

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CHRISTIANO DE OLIVEIRA E SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
GOIÁS**

**Goiânia
2018**

CHRISTIANO DE OLIVEIRA E SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

**Goiânia – GO
2018**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S586d

Silva, Christiano de Oliveira e

Desafios da gestão de mudanças na Universidade Estadual de Goiás. /Christiano de Oliveira e Silva. – 2018.

83 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado profissional em Administração – Goiânia, 2018.

1. Gestão de mudanças. 2. Redesenho institucional. 3. Mudança organizacional. I. Silva, Christiano de Oliveira e. II. UNIALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 658

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

SILVA, Christiano de Oliveira e. Desafios da gestão de mudanças na Universidade Estadual de Goiás. Goiânia: Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), 2018. Dissertação.

Aprovado em 1º de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo César Bontempo
Orientador

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander
Membro Interno

Prof. Dr. Francisco Alberto Severo de Almeida
Membro Externo

Goiânia – GO
2018

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em todos os momentos; a minha amada esposa Suzana Ribeiro Lima Oliveira por todo apoio, companheirismo e carinho; aos meus filhos Christiano de Oliveira e Silva Filho e Vítor Oliveira Lima, pela força e entendimento nas horas de angústia durante o percurso; aos meus pais e minhas avós por fazerem parte de minha história;

Esta dedicatória se estende também ao meu orientador e professor Paulo César Bontempo. Sua confiança, sabedoria, humildade e respeito, possibilitaram a superação de todos os desafios.

AGRADECIMENTOS

A oportunidade de realizar esse trabalho foi uma experiência ímpar para minha vida pessoal e profissional, assim, não poderia deixar de agradecer imensamente:

Primeiramente a Deus, por todas as condições necessárias para realização deste trabalho que muito tem contribuído com minha formação como ser humano, profissional e professor;

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo César Bontempo, pelo convívio, aprendizagem e brilhante profissionalismo que, com toda sabedoria direcionou os passos para a construção deste trabalho. Seguirei seus exemplos na minha caminhada como professor;

A Universidade Estadual de Goiás, uma instituição que me acolheu e me possibilitou ter várias experiências desde discente, passando pela administração e chegando à docência. Foram muitos aprendizados, inclusive como gestor, o que me possibilitou estudar sua composição e perspectivas futuras;

Não poderia deixar de agradecer a equipe gestora dessa nobre instituição, ao reitor Prof. Dr. Haroldo Reimer, a Profa. Ms. Maria Olinda Barreto, ao Prof. Dr. Marcos Antônio Cunha Torres, ao Prof. Dr. Ivano Alessandro Devilla, Profa. Ms. Juliana Oliveira Almada e ao Lacerda Martins Ferreira. Esses me oportunizaram a missão de conduzir os trabalhos que originaram essa pesquisa e que contribuíram significativamente para o andamento da mesma;

Aos diretores e componentes do Grupo de Trabalho, Profa. Ms. Marcília Helena Romano Campos, Profa. Dra. Aracele Pinheiro Pales dos Santos, Profa. Ms. Maria Aparecida Sanches Silva Jorge, ao Prof. Ms. Antônio Cruvinel Borges Neto, Prof. Ms. Enival Mamede Leão, Prof. Ms. José Xavier Rodovalho, Prof. Dr. Marcos Antônio Cunha Torres, Prof. Ms. Miguel Antônio de Camargo, Prof. Dr. Valtuir Moreira da Silva, Prof. Ms. Valter Gomes Campos. Foram muitas horas de reuniões, reflexões, debates e transpiração para que pudéssemos concluir nossas atividades;

Aos assessores e técnicos administrativos: Ms. Neusa Maria Ravaroto, Esp. Patrícia de Castro Ribeiro, e aos professores: Prof. Ms. Alison Carlos Filgueiras, Prof. Ms. Márcio Dourado Rocha. Importante equipe que juntos pudemos gastar horas e horas de estudos, debates, descobertas e reflexões para contribuir com tão importante missão de criar um status por meio de dados numéricos, uma visão ampla de nossa instituição;

As minhas amigas e então secretárias: Esp. Edna Marta de Lima, Esp. Ana Maria Borges Alchuffi Leite; e ao meu amigo e então gerente de planejamento da Universidade Estadual de Goiás, Prof. Ms. Paulo Henrique de Freitas Miranda, por todo apoio, participação e comprometimento com a UEG, que contribuiu significativamente com o êxito dos objetivos deste trabalho;

Aos colaboradores técnicos administrativos e docentes de todos os Campi e Administração Central da UEG, que de maneira direta ou indireta contribuíram para a construção dessa pesquisa;

Aos meus pais, Nilton Ferreira da Silva e Vera Lúcia Ribeiro de Oliveira e Silva, pelos momentos de diálogos e irrestrito apoio para que eu pudesse chegar a este momento. Esses fazem parte de um grupo seleta que apoiam e incentivam em todos os momentos, mesmo que as adversidades não pareçam ter fim;

A minha esposa, companheira e doutora, profa. Suzana Ribeiro Lima Oliveira, por todo incentivo para que eu fizesse uma especialização em minha área, e foram muitos momentos de apoio, carinho e compreensão, compartilhamos muitos conhecimentos;

Aos meus filhos Christiano de Oliveira e Silva Filho e Vítor Oliveira Lima que mesmo sendo privados de minha presença, não deixaram de compreender que essa fase seria de árduo trabalho, ausências e outras dificuldades, mas que foi necessário e relevante. Vocês fazem parte de minhas conquistas;

Agradeço a cada um de forma muito especial, que sem o apoio, compreensão e carinho, não teria alcançado êxito nessa longa jornada.

Muito obrigado!

Christiano

RESUMO

Este trabalho propõe analisar a gestão de mudanças a partir do redesenho institucional em uma instituição de ensino superior (IES) pública, a Universidade Estadual de Goiás (UEG). Os objetivos específicos delineados foram: a) contribuir com a reflexão/construção de um processo de diagnóstico institucional sistemático, formativo e determinante aos ensejos institucionais; b) identificar, reunir e sistematizar dados produzidos na UEG em uma série histórica a partir de 2012, referentes ao ingresso, permanência, oferta, demanda, ensino, pesquisa, extensão, gestão e infraestrutura, dentre outros temas relevantes às análises necessárias ao redesenho institucional; c) criar indicadores que auxiliem na análise dos dados, na definição de critérios de avaliação e na geração de informação relevante à implantação da gestão de mudanças; d) identificar as principais variáveis e elementos que impactam a gestão de mudanças. A abordagem metodológica neste trabalho é a quali-quantitativa, e como técnica de pesquisa utiliza-se o estudo de caso e a pesquisa-ação, em que o pesquisador é integrante/membro da comissão de avaliação. Os resultados obtidos levam à compreensão da importância da implantação da gestão de mudanças a partir do redesenho estratégico dentro da instituição. Nesse sentido, pensa-se que a regionalização da oferta de cursos por áreas do conhecimento otimiza os recursos docente, de infraestrutura, administrativo, logística, pesquisa e extensão promovendo a formação de Centros de Referência e/ou Excelência a fim de impulsionar o desenvolvimento da UEG e do Estado de Goiás. A duplicidade da oferta de cursos e a presença de campus muito próximos em diversas regiões do Estado produz o que pode ser denominado de sobreposição institucional, muitas vezes agravado com a presença de todas as modalidades ofertadas pelas Instituições de Ensino Superior e em contrapartida a não existência de algumas áreas do conhecimento a serem ainda inseridas.

Palavras-chave: Gestão de mudanças. Redesenho institucional. Mudança organizacional.

ABSTRACT

This paper proposes analyzing the change management as of governmental institutional redesign in an institution of higher education (IES), Universidade Estadual de Goiás (UEG). The specific purposes outlined were: a) contributing to discussion/formation of systematic, formative and fundamental institutional diagnosis to the institutional opportunities; b) identifying, gathering and ordering data produced in UEG since 2012, referring to admission, permanency period, offer, demand, teaching, research, extension course, management and infrastructure, not excluding relevant issues to necessary investigation about institutional redesign; c) creating indicators used to analyze of data, in definition of evaluation criteria and in production of relevant information to installation of the change management; d) identifying the main variables and aspects responsible to influence the change management. The methodological approach in this paper is quali-quantitative, and as research method, it is used the case study and action-research, in which the researcher is member/participant of evaluation committee. The results generated show the comprehension of importance of installation of change management from strategic redesign inside of UEG. In this respect, it is possible to think that regionalization of offer of courses by fields of knowledge optimize the teacher, infrastructure, administrative, logistics, research and extension course assets, benefiting the construction of Reference Centres and/or Excellence Centres in order to help the development of UEG and Goiás State. The dual of courses offered and the presence of campus very near in several regions of Goiás State create a movement called as 'institutional shading', many times intensified with the presence of all offered modalities by Higher Education Institutions and conversely the lack of some fields of knowledge don't inserted, yet.

Keywords: Change management. Institutional redesign. Organizational change.

LISTA DE SIGLAS

BI – Business Intelligence
CaC – Conselho acadêmico do Campus
CAR – Comissão de Avaliação e Reestruturação
CCET – Campus Anápolis de Ciências Exatas e Tecnológicas
CCSEH – Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas
CEAR - Centro de Ensino e Aprendizagem em Redes
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPC – Conceito Preliminar do Curso
CST – Curso Superior de Tecnologia
CsU – Conselho Universitário
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ESEFFEGO - Escola Superior de Educação Física e Fisioterapia de Goiás
F&A – Fusão e Aquisição
GAP – Grupo de Avaliação Permanente
GT – Grupo de Trabalho
GUT – Gravidade, Urgência e Tendência
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES – Instituições de Ensino Superior
IMB – Instituto Mauro Borges
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PIBID – Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PrDI – Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PrE – Pró-reitoria de Extensão
PrG – Pró-reitoria de Graduação
PrGF – Pró-reitoria de Gestão e Finanças
PrP – Pró-reitoria de Pesquisa
RH – Recursos Humanos
SC – Sem Conceito
TI – Tecnologia da Informação
UEG – Universidade Estadual de Goiás
UEN – Unidade Estratégia de Negócios
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	14
1.1 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	17
1.2 FAZENDO A ESTRATÉGIA FUNCIONAR A PARTIR DA GESTÃO DE MUDANÇAS	20
1.2.1 A EXECUÇÃO COMO PROCESSO	20
1.3 INTEGRAÇÃO CULTURAL: DIMENSÕES QUE SE MATERIALIZAM A PARTIR DA GESTÃO DE MUDANÇAS	24
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3 O TRABALHO REALIZADO PELOS GRUPOS DE DISCUSSÃO	34
3.1 AS REUNIÕES (GRUPOS DE DISCUSSÃO).....	36
3.2 METODOLOGIA DE SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS	37
3.4 ANÁLISE DOS DADOS E GERAÇÃO DE ESCORES PARA OS INDICADORES.....	51
3.5 PROPOSTA REFLEXIVA A PARTIR DA ANÁLISE DOS DADOS APRESENTADOS	53
3 PROPOSTAS DISCUTIDAS JUNTO AOS COLEGIADOS	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE 1	74
APÊNDICE 2	77
APÊNDICE 3	78

INTRODUÇÃO

Desde a implantação da Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) ocorreu a ampliação do acesso ao ensino superior. As universidades públicas nos últimos vinte anos tiveram um crescimento significativo devido a alguns incentivos de governos em suas várias esferas (municipal, estadual e federal). Com isso, as universidades que ocupavam maciçamente os grandes centros administrativos da região sul e sudeste passaram a ocupar as demais regiões brasileiras e se ramificaram em cidades do interior, possibilitando o acesso que atendessem uma demanda reprimida, assim, ao comentar sobre os impactos da instalação de universidades em cidades do interior, Ferreira e Santos (2018) elencam importantes considerações que são também alvo de investigação para a instituição pesquisada. Por conseguinte, vários desafios surgem para a sua consolidação que perpassam a gestão estratégica.

Com a expansão das Instituições de Ensino Superior (IES), em diferentes modalidades (presencial e em Educação a Distância), públicas e particulares, sem que um estudo prévio para sua implantação fosse realizado, chegou-se a uma situação que requer atenção dos gestores tanto das IES públicas como das privadas, que é a oferta de diferentes cursos com baixa demanda de alunos, o que torna oneroso a oferta de vagas ocasionando a não otimização de recursos (MAINARDES; MIRANDA, 2011).

A Universidade Estadual de Goiás (UEG) é uma das IES que obteve um crescimento considerável em um curto espaço de tempo, aproximadamente 19 anos, com a política de expansão por meio da interiorização do ensino superior. Sediada no Estado de Goiás, é uma universidade que atingiu uma demanda de 39 cidades chegando a uma realidade extensa e abrangente.

A UEG foi criada por força da Lei 13.456, 16/04/1999, com base nas especificidades regionais, o que justifica seu crescimento inovador e a missão de levar o ensino superior ao interior do Estado, por meio do ensino, pesquisa e extensão. Sua formação inicial, com treze *campi*, se deu pela junção/incorporação de algumas Faculdades historicamente consolidadas por já terem naquele momento aproximadamente 50 anos de existência. Após sua criação, a UEG teve mais alguns momentos de crescimento/expansão chegando a um número total de 41 *campi* instalados em 39 cidades e com uma média de quase 20.000 discentes e aproximadamente 4.000 colaboradores diretos, entre docentes e técnicos administrativos.

Um dos critérios de expansão foi por meio de gestão das lideranças políticas locais junto ao Governo de Estado e aos Reitores, sendo que na sua última expansão houve a criação de dez novos *campi*, totalizando um número expressivo de unidades.

Atualmente, devido ao tamanho da UEG e o crescimento do número de oferta de vagas pelas várias IES, com a complexa gestão (não no sentido de difícil, mas de um cenário com diferentes possibilidades e demandas) é que está posto um cenário desafiador para a gestão dessa universidade. Portanto, este trabalho se concentra na proposta da gestão de mudanças, para atender a propósitos sociais, assim, contribuindo com o desenvolvimento local/regional e nacional.

A motivação para o estudo surge a partir da experiência do pesquisador enquanto um dos membros da gestão da instituição pesquisada, participação em reuniões e discussões com a equipe que trabalha, vislumbrando a real necessidade de uma gestão de mudanças.

A UEG é uma instituição de ensino superior consolidada que atende diferentes municípios, no entanto, considerando o contexto regional das cidades onde está inserida, foi constatado que alguns investimentos estão sendo subutilizados. Tal inquietação pode ser sintetizada na seguinte indagação: Quais indicadores possibilitam um diagnóstico inicial para uma (re)estruturação da UEG que viabilize a implantação da gestão de mudanças condizente com a realidade institucional?

Para isso, o objetivo geral do presente trabalho foi o de analisar a gestão de mudanças a partir do redesenho institucional em uma instituição de ensino superior (IES), a Universidade Estadual de Goiás (UEG).

Com o propósito de alcançar este objetivo geral, alguns objetivos específicos foram delineados, sendo eles: a) contribuir com a reflexão/construção de um processo de diagnóstico institucional sistemático, formativo e determinante aos ensejos institucionais; b) identificar, reunir e sistematizar dados produzidos na UEG em uma série histórica a partir de 2012, referentes ao ingresso, permanência, oferta, demanda, ensino, pesquisa, extensão, gestão e infraestrutura, dentre outros temas relevantes às análises necessárias ao redesenho institucional; c) criar indicadores que auxiliem na análise dos dados, na definição de critérios de avaliação e na geração de informação relevante à implantação da gestão de mudanças; d) identificar as principais variáveis e elementos que impactam a gestão de mudanças.

A escolha metodológica não pode caminhar separadamente da teoria, um objeto deve ser estudado em todos os seus fenômenos. Para orientar o processo de realização da pesquisa foi utilizado o pressuposto teórico da pesquisa-ação. Para Gatti (2002), os métodos surgem de ideias inovadoras, de perspectivas teóricas e práticas. Não são técnicas fixas para obter

determinados resultados, mas também são crenças, valores e atitudes. Os ambientes de realização das investigações foram: a reitoria e os *campi* da UEG, sendo a administração central e 41 *campi*.

Considera-se que os resultados obtidos levem à compreensão da importância da implementação de um redesenho organizacional dentro da instituição. Nesse sentido, entende-se que a oferta de cursos por áreas do conhecimento em uma proposta de centro de referência oportuniza a criação de condições mais favoráveis para investimentos dos recursos em todas as áreas dentro da instituição. Assim, permite-se impulsionar e otimizar os recursos em uma perspectiva de desenvolvimento da UEG a partir da consolidação de cursos e expansão dos programas de pós-graduação viabilizado a partir dos profissionais qualificados presentes na instituição. A múltipla oferta de um mesmo curso, em *campi* muito próximos em diversas regiões do Estado, produz o que pode ser denominado de sobreamento institucional, muitas vezes agravado com a presença de outras Instituições Públicas de Ensino Superior.

A reflexão em um direcionamento organizacional, a partir do conhecimento do quadro atual, propõe direcionamentos para implementação de mudanças, e são os resultados apresentados na presente pesquisa.

