

CRISE E MUDANÇA: SIGNIFICADO PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Crisis and change: the meaning for university management

*Nelson Colossi¹
Joel Haroldo Baade²*

Recebido em: 09 dez. 2015

Aceito em: 27 jan. 2016

RESUMO

Gestão Universitária é um tema oportuno e relevante de interesse dos diversos segmentos da comunidade acadêmica. Envolve as áreas da Administração e da Educação para analisar um tipo especial de organização: a universidade. O artigo assume que a universidade é, antes de tudo, uma instituição social e merece ser analisada sob ambos aspectos: organizacional e institucional. A universidade está exposta a mudanças que ocorrem em seu macro ambiente e, naturalmente, tende a refletir em seu interior o ambiente externo. O foco central do artigo repousa, portanto, no fator mudança; mais especificamente, discute a relação entre crise e mudança com o objetivo de sugerir reflexões sobre quem vem primeiro, perguntando se são as crises que determinam as mudanças ou se são as mudanças que provocam as crises. Neste sentido, o artigo explora o significado de ambos os conceitos: crise e mudança, destacando semelhanças e diferenças entre eles. A seguir, ressalta o potencial efetivo de resiliência da universidade, como sua característica de lidar com a problemática crise-mudança e continuar cumprindo o seu papel na sociedade. Por último, o artigo promove a importância da gestão para a universidade continuar a realizar sua missão num contexto de mudanças e crises que caracterizam a sociedade atual.

-
- 1 Possui Doutorado em Administração Universitária pela The George Washington University (1990). Docente e Pesquisador do Mestrado em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. Caçador, SC, Brasil. E-mail: ncolossi@terra.com.br.
 - 2 Possui Doutorado em Teologia pela Faculdades EST de São Leopoldo, RS (2011). Docente e Pesquisador do Mestrado em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. Caçador, SC, Brasil. E-mail: baadejoel@gmail.com.

Palavras-chave: Gestão universitária. Universidade. Instituição social. Crise. Mudança. Resiliência.

ABSTRACT

University Management is an opportune and relevant theme of interest for the various segments of the academic community. It involves the areas of Administration and of Education to analyze a special type of organization: the university. The article presupposes that the university, above all, is a social institution and deserves to be analyzed from both aspects: organizational and institutional. The university is exposed to changes which occur in its macro environment and, naturally, tends to reflect internally the external environment. The central focus of the article lies, therefore, on the factor of change, more specifically, it discusses the relationship between crisis and change, with the goal of suggesting reflections on which one comes first, thus asking do the crises determine the changes or do the changes provoke the crises? In this sense, the article explores the meaning of both concepts: crisis and change, highlighting similarities and differences between them. Next, it points out the effective potential of the resilience of the university, such as its characteristic of dealing with the crisis-change problem and continue carrying out its role in society. Lastly, the article promotes the importance of management for the university to continue carrying out its mission in a context of changes and crises which characterize the current society.

Keywords: University management. University. Social institution. Crisis. Change. Resilience.

INTRODUÇÃO

Gestão Universitária, como área de estudo, tem assumido destaque no campo das Ciências Sociais e, por sua especificidade, pode incluir-se na corrente interdisciplinar de análise, a ocupar uma posição intermediária entre a Administração e a Educação. Enquanto disciplina da Administração, a Gestão Universitária apoia-se em teorias administrativo-organizacionais, voltadas à aplicação de práticas e funções gerenciais, como também à descrição de fenômenos organizacionais. Além disso, enquanto inserida no campo da Educação,

ela focaliza a universidade como instituição social. Gestão Universitária, portanto, constitui-se numa disciplina multifocal de análise - gerência-organização-instituição-educação – a visualizar a universidade sob duas dimensões: organizacional e institucional. Como uma organização produtiva, é orientada por critérios de eficiência e eficácia em direção à realização de objetivos e metas organizacionais; e, como instituição social, é orientada por critérios éticos e valorativos emanados de crenças e ideais societários. A primeira dimensão aponta para a necessidade de um aparato organizativo composto de estrutura, sistemas, recursos humanos e materiais e gerenciamento, para realizar a missão da universidade; e a dimensão institucional, centrada e comprometida com valores societários essenciais à formação superior de homens e mulheres da sociedade, constitui-se numa instituição social.

