambiente mutável e turbulento.

Várias ameaças ambientais abalaram as PUCs nos últimos anos. A perda da filantropia significa, sem dúvida, um dos maiores desafios a ser vencido, especialmente pelo impacto que causa na “identidade” das Universidades Católicas. Outro desafio consiste em desenvolver um modelo que possibilite conciliar uma universidade auto-financeável – mais voltada, portanto, para um ensino de massa –, com requisitos de qualidade de ensino, alto nível de titulação e possibi-

lidade de fixação do corpo docente, atividades de pesquisa e oferta de pós-graduação *stricto sensu*. Tal desafio é intensificado pela entrada em cena de novos concorrentes, que, de forma cada vez mais agressiva, almejam o lugar hegemônico até então ocupado pelas instituições tradicionais de ensino como são as PUCs. Nas PUCs do Rio e especialmente de São Paulo, o ambiente impõe desafios ainda mais complexos, relacionados à definição de uma estratégia de sobrevivência institucional.

De forma mais ou menos intensa, vimos que todas as PUCs enfrentaram dificuldades financeiras nos últimos anos. De diferentes maneiras, elas têm buscado superar essas dificuldades, mas recursos financeiros, humanos e materiais apareceram como um ponto fraco na maioria delas. Nas PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul, problemas de recursos aparecem relacionados ao nível de titulação dos professores, a uma tímida incursão pela pós-graduação *stricto sensu*, à baixa produção acadêmica e científica dos professores e à deficiências na infra-estrutura física, dentre outros.

É inegável o avanço dessas três PUCs na década de 90 em termos de revisão de seu modelo institucional, quando ficou claro que equilíbrio financeiro era uma pré-condição para reverter os problemas de recursos humanos e materiais. A questão de recursos parece devidamente equacionada e, mantidas as prioridades atuais, os resultados, já evidentes, devem-se intensificar nos próximos anos. A situação da PUC de São Paulo, contudo, é grave e ameaça, inclusive, a sobrevivência da organização. As questões que

se colocam agora é que alternativas vão ser utilizadas pelos dirigentes para saenar a instituição e em que medida interferências políticas irão dificultar a adoção de medidas duras e pouco simpáticas à comunidade acadêmica.

No caso da PUC Rio, o resultado financeiro não chegou a níveis que caracterizem uma situação de declínio organizacional, mas a posição atual é de desequilíbrio, com despesas maiores que receitas. A extinção da Lei da Filantropia abalou profundamente a Universidade, e um novo modelo – estratégico, gerencial, político e estrutural – parece necessário para viabilizar a sobrevivência da instituição e a continuidade de muitos de seus relevantes programas e projetos. A situação passada possibilitou à PUC do Rio acumular um excelente diferencial em termos de titulação e produção científica – e o padrão atual ainda é resultado das escolhas estratégicas e dos investimentos passados. Manter essas vantagens depende da urgente tarefa de realizar escolhas em termos de um novo modelo a ser adotado pela instituição.

Nesta pesquisa, constatamos significativas melhorias na forma como algumas PUCs estão administrando seus recursos. Podemos, assim, reafirmar o modelo teórico utilizado, no sentido de que recursos são uma pré-condição fundamental para uma organização desempenhar suas atividades, para definir o jogo das relações de poder e estabelecer seu nível de dependência em relação ao ambiente externo (Levine, 1978 e 1979; Pfeffer e Salancick, 1978). Recursos não são uma condição suficiente para garantir efetividade, mas elevado nível de escas-

sez pode significar que muito dificilmente uma universidade pode vislumbrar uma *performance* efetiva. (St. John, 1991; Volkwein, 1989)

Importantes decisões estratégicas foram implementadas nas PUCs nos últimos anos. Elas aparecem, notadamente nas PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul, ligadas a seis grandes pilares:

- 1) redefinição do modelo institucional e aquisição de mentalidade estratégica;
- 2) revisão do modelo de financiamento;
- 3) expansão da base de graduação;
- 4) incentivos à titulação e definição de estratégias para fixação de docentes;
- 5) expansão das atividades de pós-graduação *stricto sensu*;
- 6) investimentos em infra-estrutura.

Nas entrevistas realizadas com o nível decisório das PUCs, são recorrentes algumas falas, mas basicamente duas nos chamaram a atenção. Em primeiro lugar, reitores e pró-reitores fazem uma avaliação bastante similar da ambiência e das tendências para as instituições de ensino superior no Brasil; em segundo, de forma também bastante similar, todos apontam para um mesmo conjunto de alternativas estruturais, embora do ponto de vista operacional possam ser vários os caminhos para viabilizar essas alternativas. Assim, podemos considerar que o perfil estratégico que melhor caracteriza o nível decisório das PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul situa-se numa posição híbrida entre prospectivo e analítico. Ilustram estratégias dessa natureza o fenomenal crescimento, tanto físico quanto acadêmico, apresentado por essas instituições na década de 90.