Esse trabalho está estruturado de forma a abordar questões fundamentais para a reflexão e atualização das organizações diante das demandas e exigências sociais e/ou de mercado. Sua composição está distribuída em capítulos a partir da introdução que contém o problema da pesquisa, os objetivos pretendidos pelo trabalho, bem como a escolha do tema e as contribuições esperadas com a realização do trabalho.

O primeiro capítulo foi feito com a intenção de apresentar a fundamentação teórica abrangendo: Mudança organizacional; os tipos de mudança organizacional; fazendo a estratégia funcionar a partir da Gestão de Mudanças; a execução como processo; Integração cultural: dimensões que se materializam a partir da gestão de mudanças. Com base em autores como Hrebiniak (2006), Vieira e Vieira (2003), Adizes (2002), Acuña e Fernández (1995), dentre outros.

O segundo capítulo descreve os procedimentos metodológicos do trabalho, com uma abordagem quali-quantitativa, e como técnica de pesquisa utilizamos o estudo de caso e a pesquisa-ação, em que o pesquisador é integrante/membro da comissão de avaliação, sendo um dos sujeitos da pesquisa, um observador prévio das formas como o objeto se manifesta e proponente de uma gestão de mudanças.

O terceiro capítulo compreende os resultados contendo: As reuniões (Grupos de discussão); Metodologia de sistematização dos dados, apresentando uma organização como:

identificação dos indicadores; as tabelas contendo os indicadores; validação dos indicadores; construção da matriz de indicadores; coleta de dados; tratamento dos dados; análise dos dados e geração de escores para os indicadores: proposta reflexiva a partir da análise dos dados apresentados.

O quarto capítulo foi construído a partir das reflexões embasadas no referencial teórico e a validação realizada por meio de entrevistas com pessoas de diferentes funções dentro da instituição, por representantes escolhidos de acordo com o autor Hrebiniak (2006), como líderes mediadores das discussões por meio do diálogo e reflexão sobre os indicadores qualitativos, subsidiados pelos dados dos indicadores quantitativos, entre outras informações que contribuíram para implementação estratégica das propostas aqui apresentadas. Dessa forma, conclui-se que os resultados são direcionadores e propositores de mudanças possíveis e necessárias dentro da instituição pesquisada.

1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Vivenciamos na contemporaneidade transformações que direcionam as culturas organizacionais, pois muito se tem planejado, estratégias inovadoras surgem a todo instante, no entanto, a implementação tem sido um dos gargalos para a gestão. Afinal, o comportamento humano juntamente com aquilo que o cerca, necessita de um acompanhamento dos novos paradigmas formados por demandas de uma nova sociedade.

O tema mudança organizacional vem passando por grandes e velozes transformações, pelo fato de acompanhar as demandas geradas pelas mudanças sociais, políticas, tecnológicas contemporâneas. Os consumidores e/ou criadores de demandas cada vez mais exigentes, somado com a “descartabilidade” do que se produz, sejam os produtos tangíveis ou intangíveis, o fato de se ter uma concorrência ávida por ocupar o mercado e também pela grande exigência por mão de obra capacitada e especializada, faz com que se torne irrefutável condição a busca por (re)adequação e/ou (re)estruturação dos cenários organizacionais.

O mercado é extremamente dinâmico, versátil e exigente. Fazendo com que todo e qualquer segmento mercadológico se adeque às novas políticas determinantes de um novo paradigma estrutural. Um dos maiores fenômenos que impulsiona essas reestruturações, é o fato de não termos fronteiras físicas que impeçam as relações entre as duas pessoas que regem o planeta administrativamente, sejam pessoas físicas ou jurídicas.

A preparação de lideranças que atendam esse tipo de demanda mercadológica é algo imprescindível, pois os avanços e exigências não permitem que os modelos tradicionais, que poderiam ser investidos horas para sua instalação, continuem por muito tempo de maneira competitiva. Torna-se evidente o surgimento de novas hierarquias como as sociais, econômicas, culturais, que acompanhadas pela veloz revolução tecnológica exige-se adaptabilidade a um menor tempo disponibilizado para sua implementação (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

As intensidades das mudanças ocorrem de acordo com cada segmento, seja iniciativa privada ou pública, assim como produtores do intangível ou tangível, podemos classificar também por intensidades.

Anderson e Anderson (2001) ressaltam que uma das estratégias de se manter nos cenários de constantes transformações é a implementação “real” da gestão de mudanças. Real no sentido que não basta apenas planejar, realizar o planejamento estratégico, mas é principalmente e fundamental que se implemente o planejado. Essa estratégia tem o intuito de transformar os desafios gerados pela dinâmica de mercado, levando em consideração o pontual/local com suas características, para o universal/global de maneira veloz e com o viés

da competitividade, assim como a otimização das forças que compõem o segmento para oportunizar o atendimento das demandas complexas. No estudo de caso da presente pesquisa, considera-se “a universidade com uma realidade complexa” (MEYER, 2005).

Dessa maneira, o entendimento das mudanças não é só pela competitividade, mas uma questão também de sobrevivência, além de quando se fala da competitividade, precisam ser considerados as ocasiões e cenários, ou seja, os contextos em que estão inseridas. Essas ações são elencadas depois de uma análise ambiental, levando em consideração as forças e fraquezas/limitações (MORITZ et al., 2012).

Ao se ter o entendimento da existência das forças, fraquezas e as incertezas trazidas pelo ambiente interno e externo, é necessário estabelecer estratégias que contribuam para a solução das várias naturezas de demandas. Diante disso, podemos citar alguns modelos de abordagens elaborados por uma estratégia competitiva por meio das habilidades dos componentes da equipe da instituição em que se pretende atuar.

Uma das estratégias que aponta como uma das prováveis soluções para as demandas das instituições, públicas ou privadas, é a existência de consultores ou parceiros no processo de constituição da reformulação estratégica e implementação de novas práticas (WHITTINGTON, 2006). É interessante lembrar que existem pesquisas que revelam ainda uma limitada capacidade de introdução de mudanças significativas, que foram em algum momento bem-sucedidas, mas que não mais o são, e estão em funcionamento nas organizações (MACHADO-SILVA, 2004; SILVA, BURGUER, 2018).

Vieira e Vieira (2003) ao abordar sobre organizações públicas, afirmam que,

A mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, uma necessidade de atualização que gera atualização. A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro (VIEIRA; VIEIRA, 2003, p.4).

Diante do exposto, é importante a criação de equipes de mudanças, voltadas para a implementação do que se planeja, que estarão envolvidas nesse tipo de evento com demandas diferenciadas. Para melhorar a eficácia, a gestão de mudança tem preparado o ambiente nas organizações para atender as transformações a partir das demandas postas pelo cenário econômico, político e social vigente (ADIZES, 2002).

Certamente, isso não quer dizer que a implementação da gestão de mudanças seja de fácil aceitação, principalmente quando existe uma necessidade da mesma e de sua relevância, esse formato gera transtornos a ponto de não despertar envolvimento dos colaboradores. Assim,

torna-se essencial compreender quais são as demandas organizacionais para que se possa implementar mudanças e mobilizar colaboradores para a sua implementação.

Essa temática sobre mudança organizacional é uma pauta em evidência em vários ambientes como as empresas e o meio acadêmico. Trata-se de um tema que não é relativamente novo, mas que na atualidade tem sido um fenômeno emergente temporal, falando sobre aquilo que compõe e/ou propõe à situação da vida organizacional. Temporal no sentido de o que está sendo proposto hoje, devido às mudanças e cenários organizacionais, pode não servir para outro momento.

Nesse entendimento, tal cenário conduz os gestores/atores organizacionais a se adaptarem à sistematização das ações e o sincronismo das atividades, para que se possam acompanhar o “movimento natural do desenvolvimento”, onde a competitividade e/ou sucesso das organizações/empresas estão diretamente ligados ao que está sendo demandado.

Assim, surge uma variedade de modelos e ferramentas de gestão que têm como principal objetivo contribuir com o desenvolvimento e transformação das organizações, conforme as linhas de pensamentos. Apesar das várias diferenças de opiniões existentes, os modelos atuais se diferem dos antigos, por levar em consideração algumas variáveis a mais, como as demandas dos consumidores, curto ciclo de vida dos produtos tangíveis e intangíveis, novos competidores, demandas locais/regionais/globais, contextos dinâmicos, o que exige características específicas para seus colaboradores, formação e condições diferenciadas na qualificação da mão de obra, na produção e na oferta de serviços. Ao nos referirmos sobre os órgãos públicos, principalmente as IES, o processo é mais lento e complexo ainda ao considerarmos as demandas burocráticas, e em alguns casos, a resistência ao reconhecimento da necessidade de mudanças a partir dos contextos que se estabelecem.

Portanto, a mudança organizacional é um dos passos que compõem as demandas sociais, pois cada organização/empresa, seja da iniciativa pública, privada ou mista, necessita de acompanhamento da complexa e dinâmica transformação das partes que compõem a sociedade como um todo. Diante disso, existem três formas e/ou maneiras de implementação do planejamento das mudanças nas organizações: “a análise estratégica, a formulação da estratégia, além da organização e da implementação desta” (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p. 34).

Não basta afirmar/conhecer só as formas de mudanças, mas também é necessário relacionar com o tipo de iniciativa, sendo de forma proativa ou reativa, levando em consideração as exigências e movimentações do ambiente que compõem o cenário em que se

instala. As escolhas por parte das empresas e seus personagens estarão diretamente ou indiretamente apontando os passos que conduzem a instituição. Ou seja,

A mudança planejada pode ser uma forma mais eficaz de envolver as pessoas e aumentar o nível de aceitação dos membros da equipe. Dessa forma, é ideal que ela seja entendida como uma redefinição de atribuições para gerar um resultado final pretendido através de um esforço proativo (SOUZA; OSÓRIO, 2017, p.1243).

Nesse entendimento, a mudança planejada pode ser compreendida como um esforço proativo da organização, no sentido de envolver seus colaboradores para redefinir atribuições e atingir objetivos específicos propostos pela alta equipe gestora da organização. Proatividade, assim, é algo que contribui de forma facilitadora para o alcance das metas e objetivos.

Para Silva, Araújo e Vaz (2009), a mudança organizacional é o resultado de fatores internos e externos que interferem diretamente no funcionamento das organizações. A inconstância entre os ambientes econômicos, a concorrência, as políticas de governos e os interesses da própria organização, são determinantes para que se planeje um redesenho/reestruturação de maneira que a empresa se adeque aos novos paradigmas estabelecidos.

A mudança organizacional é um processo traumático, complexo e que pode ocasionar certa instabilidade sistemática. De acordo com Silva (2016, p. 36) o “fato é que qualquer mudança enfrenta forças intensas de resistência e restringem fortemente a capacidade das organizações enfrentarem as novas condições”. A alta administração de uma organização é a responsável por agir de maneira planejada e estratégica por meio de sistemas e/ou ferramentas que controlam as novas metas e objetivos estabelecidos de maneira interativa dos integrantes da empresa e em seus vários níveis: estratégico, tático e operacional.

1.1 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Assim como as várias ciências, existem autores com pensamentos discordantes e abordam esse tema de forma diferente. Alguns apontam que não há como gerenciar as mudanças organizacionais, embora, grande parte dos autores afirma que há sim possibilidades, e uma forma interessante para que se tenha sucesso é a importante identificação dos tipos de mudanças, pois, diante de uma variedade de características de mudanças, as possibilidades e potencialidades serão elencadas a partir de cenários reconhecidos (HREBINIAK, 2006).

Segundo Sims, Fineman e Gabriel (1993) apud Acuña e Fernández (1995) os tipos de mudança organizacional se relacionam, e existem as de primeira e segunda ordem. Para os referidos autores,

As de primeira ordem correspondem a mudanças no sistema; são as mais comuns e representam ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas, tais como promover mais reuniões de equipe para resolver problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, destinadas a modificar o sistema propriamente dito. Nelas se examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas (ACUÑA; FERNÁNDES, 1995, p.83).

Assim, existe uma sistemática para executar as tarefas e propor mudanças, essas ocorrem por meio de estreitamento dos membros da equipe estabelecendo uma comunicação eficaz que permite o sincronismo e melhor aproveitamento das forças.

Nessa perspectiva, Nadler e Tushman (1990) apud Acuña e Fernández (1995) diferenciam as mudanças entre incrementais e estratégicas, segundo eles,

A mudança incremental, que pode ser significativa, refere-se a componentes específicos da organização, mas tem a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. As mudanças incrementais, frequentes nas organizações, não são necessariamente menos importantes. Exemplos dessas mudanças são a reformulação de estruturas, a introdução de nova tecnologia, as alterações nas práticas de administração de pessoal. Ao contrário, as mudanças estratégicas salientam o objetivo de modificar, em seus aspectos fundamentais, a organização inteira, redefinindo-se o quadro de referência básica, incluindo a estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, os valores nucleares da organização (ACUÑA; FERNÁNDES, 1995, p.84).

As mudanças incrementais de certa forma são pontuais, pois o que podemos chamar de raio de absorção no que se refere a modificações de menor abrangência. Em contrapartida, as estratégicas possuem um raio de maior abrangência, pois seu poder de sugestão à variação poderá atingir mudanças de rumos organizacionais.

Ainda, os referidos autores complementam que existem mudanças organizacionais de índole reativa ou antecipatória, sendo que,

O caráter reativo corresponde a mudanças que são respostas a certas pressões que se manifestam na organização, as quais podem expressar-se através de uma crise de desempenho. Assim sendo, as transformações são feitas em resposta à experiência de tal crise. Contrariamente, a natureza antecipatória corresponde a mudanças que resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar, não sendo, pois, uma resposta a eventos contemporâneos. Sustenta-se que, nas mudanças antecipatórias, é fundamental a participação das altas autoridades da organização, que são parte essencial do processo de elaboração dessa visão antecipatória das necessidades e de mudança (ACUÑA; FERNÁNDES, 1995, p.84).

O caráter reativo, o próprio já se identifica, ele acontece a partir de algo que força de várias formas e/ou maneiras uma devolutiva. Assim, se analisar com outros olhares, como do ponto de vista de custos e tempo, poderá gerar desperdícios, objetivando a busca pela otimização. A antecipatória, poderá por meio de suas ações evitar desperdícios variados, e assim ocupando um patamar de otimização e/ou competitividade, alcançar de melhor forma os objetivos da organização.

Acuña e Fernández (1995), afirmam que os diferentes tipos de mudanças organizacionais demandam diferentes tipos de líderes. Alguns fatores são determinantes na gestão de mudanças, sendo eles: liderança, comunicação, motivação pessoal, carisma do líder entre outros que são importantes. Assim, eles defendem que,

Particularmente quando as mudanças são de monta, quer dizer, atingem simultaneamente vários componentes da organização, ou bem são de índole estratégica, considera-se indispensável que a aprendizagem para fazer frente à nova situação enfatize a participação das pessoas. Nesse sentido, já se salientou antes o papel fundamental de liderança que a autoridade máxima, bem como as que a secundam, deve desempenhar. Para que a mudança prospere, a alta direção deve assumir um compromisso pessoal com essa mudança e criar mecanismos e instâncias para obter uma intensa participação dos outros atores da organização (ACUÑA; FERNÁNDES, 1995, p.95).

Dessa forma, destacam-se os principais e/ou norteadores temas que influenciarão o percentual de sucesso nas propostas de mudanças. Assim, fica explícito que o envolvimento dos atores que conduzem a instituição demonstrará os possíveis caminhos e formas de se alcançar as metas e chegar aos objetivos. Nessa compreensão,

Entende-se que a mudança organizacional é resultado de um processo de aprendizagem que pressupõe que as pessoas, de forma mais ou menos extensiva e intensiva, participem de um processo reflexivo de elaboração de conhecimentos sobre os problemas da organização, examinando suas maneiras de atuar e os pressupostos em que se baseiam tais ações, e explorando alternativas que possibilitem a satisfação das necessidades de mudança detectadas (ACUÑA; FERNÁNDES, 1995, p.95).

De forma mais densa, ou superficial, todos da organização devem participar do processo de aprendizado, afinal, os novos paradigmas poderão ser estabelecidos e ditarão os novos processos e demandas da organização. Assim, podemos reafirmar que o conhecimento é importante, e se demonstrado o envolvimento e relacionamento com tal saber por parte do alto escalão da empresa, as probabilidades de chegar aos demais colaboradores, os novos rumos/objetivos da organização serão atingidos, com base em uma Gestão de Mudanças (HREBINIAK, 2006).

1.2 FAZENDO A ESTRATÉGIA FUNCIONAR A PARTIR DA GESTÃO DE MUDANÇAS

As organizações privadas, mistas ou públicas vivenciam um momento de alta e rápida transformação que as obriga a desenvolver uma dinamicidade para que haja condições de sobrevivência ou até ser competitivo para o melhor aproveitamento dos recursos que são investidos a cada ano. O campo das ideias que fazem parte do que se considera empreendedorismo é algo dinâmico, flexível e permeia por todo e qualquer segmento institucional. É importante destacar que mesmo em uma instituição é necessário existir um sistema organizacional de gestão. Muitas são as ideias que surgem na tentativa de que as instituições estejam de acordo com as dinâmicas socioeconômicas vigentes que surgem com as necessidades dos atores principais - os “Clientes”.