Instituições sociais são entidades criadas e devotadas a determinadas funções de interesse público, para atender objetivos especiais, tais como, educacionais, assistenciais, religiosos, societários. Em sentido sociológico, são entidades emanadas do contexto social onde estão inseridas e assentam-se em normas, costumes e valores consagrados e compartilhados em todo o grupo social. Nesses termos, educação e educação superior são instituições sociais e, por natural extensão, as instituições universitárias, também, constituem-se instituições sociais. Assim, se educação é um processo de desenvolvimento do ser humano, visando à formação do seu caráter e sua integração na sociedade, da mesma forma, por corolário, a instituição universitária - a universidade - é um processo de formação e desenvolvimento de um profissional de caráter, visando sua atuação no mercado de trabalho da sociedade em que vive.

Na perspectiva multifocal, o estudo da Gestão Universitária visualiza dois níveis de análise: *macrossocietário* e *organizacional*. A abordagem macro considera o ser humano o centro de interesse e atenção do estudo; enquanto a abordagem organizacional preocupa-se com a eficiência dos processos e a eficácia dos resultados organizacionais. Isto é: a abordagem macrossocietária orienta-se, predominantemente, pela concepção de universidade como instituição social; enquanto a abordagem organizacional concentra atenção e interesse nos resultados e desempenho da gestão organizacional. Gestão Universitária, portanto,

constitui-se num campo de estudos oportuno e relevante para os diversos segmentos da comunidade acadêmica - alunos, professores, servidores e gestores, envolvidos, direta ou indiretamente, na gestão organizacional e institucional da universidade e propõe-se a aprofundar o conhecimento sobre fatores, macro e organizacionais, que afetam sua *performance*.

Ciência refere-se ao conhecimento adquirido através de estudos e pesquisas baseados em métodos científicos, que conduzem a informações sobre os fatores que concorrem a manifestação de um fenômeno. As ciências sociais e, particularmente, a Administração e a Educação compartilham inúmeros fatores, tais como, tecnologia, ambiente, inovação, entre outros. Além desses, especificamente no âmbito da Gestão Universitária, o fenômeno *mudança* assume um papel relevante como um fator decisivo para compreender a problemática organizacional e institucional da universidade.

O presente artigo concentra-se no fenômeno mudança, fator decisivo no estudo das instituições universitárias, com o objetivo de provocar reflexões conceituais, relativamente ao binômio crise-mudança, a procurar responder a seguinte questão: *Afinal, são as mudanças que provocam crises ou, ao contrário, são as crises que exigem mudanças?*

CRISE E MUDANÇA: SIGNIFICADO E ABRANGÊNCIA

A instituição universitária tem recebido críticas por parte da sociedade: acusam-na de estar dissociada da realidade e limitar-se a repassar conhecimentos, tendo se transformado num órgão corporativo e burocratizado. Estas críticas, sem dúvida, refletem o cenário de crises que caracteriza a instituição e demandam estratégias capazes de reaproximá-la da sociedade e, assim, realizar, com efetividade, sua vocação científica em congruência com os anseios societários, sem a qual ela corre o risco de afastar-se de sua missão original como instituição social.

A instituição universitária, exposta a mudanças que ocorrem a sua volta, é influenciada e tende a refletir em seu interior as características

predominantes do ambiente externo (COLOSSI, 2004). O fenômeno *crise-mudança*, contudo, não se caracteriza pela relação causa-efeito, nessa ordem, pois assim como crises provocam mudanças; o inverso também é real, isto é, mudanças ou a necessidade delas desencadeiam crises.