Nas falas dos entrevistados, identificamos características que correspondem aos tipos estratégicos descritos por Cameron (1983), quando os entrevistados descrevem como realizaram as atividades de expansão de fronteiras, de busca de identificação de novos domínios e de áreas de atuação potenciais. Em muitos casos, ações mais agressivas foram utilizadas para driblar as dificuldades existentes e ampliar as atividades centrais, os objetivos e os clientes da instituição. Ao mesmo tempo, o uso híbrido de estratégias prospectivas e analíticas fica evidenciado, quando, ao mesmo tempo em que buscam inovar, os dirigentes, conservadoramente, demonstram sua preocupação em manter posições e espaços já consolidados.

Nos casos das PUCs do Rio e São Paulo, a indicação do uso de estratégias prospectivas e analíticas pode parecer, à primeira vista, contraditória. Uma análise mais detalhada, contudo, nos mostra que essas instituições realizaram escolhas prospectivas e foram ousadas em termos do modelo delineado já na década de 60. Ainda hoje elas revelam, em termos acadêmicos, muitas características das instituições prospectivas, no sentido de produzir de forma inovadora a pesquisa e o desenvolvimento de produtos e serviços. Baixo nível de preocupação com rentabilidade – outra característica desse tipo estratégico – contribuiu para os problemas financeiros atuais.

O uso de determinadas estratégias pode ainda ser associado à construção de

domínios de efetividade como descrito por Cameron (1981). Assim, instituições seriam mais prospectivas em campos onde seu domínio de efetividade fosse maior. Embora não tenham sido objeto de uma observação mais sistematizada, percebemos nas entrevistas e através dos dados analisados que as PUCs do Rio e São Paulo, historicamente, apresentam maior proatividade em questões relacionadas ao *cluster* acadêmico, e as PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul, maior desenvoltura na definição e implementação de um modelo gerencial comprometido com a viabilização financeira de suas instituições a médio e longo prazos. Uma ligeira inversão na relação parece salutar a ambos os grupos, e constitui o esforço atual de seus dirigentes. Tanto se esforçam as PUCs do Rio e São Paulo para redefinir seu modelo gerencial, quanto as PUCs de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul para melhorar sua *performance* acadêmica.

Finalmente, enfatizamos o momento crucial por que passam as instituições de ensino superior no Brasil. De forma cada vez mais intensa, os olhos da sociedade estarão voltados para elas, que serão inquiridas sobre os recursos que utilizam para financiar suas atividades, sejam eles públicos ou privados. Muito severamente, elas serão julgadas pelos serviços que prestam à sociedade e pela relevância de suas atividades. Para as instituições de ensino superior, a era da certeza ficou definitivamente para trás.

ABSTRACT

This article briefly relates the results obtained by the author in her doctoral research, in which she analyzed effectiveness of higher education institutions and the managing strategies which influence the performance of such organizations. The research was limited to five Brazilian Pontifical Catholic Universities (PUCs), in which effectiveness was analyzed based on primary data, interviews and a test of the model developed by Cameron (1978) and Clott (1994). The results indicated that effectiveness is due to the political decisions adopted, which are related to the model of university that either a country or an institution has set as a parameter to be reached. At a strategic level, important decisions have been implemented in recent years, which aimed to: to redefine the institutional model; to review the financing model; to expand the "undergraduate base"; to entitle its people (with Master and Ph.D degrees), as well as to maintain them; to expand the activities of *stricto sensu* graduate courses and; to invest in infrastructure within the university. Effectiveness in higher education institutions is a recent and polemic subject in Brazil, and there is not a consensus about what is an effective institution or how to measure dimensions of effectiveness. We are pleased to have contributed to subsidize the debate about some of these questions.

Keywords: Organizational effectiveness; Strategy; Higher education institutions.

Referências bibliográficas

- ALDRICH, H. E., PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**. v. 2; p. 79-105, 1976.
- CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Academy of Management Journal**. v. 24, n. 1, p. 25-47, 1981.
- CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. **Administrative Science Quarterly**. v. 23, p. 604-631, 1978.
- CAMERON, K. Strategic responses to conditions of decline: higher education and private sector. **Journal of Higher Education**. v. 54, n. 4, p. 359-380, 1983.
- CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. In: CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**. n. 6, p. 1-22, 1972.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**. v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HARDY, C., FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1996.
- LEVINE, C. More on cutback management: hard questions for hard times. **Public Administration Review**. v. 39, p. 179-183, 1979.
- LEVINE, C. Organizational decline and cutback management. **Public Administration Review**. v. 38, p. 316-925, 1978.

- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILLIKEN, F. J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**. v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.
- PENNINGS, J. M., GOODMAN, P. S. Toward a workable framework. In: GOODMAN, P. S., PENNINGS, J. M. (Ed.). **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey Bass, 1977.
- PFEFFER, J., SALANCICK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PFEFFER, J., SALANCICK, G. R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**. v. 19, p. 135-151, 1974.
- SALANCICK, G. R., PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. **Administrative Science Quarterly**. v. 19, p. 453-473, 1974.
- St. JOHN, E. P. A Framework for reexamining state resource-management strategies in higher education. **Journal of Higher Education**. v. 62, n. 3, p. 263-287, 1991.
- VOLKWEIN, J. F. Changes in quality among public universities. **Journal of Higher Education**. v. 60, n. 2, p. 136-151, 1989.