Diante dos impulsos de mercado é que despontam as ideias e/ou propostas de soluções para atender ao que as demandas norteiam as empresas, que procuram sempre sair da condição de estagnação ineficaz, diante de suas forças ou potencialidades. São discutidas e estudadas as mais variadas opções de fórmulas para se tornar competitiva ou para a melhor utilização de seus recursos. Planos são elaborados e passam a condição de propostas de estratégias que se tornam um grande desafio para melhor posicionar a empresa no cenário em que se ocupa.

Fazer a estratégia funcionar é um grande desafio das instituições. Hrebiniak (2006) afirma que a execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize.

1.2.1 A EXECUÇÃO COMO PROCESSO

Um ponto importante a ser considerado na execução de qualquer estratégia é considerá-la como um processo que se conduz por parte e não algo que se implanta em bloco ou em uma única dose. Hrebiniak (2006, p.30) afirma que “a execução é um processo. Não é resultado de uma decisão ou ação únicas; resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo”.

Diante do exposto, é fundamental levar em consideração que cada instituição é como um organismo vivo, e, embora tenha características e semelhanças com as demais, não é interessante que se replique em sua totalidade, ou como uma imitação de algo que se desenvolveu em outra instituição, principalmente em uma IES, pois suas características e peculiaridades transcendem qualquer outro modelo de instituição. É interessante e/ou necessário observar outro detalhe importante que é o fator tempo, pois, a pressa pode ser um condicionante desfavorável ao que se propõe para se alcançar o objetivo e/ou sucesso.

A execução carrega em si, uma série de características que em muitos casos não são levadas em consideração, dentre elas podemos elencar, além do tempo, a comunicação dentro da organização; o número de pessoas que por questões lógicas devem ser em maior número e organizadas sistematicamente conforme as características do que se propôs como estratégia; incentivos a todos os componentes, para que se ocorra uma proposta e/ou sentimento de pertencimento; um escalonamento por níveis de relevância e de departamentos, não deixando de considerar as preocupações cotidianas da equipe de trabalho (HREBINIAK, 2006).

Um importante fator já citado anteriormente, a comunicação, o número de colaboradores somado a dispersão geográfica é algo que se torna extremamente desafiador e ao mesmo tempo intrigante. A comunicação inadequada perde sua característica original e passa a ser um ponto negativo, pois pode ser confundido com informes. O número de pessoas diretamente envolvidas na tarefa da mudança é algo considerável (HREBINIAK, 2006).

Para Hrebiniak (2006) é evidente que a relação de poder é algo a ser considerado nesse processo de mudança. Não somente a relação hierárquica, mas o envolvimento da alta administração é algo que pode contribuir satisfatoriamente. Existem várias referências quanto ao envolvimento e caracterização dos gerentes em todo tempo. O gerente é o responsável pelo tático sendo peça chave de mediação, articulação e execução satisfatória. No entanto, um dos grandes desafios é o acesso dos gestores a estrutura conceitual para orientar a execução.

Em tempos remotos as três esferas que compõem a estrutura clássica: estratégica, tática e operacional, carregavam um paradigma formado de maneira sólida e segmentada, não ocorria o diálogo entre elas. Diante desse formato, as dificuldades de comunicação e sincronismo dos departamentos impediam que a organização obtivesse êxito naquilo que se propunha a executar. Na contemporaneidade, faz-se necessário o diálogo e/ou integração entre todos os departamentos das organizações interna e externamente. Mas “a incapacidade de gerenciar mudanças é mencionada consistentemente como um problema contínuo de execução” (HREBINIAK, 2006, p.227).

A maior dificuldade para a gestão de mudanças não está nas ideias individuais ou coletivas, mas na execução daquilo que se estabelece como metas e objetivos a serem alcançados. Na maioria das vezes, o funcionar está mais distante dos projetos iniciais, ocorrendo um déficit grande no percentual de realização com sucesso. Uma das principais causas que podemos atribuir é a falta de *know-how* na execução.

Recrutar, treinar e manter bons gerentes e/ou formar boas equipes não é uma tarefa difícil. Não se pode apenas ter esses critérios e certas ações para caminhar para o sucesso. É necessário que se faça uma análise abrangente dos cenários que envolvem a empresa juntamente

com suas ideias e personagens (HREBINIAK, 2006). “Até mesmo as pessoas boas, no entanto, podem ser obstaculizadas por incentivos, controles e estruturas organizacionais fracas, e por políticas ou procedimentos operacionais da empresa que inibem a capacidade delas de executar e fazer o que precisa ser feito” (HREBINIAK, 2006, p. 18).

Mesmo os grandes líderes precisam de instrução e condições para não fracassarem. As características pessoais e ou habilidades por si só não são o suficiente para o alcance do sucesso. É necessária a compreensão daquilo que se propõe estrategicamente pelo empreendimento diante do cenário mercadológico. As decisões para uma grande e boa execução devem passar por uma metodologia bem elaborada e entendida dentro dos detalhes, partindo das maneiras ou formas de abordagens.

Nesse entendimento, Hrebiniak (2006, p.230) sugere seis passos existentes para direcionar as reflexões e ações sobre a gestão de mudanças, sendo eles:

1- Tamanho e conteúdo da mudança. O primeiro passo é decidir sobre o foco dos esforços de mudança. O que precisa ser mudado? Quão grande é o problema ou ameaça que a organização enfrenta, e como a organização deveria responder?

2- Tempo disponível para a mudança. Quanto tempo a administração tem para executar a mudança? A organização dispõe do luxo do tempo, ou deve agir rapidamente?

3- Táticas no processo de execução/mudança. Como deve ser realizada a mudança? Deve ocorrer aos poucos ou de uma vez só? Deve ser implementada lenta e metodicamente, ou de forma rápida para que esteja concluída em uma única investida?

4- Responsabilidade ou prestação de contas. Quem é responsável ou deve prestar contas pelos elementos ou aspectos do processo de mudanças? Essa responsabilidade está clara para todos aqueles envolvidos na mudança?

5- Superar a resistência a mudanças. É fundamental superar a resistência à mudança ou a novos esforços de execução. A resistência aberta e, particularmente, a dissimulada, podem simplesmente acabar com os esforços de mudança e com a execução, ou ao menos prejudicá-los.

6- Monitorar a mudança. As mudanças estão funcionando? Com quanta firmeza (ou não) deve ser monitorado o processo de mudança? Que métodos devem ser usados para rastrear ou acompanhar a mudança? O monitoramento dos resultados e do progresso e o ajuste ou modificação do processo de mudança são importantes para alcançar os resultados desejados de execução.

As transformações são acontecimentos inevitáveis em qualquer segmento mercadológico. Assim, é fundamental entender que fazem parte do processo de evolução da humanidade de formato macro e abrangente, e que acontecerá de forma esperada ou não, e com uma grande variedade de proporções e natureza. Proporções essas, que possuem suas especificidades que precisam ser mensuradas, avaliadas, segmentadas e comunicadas em etapas ou passos por meio de uma sequência que possa refletir e estabelecer condutas/ações que atendam às demandas.

Na IES objeto de estudo dessa pesquisa, um cenário que se instalou há aproximadamente dezenove anos, foi a fusão de autarquias em localidades diferentes, cursos e especificidades distintas, em todo o Estado de Goiás. Essa fusão, como já abordada na introdução desse texto, gerou uma série de demandas e desafios que precisam ser reconhecidos para serem transpostos.

Fusão e aquisição são ações/ideias que necessitam de ser bem avaliadas desde a concepção até a cultura que mostra ou não a identidade da empresa. Na UEG podemos dizer que foi um caso de sucesso na fusão das antigas autarquias que inicialmente compunham um número de 13 *campi* e agora alcançou um quantitativo de 41 *campi*.

A “fusão” das antigas autarquias foi estabelecida por uma ideia política, sem antes avaliar as reais condições estruturais, culturais e até mesmo financeiras. Desde então, fica perceptível que toda e qualquer sugestão de mudanças, seja de qual natureza for, estabelece um atrito interno e, às vezes, de algum percentual externo.

Diante desse novo cenário proposto, faz-se necessária a otimização de esforços, com metas e objetivos por área do conhecimento com representações distribuídas por todo Estado, dentro de um número pré-estabelecido, que considere a demanda atual prospectada com informações estratégicas.

Para Hrebiniak (2006, p. 326) “as diversificações relacionadas em termos de mercados e tecnologias geralmente exigem uma maior centralização da estrutura, já que as unidades são combinadas para atender à organização mesclada”. Assim, as informações levam a um planejamento para que por meio de uma economia de escala possa atender demandas, e também mensurar os passos, evitando desperdício de esforços.

Levando esse princípio para a oferta de cursos, diante das particularidades e dos elementos específicos e relevantes na IES pesquisada, a constituição de uma instituição multicampi é algo desafiador, principalmente se ela for uma fusão/junção de várias unidades criadas de forma isolada em sua gênese. Hrebiniak (2006) relata as dificuldades de se estruturar e integrar uma organização com essa natureza, demonstrando uma variedade de desafios.

A combinação de unidades organizacionais semelhantes para reduzir as redundâncias e criar sinergias parece algo direto, quase fácil. Os muitos problemas que existem com a diversificação relacionada no setor sugerem que o processo de consolidação não é nem um pouco fácil, mostrando-se difícil e minucioso (HREBINIAK, 2006, p. 328).

No meio organizacional científico não é diferente. Essa integração no papel e no mundo das ideias parece ser simples por se tratar de áreas, mas quando se refere ao desenvolvimento do saber científico, devem-se levar em consideração as suas várias características como: cultura, tempo de existência, características locais e regionais, demanda de mercado, estrategicamente os objetivos, a missão proposta pelas organizações e principalmente o papel social.

Nesse entendimento, a formação/interação das relações de dependência interna e externa são extremamente importantes, e essa reflexão pode ser conduzida a partir da compreensão sobre as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs). O segredo pode ser enfático na escolha da integração estrutural, sendo que a cultura é uma das dimensões imprescindíveis a ser considerada.

1.3 INTEGRAÇÃO CULTURAL: DIMENSÕES QUE SE MATERIALIZAM A PARTIR DA GESTÃO DE MUDANÇAS

Quando se fundem duas ou mais organizações, a integração cultural é fundamental para o sucesso. Quando se impõe o conhecimento global, aqui determinado como algo mais geral, perde-se o conhecimento específico local, ou o capital intelectual que foi construído durante anos nessas organizações. Assim, “embora a integração cultural seja tão importante para o sucesso, em geral ela é negligenciada ou administrada de forma equivocada e infeliz. Em geral, cria problemas com a realização bem-sucedida das estratégias de aquisição” (HREBINIAK, 2006, p. 329).

Segundo Hrebiniak (2006), a integração cultural pode ser por passos simples que a organização ou equipe SWAT¹ (equipe executora especializada) realizará. Ao definir uma fusão e declarando publicamente esse formato, não significa abandonar todo e qualquer valor existente anteriormente, isso tem que ser compreendido desde o mais simples colaborador à mais alta administração. Assim, há de se fazer um esforço institucional para a consolidação de uma nova cultura de maneira suave. Lembrando que os aspectos positivos antigos devem ser considerados e mediados.

Toda e qualquer instituição ao participar de uma fusão está firmada em âncoras que deram o tom e valores iniciais, sendo assim, existem vários fatores positivos, culturais e que deram a vida à organização; não se perde total identidade, se complementam por meio de acréscimos para uma nova fase (re)construindo identidade(s).

Diante do exposto, uma boa comunicação deve ser instituída, pois toda mudança oferece várias possibilidades de resistências que deverão ser levadas em consideração para que se encontrem os melhores caminhos para uma nova integração cultural. As incertezas criam especulações e um clima de instabilidade poderá se avolumar em torno do que se compreende sobre o trabalho, causando perdas e problemas.

¹ **SWAT** é uma sigla em inglês para Special Weapons And Tactics ("Armas e Táticas Especiais", em português), um grupo da polícia dos Estados Unidos que é altamente especializado e treinado para atuar em operações especiais e de grande risco. Disponível em < <https://www.significados.com.br/swat/>>. Acesso em 12 dez. 2018.

Fóruns de comunicação são ferramentas importantes para quebrar ambientes desfavoráveis e de dúvidas, além do treinamento e ou programas educacionais que são ferramentas difusoras positivas (HREBINIAK, 2006). Para a realização e desenvolvimento da presente pesquisa, foram criados grupos de discussão onde se levantou as principais demandas e se propôs, com o uso de indicadores como instrumentos de análise, sugestões para a tomada de decisão propondo o redesenho institucional.

Para fazer uma fusão funcionar, “a estratégia de unidade adquirida deve apoiar a estratégia corporativa e estar em sintonia com ela” (HREBINIAK, 2006, p.335). Os objetivos e as métricas de desempenho devem ser determinados para a empresa recém-adquirida.

Esse aspecto da execução – integração dos objetivos estratégicos e de curto prazo em uma empresa ou unidade operacional – é fundamental e importante em todas as tentativas para fazer a estratégia empresarial funcionar. A função do líder na instituição é garantir a consistência interna dos objetivos e esforços na luta para cumprir a função pretendida da nova empresa. Os casos de insucesso nas fusões dizem respeito não aos planejamentos estratégicos, mas principalmente, às formas de execução e seus atores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica deste trabalho é a quali-quantitativa, e como técnica de pesquisa utilizou-se o estudo de caso e a pesquisa-ação, sendo que o pesquisador é integrante/membro da comissão de avaliação da instituição, sendo um dos sujeitos da pesquisa, um observador prévio das formas como o objeto se manifesta e proponente de uma gestão de mudanças.

O estudo de caso foi fundamentado nos estudos de Yin (2015, p.4), que afirma,

[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (YIN, 1983). Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos.

Pesquisa-ação é,

[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2005, p.16).

Também se utilizou a pesquisa de campo exploratória, assim, elencamos indicadores que mediram quantitativamente os critérios estudados, mas por acreditar-se que alguns indicadores não seriam possíveis quantificar, é que se utilizou também a análise qualitativa (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Para Marconi e Lakatos (2017, p.203),

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Ela consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.

O tipo de pesquisa de campo utilizada foi a exploratória descritiva combinada que, para Marconi e Lakatos (2017, p. 205),

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtém-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo,

e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

[...] estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto à acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis;

Nessa compreensão, os direcionamentos escolhidos contribuíram para efetuarmos uma leitura detalhada da realidade da instituição, o que possibilitou a construção propositiva do redesenho estratégico.

Para a coleta de dados foram utilizados quatro princípios fundamentados em Yin (2015), que são: princípio 1: “múltiplas fontes de evidência”; princípio 2: “criar uma base de dados do estudo de caso”; Princípio 3: “manter o encadeamento de evidências”; princípio 4: “ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas”.

Em relação ao primeiro princípio, Yin (2015, p.124) destaca que,

[...] o uso de múltiplas fontes de evidências na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de *linhas convergentes de investigação*. A triangulação inspira-se no princípio na navegação pelo qual a interseção de diferentes pontos de referência é usada para calcular a localização precisa de um objeto.

Para a realização da triangulação dos dados na presente pesquisa, que contribuíram para a validação do constructo do estudo de caso, utilizou-se a convergência das evidências fundamentada em Yin (2015), conforme figura 1.

Figura 1: Convergência de múltiplas fontes de evidências



Fonte: Yin (2015, p.125) adaptado pelo autor.

No tocante ao segundo princípio, quanto à criação de uma base de dados do estudo de caso, Yin (2015) fala sobre a maneira de organizar, categorizar os dados coletados para acesso contínuo. Sendo eles: notas de campo, documentos, tabelas, compilações narrativas.

Concernente ao terceiro princípio, sobre a necessidade de manter o encadeamento das evidências, “o princípio é permitir que o observador externo – nesta situação o leitor do estudo de caso – siga a derivação de qualquer evidência das questões de pesquisa iniciais” (YIN, 2015, p.131) e assim possa compreender de onde surgiram as propostas finalizadas.

Em relação ao quarto princípio, quanto ao cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas, Yin (2015) alerta para o estabelecimento de limites. Assim, para a presente pesquisa as fontes eletrônicas utilizadas foram as oficiais da instituição pesquisada.

Com a finalidade de contemplar os quatro princípios do estudo de caso delinearam-se algumas fases, sendo elas:

-Pesquisa bibliográfica: ela serviu, para saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são os resultados dessas pesquisas. A pesquisa bibliográfica contribuiu com o segundo passo, que é o de estabelecer um modelo teórico inicial de referência, e auxiliou ainda na determinação das variáveis para a elaboração do plano geral da pesquisa e na análise dos dados (MARCONI, LAKATOS, 2017).

-Pesquisa documental: a partir do levantamento bibliográfico, foi realizada pesquisa documental que teve como fonte apenas documentos oficiais “denominados de fontes primárias” (MARCONI, LAKATOS, 2017, p. 190), consultados: no MEC, Conselho Estadual de Educação e na UEG, buscando entender quais são as orientações oficiais que se materializam institucionalmente nesses órgãos. Para Yin (2015, p. 111) “a pesquisa de estudo de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”.