Muitas vezes, diante de crises, a universidade tende a proteger seus interesses corporativos e organizativos, em prejuízo da sua missão institucional, a desprezar oportunidades de propor novas ideias, padrões e modelos capazes de questionar a “velha ordem social” e formular novos paradigmas, que melhor atenderiam as demandas societárias. No entanto, em oposição a esta apatia institucional, Augusto Perez Lindo, em sua obra *Universidad, Conocimiento Y Reconstrucción Nacional*, evidencia que as sociedades latino-americanas enfrentam cinco problemas fundamentais - aumento da pobreza, aumento do desemprego, debilidade do Estado, vulnerabilidade diante das empresas transnacionais, desintegração social e, ainda, referindo-se à situação da Argentina, afirma que, além da crise, trata-se de uma catástrofe contra a qual a universidade pode oferecer conhecimentos e, assim, ocupar um papel relevante na reconstrução nacional (PEREZ LINDO, 2003).

Uma rápida incursão na literatura sustenta que a dicotomia *crise-mudança* é pouco evidente, à luz da proximidade conceitual entre o significado de crise e de mudança. Em termos gerais a noção de *crise* define a interrupção de algo que seguia um curso regular e previsível e, por isto, exige alteração. Por exemplo, no transcurso da melhora de uma enfermidade, ou na transição de um período de prosperidade para depressão, respectivamente o médico e o economista irão providenciar mudanças. O Dicionário de Ciências Sociais da FGV (1996) atribui à *crise* uma situação da vida social, que ocorre quando o curso dos acontecimentos alcança um ponto em que a mudança é iminente, independentemente se, em sentido positivo, para o *bem* ou, negativamente, para algo ruim.

Crises, portanto, não são necessariamente disfunções, já que podem ser consideradas como um importante fator de mudança em direção a melhorias. No âmbito da Ciência da Administração, o tema *mudança* é assunto permanente em várias áreas, tanto em resposta a crises quanto se antecipando a elas através do planejamento. A

disciplina *Desenvolvimento Organizacional*, por exemplo, trata do planejamento da mudança, por entender que crises fazem parte do processo organizacional e, portanto, mudanças são inevitáveis – por isto, planejá-las. Da mesma forma, na Economia, os economistas consideram crise-mudança um processo contínuo de *perturbações e alterações* que ocorrem ao longo do desenvolvimento do econômico, pois não são esporádicas ou isoladas do contexto global da economia, mas, sim, uma *fase* do ciclo econômico. Segundo Prahalad (2010), perturbações num período de prosperidade abrem espaço à fase de depressão, que envida esforços de recuperação em direção a uma nova fase de prosperidade, fechando-se, assim, o ciclo natural do processo econômico.

A universidade, por sua natureza como instituição social, preserva os princípios de durabilidade e estabilidade de sua missão, a impedir mudanças bruscas, mesmo em resposta a crises que possam afetar seu *status* institucional: por isto a complexidade e morosidade de mudanças institucionais significativas. Contudo, as transformações globais da sociedade contemporânea exercem forte influência no contexto em que se insere a instituição universitária e, por extensão, a provocar crises e estimular mudanças institucionais e organizacionais, como também comportamentais de pessoas que dela participam.

A análise da problemática crise-mudança é recorrente nos mais diversos setores e ambientes acadêmicos, a oportunizar tanto posicionamentos contundentes e acusatórios, quanto manifestações de pontos de vistas mais brandos sobre o tema. Os mais pessimistas, por exemplo, temem o futuro da universidade e posicionam-se duramente diante das contradições da universidade brasileira e sugerem mudanças institucionais profundas sobre o relacionamento universidade-sociedade, à luz da missão e da defesa do ensino público e gratuito no âmbito da sociedade brasileira, a considerar especialmente a questão da exclusão social de minorias e a problemática da avaliação da qualidade da educação superior.³

3 No Brasil, 2416 instituições oferecem mais de 30.000 cursos a mais 7 milhões de estudantes. Do total, 304 são entidades públicas e 2.112 particulares e, segundo dados do INEP, de 2003 a 2012, houve um aumento de 80% no acesso ao ensino superior neste breve espaço de tempo.

Em síntese, a questão que merece atenção é: trata-se de crises, ou são apenas indicativos de mudanças que não foram devidamente atendidas e, em consequência, surgiram as crises atuais? Enfim, o que veio primeiro, as crises ou a necessidade de mudanças?

O propósito deste artigo é estimular reflexões sobre a dicotomia crise-mudança. Este item abordou alguns aspectos conceptuais para melhor compreensão do significado e abrangência da questão. A seguir explora-se o significado e a abrangência do fenômeno *mudança*, a destacar pontos comuns e diferenciados entre esses dois conceitos, a indicar base segura a conclusões reflexivas sobre o tema.

MUDANÇA: SIGNIFICADO E ABRANGÊNCIA

Mudança, etimologicamente, significa ato ou efeito de mudar ou mudar-se. Pode ser uma troca ou transferência de algo ou de pessoas, de um lugar para outro, como também a substituição de um indivíduo por outro. Pode ser também qualquer tipo de transformação decorrente de certos fenômenos ou, ainda, a modificação de um estado normal de algo ou de um processo. Assim, mudança em seu sentido amplo significa movimento ou, ainda, segundo Colossi (2004), mudança é a característica atual da sociedade moderna, ou seja, uma era de explosões: explosão demográfica, explosão do conhecimento, explosão econômica, explosão política, explosão social, explosão tecnológica. A sustentar essas afirmativas, basta avocar quatro clássicos da literatura organizacional: Richard Beckard (1972) que se referiu ao “*mutável ambiente das mudanças*”, Peter Drucker (1996) ao afirmar que “*vivemos numa era de descontinuidade*”, Perez Lindo (2000) ao descrever “*o cenário das mutações*” e, Kenneth Gailbraith (1980) que alertava ser esta “*uma era de incerteza*”. Também autores como Bauman e May (2010) debatem a mutabilidade na sociedade contemporânea, afirmando que ela tem características líquidas.

A universidade, como uma instituição social, a servir a sociedade onde se insere, está exposta a mudanças e a *explosões* que caracterizam o universo organizacional contemporâneo; portanto, sujeita a crises e, para manter sua missão institucional, necessita de

formas organizacionais inovadoras para adequar-se às novas demandas societárias. Nesse contexto, a gestão universitária assume papel relevante (COLOSSI; FLORES, 2004) e, mais uma vez, a relação crise-mudança-crise desperta atenção: são as mudanças que geram crises ou estas que exigem aquelas?

O fenômeno mudança organizacional caracteriza-se por qualquer movimento que provoque alterações numa organização, em relação a suas posições originais: objetivos, estrutura, funcionamento, controle e comportamento (ROMAN, 2013). Pode-se, portanto, aceitar o significado de mudança na universidade como sendo as diferenças observadas nas posições organizacionais e institucionais anteriores.

A Ciência da Administração reserva um capítulo especial à questão da mudança, tratando-a como uma disciplina específica: *Gestão das Mudanças*. O tema é considerado parte fundamental no estudo da organização, pois, para os teóricos da Administração, as mudanças caracterizam a vida organizacional. Além disso, a Administração considera o binômio *mudança-resistência* a diretriz norteadora da dinâmica organizacional, pois reflete a natureza humana no que se refere a proteger-se de modificações ou interrupções da normalidade à qual está habituada. Assim, o tema *Resistência a Mudanças nas Organizações* desperta interesse de estudiosos e pesquisadores organizacionais. Razões, individuais ou grupais, para resistir às mudanças são as mais diversas: reações em defesa de interesses ou privilégios já conquistados que poderão ser alterados, como também manifestações provocadas por medo do desconhecido são exemplos de resistência a mudanças, os quais provocam desentendimentos, conflitos e, num estágio mais avançado, instaura uma crise (CHIAVENATO, 2003; CARAVANTES, 2005; COLOSSI, 1996).