Assim, foram consultados registros em arquivos contendo o que Yin (2015, p. 113) define de “registros de serviços, como os que mostram o número de clientes atendidos durante um determinado período de tempo”, aqui definido como os alunos. Utilizou também, “registros organizacionais” tais como os registros de pessoais, bem como, “mapas e gráficos das características geográficas do local”, e ainda, “dados de levantamentos produzidos por outros sobre os empregados, os residentes ou os participantes do seu caso”, aqui caracterizados como os colaboradores da instituição. Tais documentos subsidiaram a construção dos indicadores que fundamentaram as reflexões para a elaboração da proposta do redesenho.

A análise de indicadores é uma ferramenta de apoio à gestão que permite avaliar continuamente a posição e evolução de determinada atividade da instituição. Permite acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir, corrigir problemas e/ou promover mudanças.

Os indicadores tiveram a função de descrever, por meio de dados, o estado real de determinados acontecimentos e objetivou mensurar os resultados, embasar a análise crítica dos resultados obtidos e auxiliar o processo decisório, além disso, possibilitou a análise comparativa do desempenho de cada curso.

Para tanto, foram elencados alguns indicadores, cada um com objetivo diretamente relacionado com as metas da Universidade descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UEG, 2010). Inicialmente, pensando a UEG na sua totalidade, foram propostos 37 indicadores aqui expostos, que exigiram o levantamento e análise de dados e o diálogo com a comunidade acadêmica, os quais serviram como balizadores de uma proposta de redesenho institucional que atenda aos interesses da sociedade. Dentre os indicadores, há dados que dizem respeito ao conjunto social, educacional, econômico, político e cultural que os cursos e campus têm produzido nas diversas regiões do Estado, além de dados referentes ao custeio e manutenção da estrutura e de pessoal.

Com base no perfil de cada área, foi necessário estipular níveis, conforme a seguir: Nível 1 – Licenciaturas; Nível 2 - Bacharelados (Área Socioeconômica, Exatas, outros); Nível 3 - Bacharelado – (Área da Saúde); Nível 4 - Bacharelados – (Área das Ciências Agrárias); Nível 5 - Bacharelado – (Área das Engenharias); Nível 6 - Superiores de Tecnologia;

- Identificação dos indicadores: Nesta etapa os indicadores tiveram como base trabalhos já desenvolvidos em outras experiências (como o grupo de trabalho de demanda e oferta de cursos e Reitoria nos diversos *campi* da universidade), foram propostos alguns indicadores iniciais (serão apresentados a seguir – na etapa 3 da coleta), que foram alterados conforme a demanda da pesquisa;

- Questionário: é uma ferramenta que foi elaborada pelos assessores e validada por todo grupo de trabalho, onde foram discutidas todas as questões. A realização de consulta à comunidade acadêmica foi realizada a partir de um instrumento *on-line* que apresentou questões qualitativas e quantitativas sobre o tema (Apêndice 1).

Por ser uma ferramenta democrática e não estimulada, as contribuições foram de maneira voluntária. Como resultado, houve 40 contribuições de diversos *campi*/cursos, ou seja, as respostas foram elaboradas de maneira coletiva, por meio dos colegiados. O resultado dessas contribuições foi um ranqueamento feito por união das diretrizes e critérios por similaridade, desprezando termos não relevantes para o cumprimento do objetivo. Os indicadores receberam identificação, descrição, objetivos e fonte, e foram agrupados de acordo com a sua natureza para fins de organização e busca das informações.

- Observação participante - Para Yin (2015, p. 121) a observação participante,

[...] proporciona algumas oportunidades incomuns para a coleta de dados do estudo de caso, mas também envolve desafios importantes. A oportunidade mais diferenciada está relacionada com a capacidade de obter acessos aos eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo.

Nesse entendimento, o autor reforça que “outra oportunidade diferenciada é a capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” a um estudo de caso, não de alguém externo a ele” (YIN, 2015, p.121). Assim, é oportunizado o envolvimento direto do pesquisador. O autor cita que é possível “convocar uma reunião de um grupo de pessoas no caso. Apenas por meio da observação participante essa manipulação pode ocorrer, pois o uso de documentos, registros de arquivos e entrevistas, por exemplo, presume um pesquisador passivo” (YIN, 2015, p.121).

No presente estudo, a observação participante foi uma modalidade de evidência essencial, considerando a aproximação e acesso do pesquisador as fontes documentais, aos registros em arquivos e a participação nos grupos de discussão criados especificamente para a realização da proposta do redesenho.

O grupo de discussão: em seguida, foram realizados encontros - grupos de discussão, com membros da comunidade acadêmica; a composição do grupo inicialmente foi constituída por alguns diretores de *campi*, com 11 integrantes, que per fez um total de seis encontros. No entanto, devido a várias demandas que o grupo identificou como essenciais para as reflexões e ações, foi proposta a composição de um grupo assessor, com membros também da administração central, incluindo quatro integrantes. Assim, o total de participantes dessa etapa da pesquisa foi de 15 pessoas, sendo que as reuniões presenciais foram 12, com elaboração de ata. Algumas reuniões paralelas ao grupo de discussão foram também sendo realizadas para viabilizar a resolução das demandas que surgiram a partir dos encontros oficiais, perfazendo aproximadamente 32 reuniões não oficiais.

Os grupos de discussão tiveram como direcionadores de forma qualitativa e quantitativa alguns indicadores. Os indicadores tiveram a função de descrever, por meio de dados, o estado real de determinados acontecimentos e objetivaram mensurá-los, embasando a reflexão crítica e auxiliando o processo decisório, em uma expectativa de facilitar a análise comparativa do desempenho de cada curso e campus, sendo eles: 1 - Conceito Preliminar de Curso por curso; 2 - Nota Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) por curso; 3 - Projetos de Pesquisa; 4 - Ações de Extensão; 5 - Projetos de Ensino; 6 - Vocação do Campus; 7 - Vocação Regional; 8 - Adequação da vocação regional pelo Campus; 9 - Área de influência geoeconômica; 10 - Perfil demográfico; 11 - Demanda do mercado de trabalho; 12 - Relação

entre vagas oferecidas X ingressantes; 13 - Relação entre número de matrículas iniciais X concluintes; 14 - Evasão dos cursos; 15 - Taxa de Ocupação; 16 - Demanda do Ensino Médio/ Região; 17 - Demanda por vaga no Processo Seletivo; 18 - Demanda, Oferta e Ingressantes - Portador de Diploma; 19 - Vagas oferecidas X ingressantes - Reintegração/Reingresso; 20 - Vagas oferecidas X ingressantes - transferência externa; 21- Vagas oferecidas X transferidos - transferência interna; 22 - Temporalidade de vestibular e vagas ofertadas; 23 - Infraestrutura do Campus; 24 - Infraestrutura do Curso; 25 - Quantidade de técnicos administrativos temporários e efetivos por campus; 26 - Custo docentes/curso; 27 - Custo por Campus; 28 - Captação de recursos; 29 - Bolsas concedidas para alunos; 30 - Relação aluno/docente; 31 - Docentes por Regime de Trabalho, Situação Funcional e Titulação; 32 - Professores da mesma área do curso; 33 - Docentes e seu local de residência; 34 - Sombreamento entre cursos da UEG; 35 - Sombreamento entre as IPES Goianas; 36 - Cursos ou Programas *Stricto Sensu* advindos do(s) curso(s); 37 - Cursos ou Programas *Lato Sensu* advindos do(s) curso(s).

- Construção da Matriz Gravidade, Urgência, Tendência (GUT) - para uma análise ponderada dos indicadores foi adotada a matriz GUT. A matriz GUT foi proposta por Kepner e Tregoe (1981) como uma das ferramentas utilizadas na solução de problemas e para definir prioridades de forma objetiva as diversas alternativas de ação. A finalidade desta ferramenta é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do fenômeno, permitindo escolher a tomada de ação menos prejudicial.

As características dos fatores GUT são: Importância = $G \times U \times T$.

G – Gravidade: Impacto de intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não atuar sobre ele; U – Urgência: É o fator tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não atuar sobre o problema; T – Tendência: é o fator tendência, ou seja, o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Com isso, afirma-se que a Matriz GUT contribuiu para a análise do problema explorando a visão dos seus efeitos ou impactos na situação (gravidade), esclarecendo sobre o tempo disponível para a sua solução (urgência) e explorando as possibilidades de progressão do problema (tendência) (KEPNER e TREGOE, 1981).

A Matriz GUT vem sendo utilizada em diferentes pesquisas, pode-se destacar as de Queiroz, Hékis, Nascimento, Nelson e Almeida (2012), que empregaram a Matriz GUT em uma empresa particular do ramo de franquia (DDEX- Direct to Door Express) para estratificação com intuito de analisar o ambiente interno e externo, como planejamento estratégico visando definir sua posição no mercado. Com a utilização dessa ferramenta, GUT,

a empresa determinou um posicionamento estratégico específico, estabelecendo tarefas gerenciais inter-relacionadas para alcançá-lo.

Assim, observa-se que a Matriz GUT possibilita variadas empregabilidades e contribui com pesquisas em administração em diferentes áreas que visam uma reflexão específica com destaque a Gravidade, Urgência e Tendência.

Na presente pesquisa, a análise a partir do uso da Matriz GUT, foi ponderada em busca de ajustar a compreensão de forma mais criteriosa, colocando uma pontuação máxima de cada indicador dentro da Matriz. Dessa forma, a pontuação máxima do indicador em gravidade foi 5, a máxima em urgência 3 e a máxima em tendência 2, ponderando mais para o fator de gravidade. Nesse sentido, foram classificados os indicadores pela matriz, multiplicando o ponto de gravidade, urgência e tendência, chegando a uma proporção para ser aplicada aos dados.

- As entrevistas semiestruturadas - As entrevistas semiestruturadas tiveram como base o roteiro apresentado no Apêndice 2. Essas entrevistas foram realizadas tendo como objetivo o que Marconi e Lakatos (2017, p. 217) definem como “motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. Descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e por quê”. Para Yin (2015, p.117),

As entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. Os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos ou ações. Eles também podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência.

Com base em Yin (2015, p.115), optou-se pelo uso de “entrevistas curtas de estudo de caso”. Segundo Yin (2015, p.115) “uma finalidade importante dessa entrevista pode ser simplesmente a de corroborar determinadas descobertas que você já considera estabelecidas, mas não a de perguntar sobre outros tópicos de natureza mais ampla, abertamente”.

Nesse entendimento, foram realizadas seis entrevistas com membros representativos de diferentes setores da instituição, sendo: pró-reitora, diretoria de campus com mais de seis cursos e mais de trinta anos de existência, com cursos *lato sensu* e *stricto sensu*; diretoria de campus com aproximadamente dez anos de existência e com dois cursos de graduação e cursos de *lato sensu*; representante do Centro de Ensino e Aprendizagem em Redes (CEAR); gerência administrativa pedagógica ocupada por docente; gerência administrativa ocupada por docente. O objetivo destas entrevistas foi o de validar e identificar fragilidades a partir da análise dos indicadores propostos na primeira etapa da pesquisa.

A análise dos dados, denominadas por Yin (2015) de análise das evidências para o estudo de caso, foi o momento da procura de padrões. Para Yin (2015), é o “momento em que você está procurando padrões, *insights* ou conceitos que pareçam promissores. Eles podem emergir enquanto você manipula os dados”. Segundo o referido autor, o “propósito da estratégia analítica é ligar os dados do seu estudo de caso a conceitos de interesse para que esses forneçam a você uma orientação na análise dos dados” (YIN, 2015, p.146). Para tanto, essa análise das evidências “têm, em especial, o objetivo de lidar com problemas observados anteriormente sobre o desenvolvimento da *validade interna* e da *validade externa* durante a pesquisa de estudo de caso” (YIN, 2015, p.146).

Para isso, considerou-se duas das quatro estratégias propostas Yin (2015, p.140), sendo elas: a) contando com proposições teóricas: trata-se de “seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso”. Para isso, foi utilizado o referencial da gestão de mudanças de Hrebiniak (2006); b) Desenvolvimento da descrição do caso: que é uma estratégia analítica geral de organização do “estudo de caso de acordo com um quadro descritivo” (YIN, 2015, p. 143). Cada uma das etapas do presente estudo de caso teve uma estruturação que contribuísse com a construção de uma proposta fundamentada para o redesenho institucional que não contemplasse ideias individuais, e sim, um cenário institucional estabelecido que requer uma (re)estruturação.

3 O TRABALHO REALIZADO PELOS GRUPOS DE DISCUSSÃO

A Universidade Estadual de Goiás (UEG) é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, pública, gratuita e laica, com estrutura *multicampi* e atuação em todo o território do Estado de Goiás.

Criada em 1999, a UEG tem a proposta de democratizar o conhecimento, o que tem se concretizado, tanto pela expansão quanto pela interiorização da educação superior no Estado de Goiás, fazendo-se presente em 39 municípios com 41 *Campi* e o Centro de Ensino e Aprendizagem em Rede (CEAR) (UEG, 2010).

Diante de uma realidade na qual a sociedade muda, a UEG reconhece que seja preciso mudar para acompanhar as demandas contemporâneas em relação ao processo educativo, sabendo-se que os processos ensino, pesquisa e extensão são produzidos a partir de agentes essenciais no papel importante da Universidade pública, gratuita, de qualidade, tendo como alvo a excelência.

Frente ao contexto atual, com demandas crescentes e recursos para manutenção de toda a estrutura da Universidade diminutos, tornou-se essencial a reconfiguração da Universidade, que se aproprie das experiências existentes e otimize recursos na oferta do ensino, pesquisa e extensão nas mais diversas áreas do conhecimento, mantendo as inúmeras formações educacionais e profissionais com a excelência necessária para toda comunidade.

A UEG tem a missão de produzir e socializar o conhecimento científico e o saber, desenvolver a cultura e a formação integral de profissionais e indivíduos capazes de se inserirem criticamente na sociedade e promoverem a transformação da realidade socioeconômica do Estado de Goiás e do Brasil. Seus princípios prezam pela democracia e transparência na gestão, igualdade de oportunidade no acesso, na participação e na permanência, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Enquanto Instituição Pública de Ensino Superior, busca manter sua missão científica e acadêmica. Entretanto, a forma como ocorreu a expansão de Campus e cursos na UEG é um desafio a ser enfrentado pela comunidade acadêmica. Um exemplo claro dessa expansão é o fato de que no ano de 2017 foram ofertadas vagas para 40 (quarenta) diferentes cursos. Porém, devido à multiplicidade de oferta de um mesmo curso, o total ofertado foi de 139 cursos em toda a instituição.

A busca da melhoria de suas ações na gestão, ensino, pesquisa, extensão, prestação de serviços, fez com que os seus gestores observassem a necessidade da reestruturação da UEG.

Em 2007, abriram-se, de forma oficial, discussões sobre a estrutura da Universidade e desenvolveu-se um trabalho de redimensionamento da função social e identidade da UEG, estruturação do projeto acadêmico com a definição de diretrizes de consolidação da Universidade que foi denominado de Seminário “Olhares sobre a UEG”. Foi uma iniciativa de avaliar, debater e pensar a instituição como Universidade de maneira abrangente e acadêmica.

Em 2011 foi criada a Comissão de Planejamento e Reestruturação de Cursos, que elaborou um relatório parcial intitulado: “Estudo preliminar sobre a oferta de cursos na UEG”. Este estudo tem sido revisitado e seus resultados também embasam o presente relatório.

Em 2013 a Reitoria constituiu, junto à Pró-reitoria de Graduação, o grupo de trabalho com a finalidade de avaliar os cursos e propor políticas de oferta e demanda de vagas, intitulado Grupo de Trabalho de Políticas de Oferta e Demanda de Vagas da UEG. A proposta foi apresentada em 2014 no Conselho Superior Universitário (CsU) e aprovada. Os cursos da Universidade foram avaliados e os colegiados tiveram que elaborar planos de melhorias dos cursos ofertados que tiveram suas avaliações fragilizadas. Esse trabalho deu origem ao Grupo de Avaliação Permanente (GAP) com o objetivo de acompanhar os cursos de graduação da UEG, na busca da qualidade do ensino oferecido pela Instituição.

Essa discussão vem se adensando, ficando mais clara a partir dos encontros regionais do Programa Reitoria nos Campus ocorrido em 2015, ocasião em que surgiram várias sugestões e propostas sobre a reestruturação da Instituição.

Tudo isso se traduz na necessidade de um enorme esforço docente, custos excessivos e vários outros desdobramentos, que poderiam ser minimizados com a otimização dessa oferta, especialmente, se levarmos em conta a constatação de baixa demanda para muitos desses cursos.

Aliás, a baixa demanda em alguns cursos na UEG sempre é uma preocupação apontada pelos gestores e pela comunidade acadêmica. O exemplo mais concreto é a grande oferta de cursos de licenciatura, o que se explica pelo fato de que na constituição da UEG, havia no Estado a falta de qualificação de profissionais docentes na rede pública, demanda que foi sendo atendida, quer pelo Programa de Licenciaturas Parceladas, quer pelos vários cursos presenciais. Atualmente se convive com a baixa demanda, tanto pela saturação ao longo dos anos, como por outros fatores que tornaram esses cursos menos atrativos.