De fato, se há “resistência” por parte de alguns indivíduos, pode-se pressupor que, para outros, a mudança é bem-vinda. Kurt Lewin em sua Teoria de Campos de Forças, empresta à Administração uma importante contribuição ao estudo e à compreensão das mudanças organizacionais. Segundo esta Teoria, há dois conjuntos de forças que atuam de forma dinâmica numa organização. De um lado, há forças que impõem, isto é, impelem para que mudanças sejam efetivadas e, em contrapartida, do outro lado, surgem forças que as rejeitam. Para

Kurt Lewin, é a confrontação entre essas duas forças a principal causa geradora de crises nas organizações (apud COLOSSI, 2000).

No âmbito das organizações universitárias brasileiras, pode-se arrolar como *forças que exigem mudanças*, por exemplo, as duas últimas leis gerais da educação: a LDB de 1996 e o PNE, promulgada em 2013. O Plano Nacional de Educação - Lei 8035 de 2010, recentemente sancionado pelo Poder Executivo - constituir-se-á, até 2020, na maior força de mudança no âmbito da educação no Brasil, a realizar as suas vinte metas, que representam a visão de um novo cenário, organizacional e institucional, da universidade brasileira.

Além dessas *forças*, as políticas educacionais e seus mais diversos instrumentos e programas institucionais implementam mudanças em todos os níveis educacionais, a oferecer novas perspectivas estruturais e comportamentais no cenário da educação superior e, por consequência, na gestão universitária. Para tanto, o processo de mudança exige a criação de mecanismos de controle e acompanhamento do desempenho organizacional e institucional da universidade, tais como, Avaliação Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional e o Processo de Credenciamento e Recredenciamento das Instituições. Contudo, observa Pegoraro (2013), a questão das políticas educacionais no Brasil constitui-se num desafio, devido às múltiplas relações que interferem na constituição desses processos e, por isso, é fundamental que esta análise seja feita à luz das transformações históricas que informaram a necessidade de mudanças, sem a qual não haverá “embasamento” no surgimento de novas configurações das instituições universitárias em geral.

Externamente ao aparato regulador da educação, a Globalização é outro fator a atuar como força propulsora de mudanças da instituição universitária. Sua influência é notada em vários aspectos organizacionais e institucionais, destacando-se a revolução da tecnologia da informação, as inovações e disponibilidades didático-pedagógicas e o acesso à educação a distância, em níveis de graduação e pós-graduação, que são alguns exemplos de forças propulsoras de mudanças na educação superior (COLOSSI, 2002). Contudo, além dessas perspectivas operacionais de mudanças advindas do processo de globalização, há que se contabilizar mudanças profundas relativamente a valores e concepções sobre educação superior e, por corolário, à gestão universitária. Para

Bauman e May (2010), as expressivas transformações decorrentes da globalização muitas vezes produzem certa tendência à inércia diante de forças opressivas e abstratas que descaracterizam aspectos importantes da universidade brasileira.

Na realidade, mudanças e transformações societárias provocam, direta ou indiretamente, alterações no modo de vida das pessoas, determinando novas perspectivas e valores culturais individuais e sociais, os quais agem no âmbito das organizações universitárias como uma força legítima a exigir mudanças. Essas mudanças certamente não podem ser desconsideradas pelas organizações universitárias.

O estudo da Administração tradicionalmente vale-se das demais Ciências Sociais como suporte de suas teorias. No que se refere ao ritmo das mudanças, duas correntes básicas são consideradas: Teoria da Revolução e Teoria da Evolução. No primeiro caso, aceita-se que as mudanças obedecem diretrizes rígidas e, muitas vezes, traumáticas e radicais em sua trajetória. Por outro lado, corrente da evolução sugere estratégias lentas e gradativas de mudanças. As instituições universitárias, pode-se afirmar, caracterizam-se pela abordagem evolutiva, mesmo quando imposta por instrumentos legais. Como instituição social, a universidade emana e volta-se ao contexto societário onde ela está inserida e, portanto, seu ritmo de mudança obedece a características próprias, muitas vezes retardando o processo de mudanças e acendendo crises institucionais ou mesmo a confrontação de valores.

Assim, as rápidas referências conceptuais aqui expressas mais uma vez permitem questionar a relação mudança-crise no âmbito das organizações universitárias, ou seja: em que medida as crises refletem as características próprias da instituição universitária? São elas fruto do confronto de ideias ou novos ideais? Ou a crise resulta das dificuldades de implementar as mudanças exigidas no contexto societário em que ela está inserida? Assim, à luz dessas indagações, o próximo item aborda a questão da capacidade da instituição universitária adaptar-se a mudanças e, ainda, retornar à sua missão original como instituição social, isto é, o significado de resiliência da universidade.

RESILIÊNCIA: SIGNIFICADO PARA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA

Gestão Universitária, como área de estudo especializado, tem despertado interesse dos mais diversos grupos de estudiosos nos diferentes campos do conhecimento, a promover reflexões e contribuições significativas ao pensamento e à ação gerencial neste tipo de instituição. O presente artigo explora o tema crise-mudança sob a ótica da Administração, como uma organização produtiva, e a visão da Educação, como uma instituição social. Alguns pontos relevantes foram expostos. Em primeiro lugar, verificou-se que, *mudança e crise* são dois termos com a mesma base etimológica e que fazem parte de um mesmo arcabouço conceitual. Consequentemente, poder-se-ia afirmar que, no contexto das Ciências Sociais como um todo e, particularmente no âmbito da Gestão Universitária, a noção de fases ou etapas é característica comum entre estes dois conceitos. A Economia, por exemplo, refere-se a crises ou transformações econômicas como sendo a sucessão de fases do processo de mudanças, ou seja, à *prosperidade* segue a *depressão* que por sua vez é sucedida pela fase do *ressurgimento* e posteriormente volta à *prosperidade* (GRASSI MENDES, 2007). No âmbito da Sociologia, o significado do termo mudança aponta para o conceito sociológico de Desenvolvimento Social, isto é, implica o interesse e a disposição da sociedade em oferecer índices mais elevados de mobilidade social, promovendo, gradativamente, a melhoria da qualidade de seus cidadãos como resposta a demandas e crises societárias (WOOD JR, 2000).

Na realidade, pode-se perceber a sucessão de fases ou acontecimentos que obedecem a uma ordem lógica de avanços, retornos à situação anterior, avanços, apresentando renovações ou novas perspectivas em cada alteração. Em síntese, os fenômenos sociais são resilientes e apresentam, portanto, a qualidade de resiliência: voltar ao estágio anterior.

Resiliência é um conceito da Física, que atribui a certos corpos materiais a propriedade de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica. Em sentido figurativo, o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa define o termo como a capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar às mudanças. Assim,

poder-se-ia afirmar que resiliência significa elasticidade, isto é, voltar a situação anterior, sendo, portanto, capaz de rápida recuperação.

Nesse sentido, generalizando a amplitude do conceito de resiliência e aplicando-o às Ciências Sociais, poder-se-ia dizer que, assim como alguns materiais podem retornar a suas formas originais após serem submetidos a deformações, a sociedade, as organizações e as pessoas são também capazes de superar situações problemáticas ou traumáticas, isto é, têm capacidade de resiliência e voltar à situação anterior.