Para que este debate fosse melhor respaldado, foi instituído pela portaria 936/2016, de 18 de agosto de 2016 e 1075/2016 de 21 de setembro de 2016, até o mês de fevereiro de 2017 o GT de redesenho institucional (com reuniões semanais em que foi instituído o grupo de discussão), composto por uma pluralidade de profissionais, tais como professores e assessoria

formada por técnicos administrativos, que aumentem as possibilidades de contribuições efetivas para um redesenho institucional.

Para realizar este trabalho, o GT de Redesenho (Grupo de Discussão) assumiu os seguintes princípios norteadores:

- Prevalência do interesse institucional;
- Compromisso com o desenvolvimento de Goiás;
- Compromisso com a sustentabilidade e inclusão social;
- Democracia e transparência;
- Senso de compromisso coletivo;
- Imparcialidade;
- Autocrítica contínua;
- Disposição para responder por acertos e erros;
- Respeito à liberdade de expressão;
- Cumprimento rigoroso dos compromissos assumidos;
- Consolidação Acadêmica, através de ações que preservem a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
 - Análise e identificação acadêmica de cada Campus considerando sua realidade regional e suas potencialidades;
 - Defesa do compromisso da Universidade com a formação de professores por meio das licenciaturas.

3.1 AS REUNIÕES (GRUPOS DE DISCUSSÃO)

A iniciativa teve como finalidade produzir subsídios para o redesenho institucional da UEG. Para tal, o GT identificou, reuniu e sistematizou dados produzidos na UEG nos últimos anos em áreas e temas relevantes às análises necessárias ao redesenho, estabelecendo indicadores e critérios de avaliação na geração de informação relevante à tomada de decisão. Além disso, o GT buscou garantir a socialização das informações produzidas com a comunidade acadêmica visando a produção participativa.

A partir dos estudos e discussões do grupo, foram apresentados parâmetros, indicadores, diretrizes e recomendações para a reestruturação da Universidade, visando o seu desenvolvimento com responsabilidade social e viabilidade orçamentária e financeira, a fim de garantir uma formação acadêmica com inovação pedagógica que preserve a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A análise de indicadores é uma ferramenta de apoio à gestão que permite avaliar continuamente a posição e evolução de determinada atividade da instituição. Permitem acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir, corrigir problemas e/ou promover mudanças.

Os indicadores possuem a função de descrever, por meio de dados o estado real de determinados acontecimentos e objetivam mensurar os resultados, embasar a análise crítica dos resultados obtidos e auxiliar o processo decisório, além disso, facilitam a análise comparativa do desempenho de cada curso.

No caso dos indicadores desenvolvidos, cada um teve um objetivo diretamente relacionado com as metas da Universidade.

O esforço de pensar a UEG na sua totalidade se faz com os 37 indicadores aqui expostos, que exigiram o levantamento e a análise de dados e o diálogo com a comunidade acadêmica, os quais serviram como balizadores de uma proposta de redesenho institucional que atendesse aos interesses da sociedade.

Dentre os indicadores, há dados que dizem respeito ao conjunto social, educacional, econômico, político e cultural que os cursos e *Campi* têm produzido nas diversas regiões do Estado, além de dados referentes ao custeio e manutenção da estrutura e de pessoal.

No segundo semestre de 2016, foi enviado aos Diretores e Coordenadores de Cursos o formulário de sugestões disponível na versão *on-line*. Após apuração das respostas dos formulários e das sugestões do próprio grupo foram elencados os indicadores de avaliação dos cursos da UEG. Os cursos foram analisados de acordo com os Níveis:

Nível 1 - Licenciaturas

Nível 2 - Bacharelados (Área Socioeconômica, Exatas, outros)

Nível 3 - Bacharelados – (Área da Saúde)

Nível 4 - Bacharelados – (Área das Ciências Agrárias)

Nível 5 - Bacharelados – (Área das Engenharias)

Nível 6 - Superiores de Tecnologia

3.2 METODOLOGIA DE SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

A metodologia de sistematização dos dados se divide em cinco etapas:

3.2.1 Identificação dos indicadores

Nesta etapa os indicadores foram sugeridos com base nos trabalhos já desenvolvidos em outras experiências (como o GT de demanda e oferta de cursos e Reitoria nos Campus), e a

partir da sugestão dos participantes do GT. Foi realizada uma consulta à comunidade acadêmica com uso de um instrumento *on-line* que apresentava 15 questões qualitativas e quantitativas sobre o tema (conforme Apêndice 1 deste documento). Os indicadores, receberam identificação, descrição, objetivos e fonte, e foram agrupados de acordo com a sua natureza para fins de organização e busca das informações, considerando a necessidade da construção de um sistema para realizar mensuração de forma quantitativa e qualitativa de cada um dos indicadores, aqui elencou-se: 1- Conceito Preliminar de Curso por curso; 2 - Nota Enade por curso; 3 - Projetos de Pesquisa; 4 - Ações de Extensão; 5 - Projetos de Ensino; 6 - Vocação do Campus; 7 - Vocação Regional; 8 - Adequação da vocação regional pelo Campus; 9 - Área de influência geoeconômica; 10 - Perfil demográfico; 11 - Demanda do mercado de trabalho; 12 - Relação entre vagas oferecidas X ingressantes; 13 - Relação entre número de matrículas iniciais x concluintes; 14 - Evasão dos cursos; 15 - Taxa de Ocupação; 16 - Demanda do Ensino Médio/ Região; 17 - Demanda por vaga no Processo Seletivo; 18 - Demanda, Oferta e Ingressantes - Portador de Diploma; 19 - Vagas oferecidas X ingressantes - Reintegração/Reingresso; 20 - Vagas oferecidas X ingressantes - transferência externa; 21 - Vagas oferecidas X transferidos - transferência interna; 22 - Temporalidade de vestibular e vagas ofertadas; 23 - Infraestrutura do Campus; 24 - Infraestrutura do Curso; 25 - Quantidade de técnicos administrativos temporários e efetivos por campus; 26 - Custo docentes/curso; 27 - Custo por Campus; 28 - Captação de recursos; 29 - Bolsas concedidas para alunos; 30 - Relação aluno/docente; 31 - Docentes por Regime de Trabalho, Situação Funcional e Titulação; 32 - Professores da mesma área do curso; 33 - Docentes e seu local de residência; 34 - Sombreamento entre cursos da UEG; 35 - Sombreamento entre as IPES Goianas; 36 - Cursos ou Programas *Stricto sensu* advindos do(s) curso(s); 37 - Cursos ou Programas *Lato sensu* advindos do(s) curso(s).

A definição dos indicadores encontra-se nas tabelas abaixo:

I - Indicadores que se referem aos resultados da Avaliação Institucional
Indicador 1: Conceito Preliminar de Curso por curso
Descrição: O CPC é um indicador de qualidade que avalia os cursos superiores. Ele é calculado no ano seguinte ao da realização do Enade de cada área, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos, conforme orientação técnica aprovada pela CONAES. O CPC, assim como o Conceito Enade, também é calculado por Unidade de Observação e é divulgado anualmente para os cursos que tiveram pelo menos dois estudantes concluintes participantes e dois estudantes ingressantes registrados no Sistema Enade. Os cursos que não atendem a estes critérios não têm seu CPC calculado, ficando Sem Conceito (SC). O

CPC dos cursos com oferta nas modalidades presencial e a distância é divulgado de maneira unificada, considerando a soma dos estudantes das duas modalidades e seus respectivos resultados.
Objetivo: Verificar a estrutura geral do curso por meio de instrumento de avaliação nacional de IES. Devem ser consideradas as últimas notas do CPC atribuído ao curso para avaliação de tendência.
Indicador 2: Nota Enade por curso
Descrição: O Conceito Enade é um indicador de qualidade que avalia o desempenho dos estudantes a partir dos resultados obtidos no Enade. Ele é divulgado anualmente para os cursos que tiveram estudantes concluintes participantes do Enade. O seu cálculo, no entanto, não é necessariamente realizado por curso, mas por Unidade de Observação. A Unidade de Observação consiste no conjunto de cursos que compõem uma área de enquadramento específica do Enade de uma Instituição de Educação Superior em um determinado município. As Unidades de Observação com apenas um ou sem nenhum concluinte participante não obtêm o Conceito Enade, ficando Sem Conceito (SC).
Objetivo: Verificar o desempenho dos discentes do curso por meio de instrumento de avaliação nacional de IES. Devem ser consideradas as últimas notas do ENADE atribuídas ao curso.
Fonte Responsável: Procurador Institucional

II Indicadores que se referem à produção científica e indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão
Indicador 3: Projetos de Pesquisa (Considerar a soma dos projetos de pesquisas dos últimos cinco anos)
Descrição: É um indicador que consiste em identificar o conjunto de ações que visam a descoberta de novos conhecimentos em uma determinada área - Projetos de Pesquisa por Curso.
Objetivo: Verificar o quantitativo dos projetos de pesquisa cadastrados.
Fonte Responsável: PrP.
Indicador 4: Ações de Extensão
Descrição: É um indicador que explicita a quantidade de ações de extensão e o quantitativo do público alcançado, por curso, em uma série histórica dos últimos 5 anos.
Objetivo: Verificar a atuação extensionista do curso, visando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
Fonte Responsável: PrE

Indicador 5: Projetos de Ensino (Consideram-se projetos de ensino: grupos de estudo, aulas campo, PIBID e outros) (grupo 2)
Descrição: É um indicador que consiste em identificar o conjunto de ações que visam a complementação e otimização do processo de ensino aprendizagem - Projetos de Ensino por Curso.
Objetivo: Verificar o grau de envolvimento do corpo docente com projetos de ensino.
Fonte Responsável: PrG

III) Indicadores que se referem ao contexto econômico, social e demográfico
Indicador 6: Potencialidade do Campus
Descrição: É um indicador que apresenta as áreas de maior especialidade do Campus, a partir da composição dos cursos ofertados, o corpo docente, atividades acadêmicas desenvolvidas e infraestrutura instalada.
Objetivo: Analisar os dados internos dos <i>Campi</i> que possibilitem conhecer as especialidades, permitindo a otimização dos recursos existentes.
Fonte Responsável: PrDI/RH, PrP, PrE, PRG e CaC
Indicador 7: Potencialidade Regional
Descrição: É um indicador que avalia a potencialidade regional a partir da interpretação de dados sociais, econômicos e culturais.
Objetivo: Analisar dos dados socioeconômicos que auxiliem conhecer as potencialidades regionais e suas inter-relações com a produção no Campus.
Fonte Responsável: IBGE/IMB
Indicador 8: Adequação da potencialidade regional pelo Campus (sim ou não)
Descrição: Indicador que intenta visualizar na concepção do Campus sua relação /contribuição com a potencialidade regional em sua área de influência.
Objetivo: Verificar se a potencialidade do Campus está adequada à realidade regional.
Fonte Responsável: IBGE/IMB e PRG
Indicador 9: Área de influência geoeconômica
Descrição: É um indicador que verifica se o curso contribui na área geoeconômica na qual está inserido o Campus.
Objetivo: Analisar os dados geoeconômicos da área de abrangência do Campus e seu papel de relevância na diminuição das desigualdades regionais do Estado.
Fonte Responsável: IBGE/IMB e PrE (dados dos egressos da UEG)

Indicador 10: Perfil demográfico
Descrição: É um indicador que apresenta os dados demográficos na área de influência à qual o Campus está inserido.
Objetivo: Analisar os dados estatísticos que ajudam na compreensão do perfil demográfico na área de influência do Campus e influências na vida cotidiana destes cidadãos.
Fonte Responsável: IBGE/IMB e Núcleo de Seleção
Indicador 11: Demanda do mercado de trabalho (baixa, média, alta)
Descrição: É um indicador que verifica a empregabilidade dos profissionais formados pela Universidade.
Objetivo: Verificar se o perfil do egresso atende à demanda do mundo do trabalho local e regional.
Fonte Responsável: Direção e Colegiados dos Cursos dos <i>Campi</i>

IV) Indicadores que se referem à Efetividade Acadêmica
Indicador 12: Relação entre vagas oferecidas X ingressantes
Descrição: É um indicador que considera o total de vagas oferecidas (Processo Seletivo e SAS) em relação ao número de matrículas efetivadas.
Objetivo: Verificar o grau de aproveitamento das vagas disponíveis nos últimos 5 anos.
Fonte Responsável: PrG
Indicador 13: Relação entre número de matrículas iniciais x concluintes
Descrição: É um indicador que considera o total global entre o número de ingressantes (Processo Seletivo e SAS) e concluintes, sem especificar a relação entre a turma que ingressou e o seu resultado ao final do tempo mínimo de conclusão do curso, nos últimos 5 anos.
Objetivo: Identificar a proporção entre matrículas iniciais e concluintes do curso para avaliar a efetividade do curso.
Fonte Responsável: PrG
Indicador 14: Evasão dos cursos
Descrição: É um indicador que quantifica a evasão em uma série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: quantificar a demanda efetiva dos cursos da Universidade.
Fonte Responsável: PrG

Indicador 15: Taxa de Ocupação
Descrição: É um indicador que quantifica a taxa de ocupação percentual em relação à quantidade total de vagas ofertadas nos cursos da Universidade, em uma série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: quantificar o ingresso efetivo, a permanência e o aproveitamento de vagas nos cursos da Universidade.
Fonte Responsável: PrG

V) Indicadores que se referem a Vagas e Demandas
Indicador 16: Demanda do Ensino Médio/ Região (verificar as cidades atendidas por curso)
Descrição: Indicador que considera a quantidade de estudantes matriculados no ensino médio nas cidades de atendimento do Campus, na série histórica dos últimos 5 anos, com base nos respectivos levantamentos dos censos.
Objetivo: Permitir a avaliação do número de futuros egressos do ensino médio em relação à quantidade de vagas oferecidas no Campus.
Fonte Responsável: INEP/IMB/IBGE
Indicador 17: Demanda por vaga no Processo Seletivo
Descrição: Indicador que considera o número de candidatos por vaga em uma série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: Apresentar a evolução ou não da procura por determinado curso de graduação nos últimos cinco anos;
Fonte Responsável: Núcleo de Seleção
Indicador 18: Demanda, Oferta e Ingressantes - Portador de Diploma
Descrição: Indicador que identifica o número de vagas, inscritos e ingressantes, em uma série histórica dos últimos cinco anos, levando em consideração as vagas disponíveis para candidatos com graduação concluída em qualquer área do conhecimento.
Objetivo: Apresentar a evolução dos últimos cinco anos por demandas para candidatos que concluíram cursos de graduação; demonstrar o interesse por cursos oferecidos em diferentes áreas de conhecimento; verificar o trabalho de gestão frente às vagas ociosas.
Fonte Responsável: PrG
Indicador 19: Vagas oferecidas X ingressantes - Reintegração/Reingresso
Descrição: Indicador que considera o número de vagas, inscritos e reingressantes, em uma série histórica dos últimos cinco anos de acadêmicos que perderam o vínculo com a Universidade e legalmente ainda possuem tempo para integralização curricular.

Objetivo: Apresentar a evolução dos últimos cinco anos por demandas para candidatos que perderam o vínculo com o curso com oportunidade de retorno; demonstrar o trabalho de gestão frente às vagas ociosas.
Fonte Responsável: Núcleo de Seleção
Indicador 20: Vagas oferecidas X ingressantes - transferência externa
Descrição: Indicador que considera o número de candidatos por vaga disponível na série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: Analisar as vagas disponíveis e a gestão para a sua efetiva ocupação.
Fonte Responsável: PrG
Indicador 21: Vagas oferecidas X transferidos - transferência interna
Descrição: Indicador que considera o número de candidatos por vaga disponível na série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: Analisar as vagas disponíveis e a gestão para a sua efetiva ocupação.
Fonte Responsável: PrG
Indicador 22: Regime de Funcionamento do Curso e vagas ofertadas (Entrada semestral ou anual)
Descrição: É um indicador que permite/ quantificar a demanda efetiva dos cursos da Universidade, em uma série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: quantificar a demanda efetiva dos cursos da Universidade para otimizar a oferta de vagas e o esforço docente de cada curso.
Fonte Responsável: Núcleo de Seleção, PrG

VI) Indicadores que se referem aos recursos: custos, infraestrutura e pessoal
Indicador 23: Infraestrutura do Campus
Descrição: É um indicador que avalia as condições de funcionamento administrativo e pedagógico dos cursos e Campus.
Objetivo: Verificar as condições dos <i>Campi</i> para oferecimento dos cursos, tendo como instrumento o relatório da PrGF.
Fonte Responsável: PrGF
Indicador 24: Infraestrutura do Curso (Laboratório de ensino/pesquisa e Biblioteca)
Descrição: É um indicador que avalia os recursos necessários para o bom funcionamento do curso.
Objetivo: Verificar as reais condições de oferta do curso.