São inúmeros exemplos de organizações que diante de crises não resistem e morrem, enquanto outras enfrentam crises catastróficas e, assim mesmo, sobrevivem, voltando fortalecidas ao ritmo ou situação anterior. A expressão “crescer na adversidade” é bastante aceita na cultura ocidental. De fato, a história da humanidade tem registrado trajetórias de lutas pela sobrevivência, num ciclo contínuo de guerra e paz ou de crise e estabilidade.

Uma rápida passagem na literatura universal mostra ricos exemplos de “viagens redondas”. Tom Peters, por exemplo, já na década de 1980, alertava às empresas americanas com suas obras, *Vencendo a Crise*, publicada em 1982 (1990) e, ainda, *Prosperando no Caos*, publicada em 1985 (1989). Na década seguinte, ele oferece ao mundo organizacional mais uma relevante contribuição: *Rompendo as Barreiras da Administração*. Esta obra pode ser considerada a mais exaustiva análise do fenômeno crise no contexto empresarial americano e as estratégias adotadas para controle e superação das dificuldades, permitindo a defesa de uma ousada tese: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. Nela, Tom Peters mostra a luta das grandes corporações para “romperem barreiras” e saírem da crise provocada pelos excessos do modelo tradicional de administração, centrado, primordialmente, na segurança da racionalidade e da estabilidade, perdendo assim as reais perspectivas no novo contexto econômico mundial, ávido por mudanças de paradigmas e aberto a iniciativas audaciosas, imaginativas ou até mesmo “malucas”. Na realidade, Tom Peters sugere que é necessário “despertar” a crise para encontrar e percorrer um novo caminho. Para ele, as transformações que estes tempos de crises ou mudanças revolucionárias exigem são

inexoráveis para o bem-estar tanto do indivíduo quanto da sociedade em geral.

Assim sendo, à guisa de considerações finais, pode-se defender a tese da compatibilidade conceitual entre os termos crise e mudança, pois fazem parte de um mesmo fenômeno e, continuamente, alteram-se. Sugere-se, portanto, que a problemática crise-mudança seja entendida como inevitável, isto é, como parte integrante de um processo mais amplo de crescimento e desenvolvimento organizacional, cuja direção busca encontrar ou reencontrar, continuamente, o seu ponto de estabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade contemporânea ainda não se adaptou ao novo ritmo de mudanças provocadas por fenômenos como a globalização, que marcaram profundamente o final do século passado. Em seu contexto, a globalização encerra o acelerado desenvolvimento tecnológico caracterizado por convergências de tecnologias que reúnem diferentes setores do conhecimento humano, eliminando fronteiras entre as ciências. De fato, a globalização, principalmente a partir da década de 1980, provocou sensível expansão em termos globais, mas, por outro lado, foi também responsável por assimetrias nos padrões de crescimento e desenvolvimento entre diferentes áreas e setores mundiais.

Nesse ambiente de mudanças, as organizações inexoravelmente passam por transformações gigantescas em seus papéis, suas estruturas, seus processos e seus produtos. Conceitos tradicionais, consolidados ao longo da evolução do pensamento administrativo-organizacional, estão sendo substituídos por novos paradigmas, face à necessidade de sobrevivência em um mundo globalizado. Contudo, assim como, de um lado, há forças que exigem mudanças, de outro lado surgem resistências, contrárias às transformações. A instituição universitária, um tipo especial de organização complexa e caracterizada por sua natureza conservadora, recebe também o impacto do ambiente de mudanças globais. Assim, o fenômeno crise-mudança faz parte da rotina organizacional de instituições universitárias.