Fonte Responsável: PrGF e PrG
Indicador 25: Quantidade de técnicos administrativos temporários e efetivos por campus
Descrição: É um indicador que mostra o número de técnico-administrativos com seus diferentes vínculos funcionais: efetivos, temporários e comissionados, resguardadas as particularidades de cada Campus (tamanho físico, número de alunos e docentes, quantidade e natureza dos cursos, dentre outros)
Objetivo: Verificar se o número de técnico-administrativos é compatível com o tamanho do Campus e suas necessidades,
Fonte Responsável: PrDI/RH Central
Indicador 26: Custo docentes/curso
Descrição: É um indicador que avalia o impacto financeiro do curso.
Objetivo: Avaliar a folha de pagamento por curso para otimização do esforço docente.
Fonte Responsável: PrGF
Indicador 27: Custo por Campus
Descrição: É um indicador que avalia os custos diretos e indiretos do Campus
Objetivo: Verificar o custo de cada campus com custeio, folha de pagamento, custos diretos, indiretos e investimento, para otimização dos recursos.
Fonte Responsável: PrGF
Indicador 28: Captação de recursos
Descrição: É um indicador que quantifica os projetos com financiamento desenvolvidos pelo curso.
Objetivo: Avaliar o comprometimento dos cursos com a captação de recursos para financiamento de suas atividades.
Fonte Responsável: PrP, PrG, PrE e Campus

VII) Indicadores que se referem à qualidade, relacionados ao desenvolvimento e à qualidade do ensino (Mediador/Regional: Marcília Romano e Patrícia)

Indicador 29: Bolsas concedidas para alunos (Inserir todos os tipos de bolsas)
Descrição: É um indicador que quantifica as bolsas por modalidade em cada curso. Sendo elas: extensionistas, iniciação científica, pró-licenciatura, monitoria, permanência, PIBID, <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i> .
Objetivo: Avaliar a utilização de bolsas e a participação de voluntários como elemento de qualidade do curso.

Fonte Responsável: Central de Bolsas/PrP/PrE/PrG
Indicador 30: Relação aluno/docente
Descrição: É um indicador que quantifica o número de docentes em relação ao número de alunos, em uma série histórica dos últimos cinco anos.
Objetivo: Quantificar o esforço docente e estabelecer possibilidade de sua otimização.
Fonte Responsável: PrDI/RH /PrG
Indicador 31: Docentes por Regime de Trabalho, Situação Funcional e Titulação
Descrição: É um indicador que avalia o quadro docente do curso.
Objetivo: Verificar em cada curso o quantitativo de professores efetivos e temporários, titulação e regime de trabalho, como elementos de qualidade.
Fonte Responsável: PrDI/RH
Indicador 32: Professores da mesma área do curso
Descrição: É um indicador que avalia se o corpo docente possui formação específica na área do curso.
Objetivo: Verificar a formação do corpo docente do curso, como elemento de qualidade.
Fonte Responsável: PrDI/RH
Indicador 33: Docentes e seu local de residência
Descrição: É um indicador que verifica o local de domicílio de cada docente efetivo.
Objetivo: Verificar o domicílio do docente para avaliar a sua disponibilidade para as atividades do curso/Campus.
Fonte Responsável: PrDI/RH

VIII) Indicadores que se referem ao Sombreamento (Mediador/Regional: Marcília e Patrícia)

Indicador 34: Sombreamento entre cursos da UEG (Regional/Distâncias)
Descrição: É um indicador que busca verificar o sombreamento interno entre os cursos da UEG nos diversos <i>campi</i> .
Objetivo: Subsidiar a criação de uma política de regionalização/centros de excelência dos cursos que se encontram em situação de sombreamento, buscando a otimização de recursos, infraestrutura e pessoal qualificado.
Fonte Responsável: Subcomissão
Indicador 35: Sombreamento entre as IPES Goianas (Regional/Distâncias)

Descrição: É um indicador que busca verificar o sobreamento entre os cursos de outras instituições públicas de ensino superior (IPES Goianas) e os cursos dos diversos <i>Campi</i> da UEG.
Objetivo: Subsidiar a criação de uma política de regionalização/centros de excelência dos cursos que se encontram em situação de sobreamento, como forma de não-oferecimento de um curso que seja oferecido em um campus da UEG e outra instituição na mesma cidade/região.
Fonte Responsável: Subcomissão

IX) Indicadores que se referem ao Desenvolvimento Acadêmico	
Indicador 36: Cursos ou Programas <i>Stricto Sensu</i> advindos do(s) curso(s)	
Descrição: É um indicador que apresenta a quantidade de cursos ou programas <i>Stricto Sensu</i> que tiveram seu processo de criação e que possuem atuação efetiva do respectivo curso (considera-se também a possibilidade de programas interdisciplinares elaborados a partir de mais de um curso)	
Objetivo: Identificar o grau de envolvimento do corpo docente com os programas <i>Stricto Sensu</i> .	
Fonte Responsável: PrP.	
Indicador 37: Cursos ou Programas <i>Lato Sensu</i> advindos do(s) curso(s)	
Descrição: É um indicador que apresenta a quantidade de cursos e programas <i>Lato Sensu</i> que tiveram seu processo de criação e que possuem atuação efetiva do respectivo curso (considera-se também a possibilidade de programas interdisciplinares elaborados a partir de mais de um curso).	
Objetivo: Identificar o grau de envolvimento do corpo docente com os programas <i>Lato Sensu</i> .	
Fonte Responsável: PrP	

3.2.2 Validação dos indicadores

Os indicadores identificados na etapa anterior passaram por um processo de complementação e validação que se deu a partir da análise do questionário aplicado à comunidade acadêmica, onde as contribuições foram levadas em consideração para refinar conceitos, pressupor diretrizes e, sobretudo, para clarificar caminhos para os formatos e as fontes de informações responsáveis.

3.2.3 Construção da matriz de indicadores

Há nesta etapa a construção de instrumentos de captação de dados que foram enviados aos diversos atores, além de captações de dados referentes a indicadores específicos que se encontram em fontes de dados outras, muitas vezes em ambientes externos. A Matriz de Indicadores é uma tabela genérica (linhas e colunas) que contém além dos indicadores, todos os cursos e *Campi*, os valores referentes a cada indicador.

3.2.4 Coleta de dados

A alimentação da matriz de indicadores foi feita por vários responsáveis dentro dos respectivos departamentos na UEG, pelas informações constantes nos sistemas de informação da UEG e através da investigação realizada por este GT de Redesenho Institucional (Grupo de discussão), e o delineamento para tratamento foi feito por dados “casualizados”, isto é, indicador por indicador, onde o cruzamento por blocos de indicadores garantiu uma visualização de perfis de toda a universidade sobre várias perspectivas.

3.2.5 Tratamento dos dados

Com os dados coletados, o Grupo de Trabalho do Redesenho Institucional (Grupo de Discussão), buscou uma forma de categorizar os dados para que pudessem ser analisados quantitativamente. Para isso, cada indicador foi tratado de forma a reduzir os *outliers* e estruturá-los de forma a uma comparação dentre os cursos analisados.

Outros pontos importantes no tratamento dos dados foram os de ajustá-los para beneficiar o curso pontuado e nunca os prejudicar, de considerar em análise na avaliação final a resposta do Campus em relação ao curso, e por fim dos cursos que não havia dados, utilizar a média dos cursos para compor o dado.

Com os dados em mãos, houve um olhar específico para cada indicador, propondo a criação de mais quatro indicadores com o cruzamento de informações. A partir do registro dos dados, mais um ajuste foi necessário, pois nem todos os dados permitiam ser analisados por curso ou não tinham viabilidade de serem identificados neste momento, já que suas características eram predominantemente qualitativas ou não geravam informações relevantes para a análise de Redesenho Institucional.

Dessa forma, 5 indicadores foram suprimidos e 10 indicadores foram sugeridos para análise qualitativa a ser feito após a análise quantitativa. Os indicadores suprimidos e para análise qualitativa estão apresentados conforme ilustram os quadros 1 e 2:

Quadro 1 – Indicadores suprimidos

	Indicadores Suprimidos	Justificativa
1	Demanda, Oferta e Ingressantes - Portador de Diploma	A quantificação é irrelevante para o redesenho. O que importa é o quantitativo de ingressantes.
2	Vagas oferecidas X ingressantes - Reintegração/Reingresso	
3	Vagas oferecidas X ingressantes - transferência externa	
4	Vagas oferecidas X transferidos - transferência interna	
5	Custo docentes/curso	Inviável o cálculo de todos

Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho

Quadro 2 – Indicadores qualitativos sugeridos

	Indicadores sugeridos - Para análise qualitativa
1	Potencialidades do Campus
2	Potencialidades Regional
3	Área de influência geoeconômica
4	Professores da mesma área do curso
5	Docentes e seu local de residência
6	Sombreamento entre cursos da UEG (Regional/Distâncias)
7	Sombreamento entre as IES Vizinhas (Regional/Distâncias)
8	Projetos de Pesquisa (Considerar a soma dos projetos de pesquisas dos últimos cinco anos)
9	Captação de recursos
10	Custos por Campus

Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho

Assim, ficaram 22 indicadores capazes de uma análise quantitativa que, para uma análise ponderada dos indicadores, foi adotada a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

3.3 MATRIZ GUT

A matriz GUT foi proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe em 1981 como uma das ferramentas utilizadas na solução de problemas e para definir prioridades de forma racional, dadas as diversas alternativas de ação.

O objetivo dessa ferramenta é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do fenômeno, permitindo escolher a tomada de ação menos prejudicial em diferentes segmentos. Assim, sua eficácia perpassa um rol de ampla aplicação em demandas variadas, conforme a seguir.

Queiroz et al. (2012) empregaram a Matriz GUT em uma empresa particular do ramo de franquia (DDEX- Direct to Door Express) para estratificação com intuito de analisar o ambiente interno e externo, como planejamento estratégico visando definir sua posição no mercado. Com a utilização dessa ferramenta, GUT, a empresa determinou um posicionamento estratégico específico, estabelecendo tarefas gerenciais inter-relacionadas para alcançá-lo.

Para Conte (2016, p.57), “a técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais, com o objetivo de orientar decisões que envolvem muitas questões”. Foi aplicada pelo autor para elaborar um plano de manutenção de edificações, equipamentos e instalações de escolas de nível superior. Nesse caso, o autor utilizou para definir as prioridades das atividades a serem realizadas. Assim, o autor a partir da Matriz GUT, elencou uma proposta de manutenção preventiva para escolas de nível superior, onde, destaca a sua importância para a otimização das atividades em uma estrutura organizacional.

Segundo Ferroli (2004), a Matriz GUT é uma ferramenta que pode ser utilizada para dar suporte ao design de produtos industriais. Para o autor, ela possibilita o desenvolvimento de um método que busca auxiliar novos projetistas na escolha de materiais e de seus produtos, proporcionando o desenvolvimento de produtos que atendam, de forma otimizada às necessidades dos clientes. Assim, o uso da Matriz GUT associada a outras ferramentas, contribui para elencar prioridades.

Ainda, analisando a importância da utilização da Matriz GUT nos dias contemporâneos, a partir da leitura de pesquisas que reforçam sua relevância em diferentes segmentos, também encontram-se pesquisas como as de Silveira et al. (2018), ao pesquisarem sobre as prioridades das ações com vistas a elaborar um plano de ação da instituição - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para direcionar o desenvolvimento das atividades de indexação a biblioteca Scielo. Assim, com o uso da Matriz GUT foi possível desenvolver um mapeamento de processos além de registrar a atividade, possibilitou a identificação das dificuldades no processo e ao mesmo tempo, destaca às editoras prioridades de suas ações.

Nesse entendimento, acredita-se que essa ferramenta, também conhecida como matriz de prioridades, possibilita o acesso a informações suficientes para a tomada de decisões no intuito de atender as demandas das instituições.

A figura 2 explica as características dos fatores GUT:

Figura 2 – Matriz GUT

Importância = G x U x T		
G	Gravidade	Impacto de intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele.
U	Urgência	É o fator tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não se atuar sobre o problema.
T	Tendência	É o fator tendência, ou seja, o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Fonte: KEPNER E TREGOE (1981)

Sobre a matriz GUT, a análise foi ponderada novamente em busca de ajustar a análise de forma mais criteriosa, colocando uma pontuação máxima de cada indicador dentro da Matriz, conforme tabela 1:

Tabela 1 – Ponderação adotada

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	3	2

Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho

Dessa forma, a pontuação máxima do indicador em gravidade foi cinco (5), a máxima em urgência foi três (3) e a máxima em tendência foi dois (2), ponderando mais para o fator de gravidade. Foram classificados os indicadores pela matriz, multiplicando o ponto de gravidade, urgência e tendência, chegando a uma proporção para ser aplicada aos dados, conforme tabela 2:

Tabela 2 – Classificação de indicadores pela matriz

		Qual a importância desse indicador frente à manutenção de um curso?	Qual a temporalidade exigida para que esse indicador seja excelente?	Este indicador tende a melhorar, piorar rapidamente ou se manter?		
		5	3	2		
	Indicadores	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontos	Ponderação
1	Conceito Preliminar de Curso por curso	5	2	2	20	6,12%
2	Nota Enade por curso	5	2	2	20	6,12%
3	Ações de Extensão	3	1	1	3	0,92%
4	Adequação da potencialidade regional pelo Curso (sim ou não)	5	3	2	30	9,17%
5	Perfil demográfico	4	1	2	8	2,45%
6	Demanda do mercado de trabalho (baixa, média, alta)	5	2	2	20	6,12%
7	Relação entre vagas oferecidas X ingressantes	5	3	2	30	9,17%
8	Relação entre número de matrículas iniciais x concluintes	3	2	1	6	1,83%
9	Evasão dos cursos	3	2	1	6	1,83%
10	Taxa de Ocupação	3	2	1	6	1,83%
11	Demanda do Ensino Médio Local x Média Concorrência	5	2	1	10	3,06%
12	Demanda por vaga no Processo Seletivo	5	3	2	30	9,17%
13	Infraestrutura do Campus	2	3	2	12	3,67%
14	Infraestrutura do Curso (Laboratório de ensino/pesquisa e Biblioteca)	5	3	2	30	9,17%
15	Percentual de técnicos administrativos efetivos	3	2	1	6	1,83%
16	Bolsas concedidas para alunos (Inserir todos os tipos de bolsas)	1	1	2	2	0,61%
17	Relação aluno/docente	5	3	2	30	9,17%
18	Docentes por Regime de Trabalho, Situação Funcional e Titulação	5	2	1	10	3,06%
19	Cursos ou Programas Stricto Sensu advindos do(s) curso(s)	2	2	2	8	2,45%
20	Cursos ou Programas Lato Sensu advindos do(s) curso (s)	1	1	2	2	0,61%
21	CPC x Taxa de ocupação	5	3	2	30	9,17%
22	Taxa de Ocupação x Bolsas	2	2	2	8	2,45%

Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho

Após essa etapa, os dados foram lançados em uma planilha e multiplicados pelos pontos proporcionais, gerando um escore para cada um dos 22 indicadores. O somatório dos 22 indicadores de cada curso gerou uma pontuação individual por curso.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS E GERAÇÃO DE ESCORES PARA OS INDICADORES

A análise dos dados foi desenvolvida com a aplicação das ponderações para cada curso com os dados coletados na matriz de indicadores. Dessa aplicação, foi gerada uma planilha onde se pode categorizar os cursos por um escore, identificando os escores mais altos como os cursos melhores avaliados e os escores mais baixos como os cursos piores avaliados.

Dois pontos importantes foram considerados nesta análise. O primeiro ponto é que a avaliação é comparativa dentre os cursos da UEG, ou seja, o escore é uma comparação entre eles. Isto significa que os cursos com menores escores possuem este resultado comparado ao de melhor resultado. O segundo ponto é de que nesta análise foi possível colocar uma medida de dispersão pela diferença da média, demonstrando o quanto aquele indicador está distante da média de todos os cursos.

Os dados são apresentados conforme modelo da tabela 3, a seguir, e estão na íntegra no apêndice 3.

Tabela 3: Categorização dos cursos por escore

CLASSIF.	CAMPUS	CURSOS (2017/1)	Pontuação Individual	Diferença/ Média	Quartil
1	Anápolis – CET	Farmácia	0,825	59,3%	1
6	Anápolis – CCSEH	Ciências Contábeis	0,715	38,0%	1
14	Aparecida de Goiânia	Administração	0,627	21,2%	1
35	Luziânia	Administração	0,572	10,5%	1
36	Pires do Rio	CST em Rede de Computadores	0,571	10,4%	2
47	Silvânia	Pedagogia Modular	0,539	4,0%	2
62	Jataí	CST em Logística	0,522	0,7%	2
70	Formosa	Letras Português/Inglês	0,507	-2,0%	2
71	São Luís de Montes Belos	Letras Português/Inglês	0,507	-2,1%	3
77	Ceres	Enfermagem	0,494	-4,5%	3
101	Caldas Novas	CST em Gastronomia	0,462	-10,8%	3
102	Porangatu	Matemática	0,461	-11,0%	3
109	Anápolis – CET	Matemática	0,442	-14,6%	4
115	Iporá	Ciências Biológicas	0,435	-16,0%	4
138	Morrinhos	Ciências Biológicas	0,346	-33,1%	4
139	Pirenópolis	CST em Hotelaria	0,331	-36,1%	4

Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho

Essa tabela demonstrativa contribui para a visualização e entendimento do trabalho executado por meio dos dados coletados que está na íntegra no apêndice 3. Ela possibilita conhecer a realidade de todos os cursos e *campi*, por meio dos indicadores quantitativos distribuídos em quartis. A partir da análise dessa disposição, são propostas adequações necessárias, conforme as especificidades de cada componente da tabela, levando em consideração todas as informações produzidas, respeitando as características e locais. Vale ressaltar que nem todos os cursos que possuem um escore que o classifica nos dois últimos quartis deverão ser extintos ou suspensos, isso porque, pelas características de alguns cursos como os da área de exatas poderão estar entre os de menor escore, mas que necessariamente

não deverão indicar mudanças, embora deva passar por algumas ações propostas para melhor estruturação e aproveitamento da demanda, esses são cursos que devem ser garantidos para manter o mínimo necessário para suprir a exigência regional, conforme a proposta reflexiva a seguir.

3.5 PROPOSTA REFLEXIVA A PARTIR DA ANÁLISE DOS DADOS APRESENTADOS

Apesar da oferta de 139 cursos de graduação, há cursos em algumas áreas do conhecimento que não são ofertados, o que precisa ser avaliado e, talvez, pensado de forma regionalizada, possibilitando a formação acadêmica diversa com a oferta de cursos de interesse da comunidade e do mercado de trabalho, visando o desenvolvimento das regiões e do Estado.

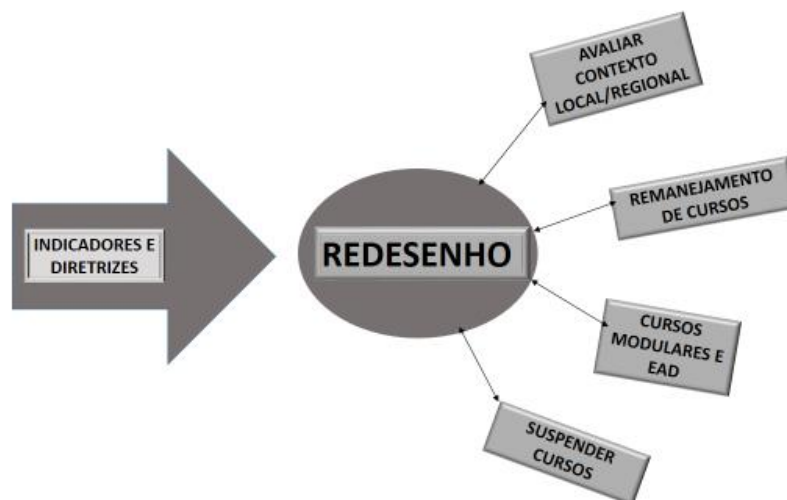
A regionalização da oferta de cursos por áreas do conhecimento otimizaria os recursos e investimentos para: o ensino, a infraestrutura, o administrativo, a logística, a pesquisa, a extensão, promovendo a formação de Centros de Excelência e/ou Referências a fim de impulsionar o desenvolvimento da Universidade e do Estado de Goiás.

A duplicidade da oferta de cursos e a presença de Campus muito próximos em diversas regiões do Estado produz o que denominamos de sobreamento institucional, muitas vezes agravado com a presença de outras Instituições Públicas de Ensino Superior. Esse fator influencia a demanda de candidatos para alguns cursos, dificulta o planejamento, traz problemas orçamentários e financeiros.

Outra questão que se apresenta nesse cenário é a constatação de que a UEG, como um instrumento de inclusão, se tornou um espaço importante na oferta dos cursos de pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Nesse contexto, é necessário que a oferta desses cursos seja realizada com o aproveitamento do quadro de professores qualificados, além da infraestrutura já existente, objetivando a interiorização e melhor racionalidade dos dispêndios financeiros investidos na Universidade, como espaço público, gratuito e de qualidade.

Diante dessas afirmações, visualizam-se quatro possibilidades para uma proposta institucional efetiva, considerando as diretrizes e indicadores elencados, conforme ilustra a Figura 3:

Figura 3: Proposta institucional



Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho, 2018

Com base nos dados apresentados acima e nos princípios que nortearam a presente pesquisa, recomenda-se:

1. Que os indicadores elencados e a metodologia de análise e pontuação (GUT) sejam utilizados pelo Grupo de Avaliação Permanente (GAP) e pela Comissão de Avaliação e Reestruturação (CAR), para aplicação em um processo permanente de monitoramento e avaliação dirigidos à permanência dos cursos existentes e nas situações de abertura de cursos, no que couber;
2. Que seja observada a quantidade de cursos ofertados pelas diversas IES presentes no local do curso a ser ofertado e em sua área de sombreamento;
3. Que seja dedicada atenção especial aos cursos que enquadrarem-se no 4º quartil (com as menores pontuações) de modo a avaliar a necessidade de suspensão de oferta e, nos casos de permanência da oferta do curso, elaborar um plano de ação imediato para melhoria do indicador;
4. Que se promova a melhoria dos sistemas de informação para subsidiar os processos de avaliação permanente dos cursos;
5. Que sejam inseridos como requisitos na política de abertura de novos cursos, os estudos de viabilidade pedagógica, operacional, social, orçamentária, de inserção no mercado de trabalho, alinhados aos programas e tendências de desenvolvimento regional do Estado de Goiás;

6. Que sejam realizados estudos imediatos para propostas de novos cursos de modo a atender as potencialidades do Estado de Goiás, bem como as necessidades sociais das regiões onde a Universidade está inserida, mediante os estudos de viabilidade;
7. Que seja garantida a interiorização do ensino superior, por meio da oferta de cursos nas modalidades presencial, modular e educação à distância, não limitando a presença da UEG somente ao modelo de Campus;
8. Que sejam empreendidos esforços para melhorar a relação de alunos ingressantes e alunos concluintes, bem como aprimorar a política de acompanhamento de egresso como estratégias para melhorar a taxa de sucesso e relevância do curso;
9. Que a quantidade de um mesmo curso seja limitada a um número que atenda, preferencialmente, cada região do estado de acordo com a potencialidade regional, garantindo inclusive, o compromisso da Universidade com a formação de professores por meio das licenciaturas;
10. Que seja preservado o curso que for único em oferta na Universidade, garantindo a formação de professores, quando couber, e nos casos de viabilidade pedagógica, operacional, social, orçamentária, de inserção no mercado de trabalho do curso comprometida, para a permanência da oferta do mesmo, elaborar um plano de ação imediato para melhoria do indicador.

Tendo como base os indicadores, as diretrizes e a recomendação de Hrebiniak (2006), ao propor a participação dos colaboradores como propositores, avaliadores e validadores das estratégias para a implementação de mudanças, tais resultados foram apresentados aos representantes dos colegiados, para que se pudesse chegar a todos os *campi* da UEG e aos gestores da reitoria. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as diferentes classes e departamentos, onde foram solicitadas contribuições e/ou críticas, conforme delineamento a seguir.

3 PROPOSTAS DISCUTIDAS JUNTO AOS COLEGIADOS

Em vista do exposto, procurou-se neste capítulo, a partir de uma análise dos indicadores propostos na primeira etapa da pesquisa, uma reflexão sobre: a criação e instalação de novos cursos ainda não existentes na UEG; a criação de centros de referência, como espaços de excelência no ensino, pesquisa e extensão, por segmento científico, com o intuito de maximizar os potenciais existentes (capital intelectual, estrutura física, pedagógica, programas e linhas de pesquisa, dentre outros fatores); verticalizar as áreas de conhecimento e melhorar a capacidade de atendimento, com qualidade, com base nas demandas e vocações regionais e locais no Estado de Goiás, a partir de estudos que envolvam os colegiados dos *campi* e a comunidade acadêmica, a avaliação e validação da proposta por meio de entrevistas semiestruturadas que contemplaram representantes de diferentes áreas da UEG.

A participação da comunidade acadêmica foi proporcionada a partir de entrevistas com os pró-reitores, e dos *campi* com alguns diretores e coordenadores e teve como direcionamento o roteiro de entrevista presente no apêndice 2.

Nesse intuito, e acreditando no objetivo delineado na presente pesquisa, acredita-se que a IES estará cumprindo de maneira otimizada seus recursos, de forma a atender aquilo que a sociedade por meio de seus instrumentos e atores esperam como forma de contribuição no desenvolvimento político socioeconômico, local, regional e nacional.

Hrebiniak (2006, p.41) afirma que “a execução leva mais tempo do que a formulação da estratégia”. Desse modo, para que a execução tenha êxito, é necessário que as diretrizes e orientações, por meio da gestão de mudanças, sejam transparentes, flexíveis, que atendam aos contextos e que primem pela garantia de participação de colaboradores de forma coesa.

Assim, elaborou-se o roteiro semiestruturado com perguntas que objetivavam a reconstrução e ou validação do que foi apresentado à comunidade acadêmica. Sua aplicação remete a algumas compreensões que validam o proposto na presente pesquisa, conforme delineamento, que para discussão detalhada teve cada questão com esboço contendo o que fora discutido.

A primeira questão teve como objetivo detectar se a implementação da estratégia e metodologia adotada pela universidade de criar um GT – grupo de trabalho com a proposta de um redesenho institucional, composto por colaboradores com perfis e atuações diversas dentro da instituição, com o intuito de obter riquezas de informações, seguras e completas para deliberações das execuções com qualidade e probabilidade de sucesso foi o suficiente. A questão foi: A estratégia adotada pela UEG, por meio do grupo de trabalho sobre o redesenho

institucional, na sua avaliação é sólida e satisfatória ou incompleta e/ou vaga? Justifique sua resposta.

Diante das informações adquiridas por meio das respostas dos atores entrevistados, houve uma aceitação/aprovação unânime da metodologia adotada, embora a maioria dos respondentes tenha deixado explícito que todo o trabalho executado até agora, foi considerado uma etapa inicial, pois a proposta é sólida e exige tempo para sua execução, e assim, dará importante subsídio para futuras deliberações em fases futuras. Sobre este aspecto, o posicionamento dos sujeitos foram:

Achei que ela é sólida e satisfatória [...]” “[...] foi uma metodologia muito boa! Difícil encontrar, meio que impossível, um grupo que consiga encontrar uma outra metodologia tão clara e objetiva (ATOR 1, 2018).

Na minha opinião, a gente ficou na primeira etapa! [...] o trabalho teve frutos? Teve! Importantes? Importantíssimos! [...] um modelo inovador! [...] o trabalho do GT foi extremamente isento (ATOR 2, 2018).

A estratégia é sólida. Toda parte técnica de elaboração de resultado, de procura de resultado, de elaboração de relatórios no meu entendimento foi muito bem feito. Não teve paixões, não teve passionalidades [...]. [...] na minha opinião eu avalio que foi extremamente produtivo (ATOR 3, 2018).

[...] a estratégia foi muito boa na verdade! [...] a estratégia montada, eu acho que ela foi muito adequada para dar essa fundamentação para indicar as mudanças possíveis para o redesenho institucional (ATOR 4, 2018).

Nisso, eu diria que nós conseguimos produzir dados e informações. Então, a proposta enquanto grupo de trabalho ela é satisfatória, mas para reestruturação da universidade, ela é um primeiro passo (ATOR 5, 2018).

Como um diagnóstico e com a escolha de uma metodologia, eu acho satisfatório! [...] como diagnóstico e escolha de uma metodologia, acho que foi adequada (ATOR 6, 2018).

A divisão em etapas e a importância da implementação do GT como estratégia de execução de ações para propor o redesenho foi evidenciada na fala dos atores respondentes, o que deve ser considerado como importante particularidade dos trabalhos executados. Para os atores, existe uma evidência de satisfação pelo trabalho realizado.

Em relação à importância de se ter um planejamento estratégico, aqui representado pelo GT, é para Hrebiniak (2006) uma forma de afetar positivamente e obter sucesso na execução de ações que se propõe. Para o referido autor,

Sem uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam ser importantes, o que, em geral resulta em decisões e ações descoordenadas, divergentes e até conflitantes. Sem o benefício de uma abordagem lógica, a execução acaba sofrendo ou não dando certo porque os administradores não sabem quais etapas devem ser

realizadas e quando se deve tomá-las. Ter um modelo ou uma estratégia afeta positivamente o sucesso da execução (HREBINIAK, 2006, p.41).

Com isso, pode-se dizer que a estratégia para a obtenção de indicadores direcionadores da proposta que se apresenta na presente pesquisa foi suficiente, e o que se espera por parte dos entrevistados, que não finalize com a proposta, que ela possa ser implementada.

A segunda questão teve como objetivo detectar se o modelo adotado satisfaz, mesmo com requisitos mínimos para elaboração do redesenho institucional, propostas de mudanças de maneira sólida. A questão indutora foi: O modelo adotado tendo como referencial o resultado da análise dos dados quantitativos sobre os indicadores e qualitativos obtidos a partir dos questionários respondidos pelos campi, em sua opinião, satisfazem os requisitos mínimos para a elaboração do redesenho institucional que propõe mudanças?

Uma instituição de ensino superior como a UEG, com características capilar/*multicampi*, onde as características e/ou peculiaridades são plurais, por estar presente em regiões diferentes, é necessário considerar cada uma de suas comunidades, para que haja uma investigação de quais demandas justificam a implantação de mudanças por meio de uma proposta de redesenho. Conforme Gatti (2002), os métodos surgem de ideias inovadoras, de perspectivas, dessa forma, encontrar uma metodologia que tenha a essência criada a partir do diálogo com sua própria comunidade é algo que deve ser satisfatório.

Para os atores entrevistados, o resultado da análise dos dados quantitativos sobre os indicadores e qualitativos obtidos que embasaram a proposta da presente pesquisa, satisfazem os requisitos mínimos para a elaboração do redesenho institucional que propõe mudanças e mostraram a relevância, satisfação e solidez das ações. A seguir, destacam-se algumas considerações que foram elencadas pelos atores.

Eu creio que sim! É lógico que são critérios! A metodologia foi clara, transparente e objetiva [...]. Eu achei que foi o suficiente para poder tomar decisão [...]. Embora haja uma indicação clara de que tenha continuidade das ações e métodos (ATOR 1, 2018).

Requisitos mínimos sim! Não encontrei falha no modelo que tinha centenas de itens que tinha uma ponderação e é dessa ponderação que saía a classificação geral de cursos da universidade (ATOR 2, 2018).

Para os atores 1 e 2, todas as informações e dados são consistentes e permitem as mudanças e essas se apresentam de forma sólida. Os atores 3, 4, e 5 afirmam ainda,

Eu acredito que sirva! Porque ele foi muito bem pensado! Foi muito bem estruturado! Para que se execute as mudanças é necessário que haja uma atenção para algumas observações como: Se me perguntar se está pronto, não! Não está!

A ideia da proposta é muito forte! Achar uma modelo que seja perfeito pode ser utópico [...]. [...] eu acho que esse trabalho do redesenho foi sensacional do aspecto quantitativo (ATOR 4, 2018).

Certamente! Nós temos uma estrutura na organização dos dados, que a partir da metodologia escolhida, ela é capaz de medir, claro que de forma quantitativa e, portanto, exigindo um detalhamento a partir da análise ampliada na reação com seu contexto regional [...]. O trabalho realizado pelo GT foi de qualidade, e permite que se instale a partir do amadurecimento das condições de debate. Nós ainda vivemos mudanças na UEG! Essas mudanças, ainda estão em curso na consolidação de uma nova identidade institucional! A relação Campus versus Administração Central não foi completamente equacionada! [...] a administração não fazia uma avaliação sobre o modelo de gestão dos campi, onde os campi demandavam a administração central a partir de ofícios e não de processos transparentes e claros (ATOR 5, 2018).

Poderia ser um pouco mais completa se a gente tivesse a possibilidade de fazer, aprofundar a análise qualitativa. Quando ‘foi pego’ os indicadores e deu pesos, eu acho que essa parte ficou bem satisfatória. [...] acho que foi um trabalho muito bem feito, achamos a metodologia que ao meu ver foi muito boa (ATOR 6, 2018).

O que os atores destacam como continuidade é o que Hrebiniak (2006) denomina de fazer a estratégia funcionar, é instituir o que está sendo proposto, ou seja, consideram que as contribuições da pesquisa são suficientes, no entanto, não podem ficar em gabinete, elas precisam ser implementadas.

Dessa forma, fortaleceu o indicativo que a metodologia e todas as atividades executadas foram satisfatórias, mas não completas por acreditar que até agora tudo que se construiu faz parte de uma etapa fornecedora de subsídios para que como consequência ocorra a gestão mudanças. Foi relatado pelos atores que essas mudanças e/ou propostas de mudanças, fazem parte de um contexto que a universidade vivência onde há um esforço de criação de uma identidade única e coesa.

Assim, deixaram em evidência positividade quanto à satisfação do que foi realizado, mas com indicativos para a continuidade, levando em consideração a divisão do trabalho como etapas. Nesse entendimento, a partir das falas dos entrevistados, observa-se que o proposto e implantando até o momento foi suficiente e significativo. No entanto, acreditam que esse trabalho não deva parar onde está, é preciso dar garantia de continuidade.