Este artigo procurou explorar, sob uma perspectiva conceptual, o binômio crise-mudança no âmbito das organizações universitárias. Assim, à guisa de considerações finais, pode-se enfatizar que esse cenário de mudanças e transformações globais indica, claramente, que a universidade, para sobreviver, deve construir e consolidar uma nova proposta institucional que a mantenha, em que pese seu contexto de crise-mudança, legitimamente constituída como uma instituição social. Sobretudo, a essência de sua missão deve ser preservada: uma organização universitária é muito mais do que apenas a responsável pelo status educacional de um indivíduo. Como instituição social, ela assenta-se em valores éticos e culturais voltados à educação integral do ser humano e a formação de uma elite intelectual e científica, capaz de liderar o mundo moderno rumo às transformações produtivas e à equidade social num mundo globalizado.

A instituição universitária, tanto como instituição social como organização, tem sido capaz de realizar sua missão num contexto de mudanças e crises que caracterizam sua trajetória histórica, pois ela possui um potencial efetivo de resiliência e competência para lidar com suas crises, acompanhando ou promovendo as mudanças impostas pelo contexto global e dessa forma continuar cumprindo o seu papel na sociedade.

Assim sendo, a mensagem deste texto ressalta a capacidade da instituição universitária de promover a sua propriedade de resiliência, isto é, a sua elasticidade e capacidade de adaptação a situações traumáticas ou conflitantes, sem perder sua característica essencial: uma instituição social, emanada e voltada para a sociedade a que serve.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt; MAY, Tim. **Aprendendo a pensar com a Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BRASIL, LDB. Lei 9394/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 11 abr. 2014.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 8.035/2010 do Plano Nacional de Educação** para o Decênio 2011-2020. Disponível em: <www.camara.gov.br/sileg/MostrarIntegra.asp?CodTeor=831421>. Acesso em: 16 abr. 2014.

CARAVANTES, G.; PANNO, C; KLOECKNER, M. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COLOSSI, N.; FLORES, L.C. Formas organizacionais de universidades. In: **Coloquio La Gestión universitaria frente a la crisis, la integración regional y el futuro**. Buenos Aires: UNTREF/UFSC, Maio/2004.

COLOSSI, Nelson. A dicotomia crise-mudança no comportamento das IES. In: **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

_____. Educação Superior em Administração: Uma concepção substantiva. **Revista Ciência e Cultura**, Ano XV, n.126, 1996.

_____. La universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: **A Gestão Universitária em Ambiente de Mudanças na América do Sul**. Florianópolis: Insular, 2002.

_____. Teoria de Campo de Forças de Kurt Lewin. In: **Seminário de Administração e Mudanças em IES**. UFSC/CPGA. Florianópolis, 2000.

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

GALBRAITH, John Kenneth. **Uma era de incertezas**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1996.

GIANOTTI, José Arthur. **Universidade em ritmo de barbárie**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GRASSI MENDES, J.T. **Economia na ponta da língua**. Curitiba: Editora Estação Business School, 2007.

PEGORARO, Ludimar. **Terceiro Setor na Educação Superior Brasileira**. Campinas: Leitura Crítica, 2013.

PÉREZ LINDO, Augusto. **Mutaciones: escenarios y filosofías del cambio de mundo**. Buenos Aires: Editora Biblos, 1996.

_____. **Universidad: conocimiento Y reconstrucción social**. Buenos Aires: Biblos, 2003.

PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

_____. **Vencendo a crise**. São Paulo: McGraw, 1990.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro**. São Paulo: Bookman Editora, 2010.

ROMAN, T. e MIKAEL, K. **O livro da mudança: modelos para agir com estratégias**. Barcarena, Portugal: Marcador Editora, 2013.

SALERMO, Soraia Kfourri; KFOURI, Samira Fayez; LOPES, Rosana Pereira. Plano Nacional de Educação: Política de Estado para a Educação. **Nuances: estudos sobre Educação, Presidente Prudente, SP**, v. 24, n. 2, p. 16-32, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14572/nuances.v24i2.2477>>. Acesso em: 16 abr. 2014.

SILVA, Benedicto (Coord.). **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/MEC, 1996.

WOOD JR., Thomaz (Coordenador). **Mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.