Para a terceira questão, foi objetivado identificar se existe perspectiva de otimização dos recursos com vista ao melhor atendimento as demandas socioeconômicas ao considerar a pluralidade e o formato de constituição da UEG. Sendo que em sua gênese, ocorreu por meio de uma fusão de autarquias/faculdades isoladas em diversas regiões do Estado com cursos, data de criação, culturas organizacionais diversas e estruturas físicas e políticas variadas.

A implementação de uma fusão inevitavelmente passa por um processo de mudanças planejadas ou não. Hrebiniak (2006) afirma ser necessário entender na mais alta abrangência as

instituições envolvidas como um órgão vivo, conhecendo as táticas ou as etapas necessárias para gerenciar os processos durante um determinado percurso.

Existe uma variação estrutural muito grande na UEG, e é necessário que se entenda como acontecem os fluxos físicos e de informações, com as respectivas naturezas com o intuito de subsidiar as tomadas de decisões, principalmente levando em consideração a heterogeneidade do múltiplo formato de estrutura organizacional. Assim, quanto a remeter, ou não, a uma perspectiva de otimização dos recursos e melhor atendimento as demandas socioeconômicas, os entrevistados destacaram que:

Remete, na minha opinião remete! Mas para se fazer qualquer redesenho a gente tem que estar alinhado com o planejamento estratégico. Logo, é necessário haver um alinhamento dos objetivos, missão e visão institucional. Existe um medo institucional, vamos dizer assim..., da história de fechar Campus, fechar cursos e tal. Há uma necessidade de realinhamento dos objetivos institucionais, mesmo que haja prejuízos nos atuais formatos. O redesenho a meu ver a primeira coisa que tem que ser levado em consideração é a que você está buscando utilizar os recursos para melhor atender as demandas sociais (ATOR 1, 2018).

A universidade precisa crescer! A universidade está lançando um curso de Medicina. Isso é ruim? Não! Ela precisa crescer de forma que ela consiga atender a sociedade que nos paga para poder executar esse trabalho. Isso deve ser tratado de forma institucional. Não há uma definição clara e entendimento pelos integrantes da política institucional. Não existe uma política de crescimento institucional dos *campi*. Não existe uma política migratória. Tem Campus que quer viver uma vida separada. Isso quer dizer que falta uma política institucional e cultural (ATOR 2, 2018).

Infelizmente, pelo “gigantismo” da UEG e pela forma como ‘os Campus’ foram se agrupando, eu não vejo muitos lugares e muitas pessoas com condições de ter uma visão institucional. Não tem uma visão institucional! Estão mais preocupados com a visão local do que com a visão da instituição como um todo (ATOR 3, 2018).

Com muita convicção remete! O problema é que a instituição é muito grande. E, se a mudança não convergir todos os interesses para um interesse institucional os conflitos certamente irão aparecer. As relações de poder irão estremecer! Na área das licenciaturas a oferta está maior que as demandas! Além das demandas não estarem equilibradas com a oferta, existe mais um reforço na fala de uma política institucional (ATOR 4, 2018).

“O campo da pressão política”. Essa pressão política é a externa, onde não houve uma organização da política interna ou institucional que delimitasse o formato e abrangência de sua oferta de serviços, levando em consideração a capacidade financeira, entre outros recursos, a organização de sua missão que é contribuir com o desenvolvimento do Estado de Goiás (ATOR 5, 2018).

Acredito que esse seja o maior desafio! A cultura organizacional instalada nesses ‘diversos campus’ cria naturalmente uma resistência muito grande. Devido à pluralidade de características da UEG em sua gênese e seu pouco tempo de existência, fica claro a dificuldade a partir da ausência do entendimento dos papéis e limites das políticas internas e externas, assim como, um entendimento a partir de sua composição, missão, objetivos e visão institucional (ATOR 6, 2018).

Conforme os entrevistados, a proposta apresentada de executar uma estratégia que perpassa conflitos, remete sim, a uma perspectiva de otimização dos recursos e melhor

atendimento as demandas. As falas dos entrevistados ressaltam o que a pesquisa aborda como um dos resultados, as efetivas e necessárias mudanças na formação e condução das políticas internas, externas e que conduza a uma institucionalização efetiva de ações que atendam às demandas. É evidente que embora haja um temor/resistência na continuidade da proposta do redesenho, há um reconhecimento que para consolidar enquanto instituição social, a UEG precisa de uma reorganização administrativa partindo do conhecimento da “estrutura administrativa universitária” (LOPES; BERNARDES, 2017).

A falta de uma visão organizacional e uma política institucional voltada à continuidade de estruturação estratégica que atenda aos contextos demonstra fragilidade em toda e qualquer tentativa de planejamento e implantação de mudanças. Esse panorama sinaliza a necessidade de realizar mudanças para uma nova visão institucional que reconheça as necessidades micro e macrosociais para que não ocorra o que Hrebiniak (2006) denomina de execução insatisfatória, que compreende algumas dimensões essenciais, tais como: não ter uma abordagem lógica para a execução; integração insatisfatória; custos da execução; a velocidade; gestão insatisfatória das mudanças; a questão da confiança.

O referido autor afirma que é imprescindível realizar uma abordagem lógica para a execução, segundo ele, “executar diversificações sem um plano de execução e um processo bem idealizados é uma atitude que simplesmente chama problemas” (HREBINIAK, 2006, p.321). Nesse entendimento, é que foram elencadas diferentes estratégias para propor as mudanças presentes nessa pesquisa, sendo que tais propostas levaram aproximadamente dois anos de trabalho e consideraram outros que foram realizados em momentos e contextos diferentes.

Outra dimensão importante, recorrente na fala dos entrevistados, é a necessidade de integração da comunidade, do pertencimento ao que está sendo discutido como proposta de implementação. A cultura que se estabeleceu após a fusão das antigas autarquias em uma instituição, a UEG, com 41 *campi*, há 19 anos, é a de que cada unidade/campus busque seus interesses próprios desconsiderando fazerem parte integrante de um todo que precisa ser pensado de forma estrutural. Para Hrebiniak (2006, p.321),

A integração estrutural deve ser feita com esmero caso se deseje que a fusão obtenha sucesso. A mesclagem das funções ou divisões da organização e o esclarecimento das responsabilidades e da autoridade nas organizações que se fundiram são importantes para se obter um desempenho eficaz e eficiente pós-fusão.

Assim, acredita-se que a disponibilização dos indicadores para toda a comunidade como referenciais para a proposta seja significativa e essencial, mesmo que ainda possam inserir outros no decorrer de cada fase de implementação.

Mais uma dimensão evidenciada pelos entrevistados, que segundo eles merece atenção, foi em relação aos custos de execução, que envolve não apenas capital financeiro, mas também de oportunidades e tempo para a garantia da integração estrutural e cultural. Acredita-se na proposta, mas existe a preocupação quanto à execução das ações que precisam de investimento de oportunidade e tempo, para além do financeiro. Assim, conforme Hrebiniak (2006, p.322),

A integração estrutural e cultural exige tempo e envolvimento da gerência. Responsabilidades incertas durante a execução podem aumentar o tempo de decisão e criar frustrações. Os gerentes podem deixar a empresa ou “se retirar psicologicamente” por causa das frustrações e de uma direção incerta das mudanças.

A mudança gera resistências de diversas formas que perpassam a cultura organizacional, mas a equipe gestora precisa se manter concentrada nos objetivos estratégicos estabelecidos, mesmo que alguns gerentes sejam substituídos, precisa-se compreender que a proposta não é de sujeitos específicos e sim, institucional.

Ao considerar que é uma proposta institucional, e que não existem responsáveis diretos e sim um grupo coeso, que no caso da UEG, acredita na importância social da instituição, o fator velocidade para implantação não é o principal objetivo estratégico, pois, “a velocidade excessiva pode ser perigosa. Por mais radical que isso possa parecer, a velocidade na integração e na mudança cultural pode ter um sério efeito negativo” (HREBINIAK, 2006, p.322). Nesse entendimento, é que a partir das análises dos indicadores, foram se estabelecendo ações/proposições de mudanças que geraram resistências. Cada ação realizada tendo como referencial os indicadores e as estratégias estabelecidos foram apresentados de forma explícita à comunidade para que pudessem compreender o seu real significado, que não fazem parte de uma proposta com intenções ambíguas.

Portanto, com base nas ações e seu impacto cultural e organizacional a partir da fusão e/ou aquisição (F&A) é que se estabelece o tempo e a intensidade da gestão das mudanças,

A execução das estratégias de F&A geralmente envolve mudança, e o tratamento ineficaz dela frustrará ou prejudicará seriamente a execução. Entre os principais problemas ou questões relacionadas está a saber se é melhor fazer as mudanças rapidamente ou gerenciá-las ao longo de períodos maiores. Obviamente, as decisões devem levar em consideração a velocidade da mudança, incluindo os benefícios e os custos de abordagens alternativas à mudança (HREBINIAK, 2006, p. 322).

Dessa forma, buscar a confiança dos envolvidos com objetivos bem explícitos para cada uma das etapas da implantação da gestão de mudanças torna-se um fator preponderante. Assim,

A falta de confiança pode afetar tanto o planejamento quanto a execução. A falta de confiança pode afetar o compartilhamento das informações e a validade dos dados da avaliação. Fica claro que a confiança pode afetar positivamente a integração cultural, a definição dos objetivos de desempenho e a integração estrutural de um novo negócio na conjuntura corporativa (HREBINIAK, 2006, p. 322).

Portanto, acredita-se que a implantação de uma visão organizacional objetivando uma compreensão institucional é que garante o sucesso da gestão de mudanças, algo que foi bem defendido pelos entrevistados.

Sobre a quarta questão, objetivou-se saber dos atores entrevistados quanto ao grau de envolvimento por parte dos líderes e os colaboradores das diferentes esferas que fazem parte de uma pluralidade da UEG. Essa questão foi pensada, a partir da preocupação de verificar se há envolvimento da equipe/líderes. Acuña e Fernández (1995) afirmam que os diferentes tipos de mudanças organizacionais requerem o envolvimento de diferentes líderes, assim como, devem se atentar para comunicação e motivação pessoal entre outros sentimentos que compõem a participação a partir do pertencimento.

Particularmente quando as mudanças são de monta, quer dizer, atingem simultaneamente vários componentes da organização, ou bem são de índole estratégica, considera-se indispensável que a aprendizagem para fazer frente à nova situação enfatize a participação das pessoas. Nesse sentido, já se salientou antes o papel fundamental de liderança que a autoridade máxima, bem como as que a secundam, deve desempenhar. Para que a mudança prospere, a alta direção deve assumir um compromisso pessoal com essa mudança e criar mecanismos e instâncias para obter uma intensa participação dos outros atores da organização (ACUÑA E FERNÁNDES, 1995, p.95).

A participação de todos de maneira a desenvolver e/ou demonstrar o sentimento de pertencimento deve partir das lideranças, afinal, uma estratégia quando elaborada não se tem como objetivo atingir parte da instituição, mas sim o todo. Nesse sentido, o compartilhamento das informações gera o conhecimento das metas e objetivos organizacionais, além é claro, dos motivos pelos quais a instituição necessita das mudanças propostas. A seguir, são descritas algumas considerações dos entrevistados relatando sobre suas expectativas quanto à garantia do pertencimento a estratégia do redesenho institucional.

Acho que você tocou num assunto fundamental aí, que é a cultura! A UEG, ela é única! E a gente tem um aspecto multicultural. [...] o professor local, ele tem a dificuldade de se enxergar nesse contexto todo! Na universidade como um todo! Como sempre a melhor saída é o diálogo. Tem que dar continuidade e dar o próximo passo. Ir lá dialogar, seja por campus, ou seja, por regional... acho que são caminhos

possíveis e necessários! Devem-se criar políticas nas instâncias da universidade que permitam uma continua mudança (ATOR 1, 2018)

Primeiro, quando a gente pensa uma instituição com o tamanho da UEG, e com a dimensão geográfica que ela tem, teremos uma dificuldade natural de fazer com que as políticas institucionais cheguem! [...] você pensa que a política institucional deve ser cultural, ela deve chegar culturalmente, não conseguimos chegar a esse ponto! O campus quer defender primeiro a sua terra! Não existe algo que é em prol e melhor para a universidade (ATOR 2, 2018).

Sinceramente não vejo perspectivas a curto prazo! Eu não vejo. Quer dizer, nós temos duas alternativas: primeiro ou fazemos uma reforma na universidade de uma forma sistemática fechando campus e extinguindo cursos de forma a reoxigenar a universidade, mudando o curso se for o caso, ou brigamos pela implementação financeira. É obvio que uma coisa não inviabiliza a outra, porém o que estou percebendo que a briga vai muito mais do que apenas a implementação do financeiro. Outras mudanças realmente são necessárias. Se você pegar oito, nove, dez, doze cursos de uma mesma área, por exemplo, distribuídos nessa universidade, por exemplo: Você pega um campus específico (nome preservado) que não tem demanda de alunos, e que vai ter seu representante, gestor reivindicando, porque faz parte do colegiado do Conselho Universitário. Então não tem a visão institucional que deveria. Em contrapartida, existem outros com pessoas extremamente interessadas em fazer a universidade a UEG ser uma universidade de referência realmente para o futuro. E isso só vai acontecer se as mudanças acontecerem (ATOR 3, 2018).

Primeiro eu acho que toda mudança vai ser possível dependendo da condução dela, da gestão que se faz dela! Com mentalidades tão distintas que existem na UEG, porque você tem 'campus novos', você tem 'campus' muito antigos, você tem pessoas que entraram recentemente na instituição e você tem pessoas muito antigas na instituição. Baseado em informações e avaliações, para mim é o papel da liderança. Se tiver uma liderança forte, ele conduz as divergências em convergências. Para uma universidade com dezenove anos, ela é uma adolescente ainda! O redesenho é necessário! O redesenho, na minha opinião, ele pode ser um instrumento para o alinhamento da visão da universidade (ATOR 4, 2018).

A universidade, diante da sua realidade organizacional de oferta acadêmica realizada e sua capacidade de financiamento chegou ao seu limite. Deixou um modelo de várias autarquias isoladas, para uma para uma autarquia especial. Então, ou ela produz a sua discussão interna ou ela tende a se estagnar. Fica como está e não tem condições de avançar em absolutamente nada. [...] você pode estabelecer rotinas de gestão de pessoas e processos, você pode adotar uma nova estrutura organizacional centralizada sobre a forma de universidade. Nós precisamos dar essa mexida com o ambiente, para construir a nova cultura organizacional, a nova identidade institucional (ATOR 5, 2018).

Você fez uma pergunta que por si só ela é uma leitura da grande dificuldade de se fazer um redesenho institucional. Porque temos uma instituição que inicialmente foi a fusão de várias faculdades isoladas, isso já traz uma dificuldade natural. Para mim, o maior problema é exatamente isso, como vencer a resistência, como trazer para o debate todos os atores para que eles sintam parte do acontecimento, para depois fazer as alterações necessárias (ATOR 6, 2018).

Os excertos das respostas sobre as expectativas quanto à garantia do pertencimento a estratégia do redesenho institucional, destacou o que já foi evidenciado em outras falas, a pluralidade institucional adquirida quando da fusão das autarquias que existiam e as novas unidades que foram criadas a partir de movimentos de expansão. Ou seja, o relato da dimensão

e abrangência da UEG é algo comum citado entre os atores entrevistados. Para eles, existe uma leitura pontual/individual/local, ou seja, como se um campus não fizesse parte de um projeto maior que exige a política ou formato *multicampi*.

Devido às particularidades dos *campi*, dentre elas: o tempo de existência, as culturas e as regionalidades variadas, mostram culturas variadas que dificultam a gestão das mudanças chegarem a cada um dos colaboradores que ali trabalham, esse sendo um dos grandes desafios das lideranças.

Hrebiniak (2006, p.43) afirma que: “A liderança afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes de execução”. Não só a metodologia, mas os condutores de todas as estratégias e suas ações são de extrema importância. É necessário não somente cobrar a participação dos colaboradores, mas desenvolver um sentimento de pertencimento, por meio das ações, em que o colaborador possa vivenciar a situação contribuindo e propondo, fazer e se sentir parte de todo o processo.

Deve-se destacar, também, que os entrevistados não acreditam num modelo hegemônico onde as mudanças poderão acontecer e/ou surgir a partir dos campus/UENs, que se desenvolva um sentimento de pertencimento envolvendo a administração central e consequentemente as lideranças dos *campi*, mas acreditam na possibilidade de por meio da comunicação e participação do maior número de colaboradores e representantes, já seja possível ter uma maior taxa de sucesso no que se propõe, apesar de reconhecerem que existe uma cultura de resistência a inserção de uma nova identidade institucional.

Desse modo, as etapas devem fazer parte de um processo de mudanças que não são imediatos, mas que precisam ser contínuos, pois, vivenciam resistências. Uma integração cultural pode ser por passos que possam parecer simples, mas que a equipe deverá realizar. O fato de ter esse modelo de fusão e levando em consideração as particularidades da UEG, uma instituição de ensino com uma pluralidade de demandas e formatos, reforça o sentimento de pertencimento institucional sob o modelo atual, levando mais em consideração o antigo formato local/pontual, o das faculdades isoladas. Assim, fica evidenciado o entendimento e sugestão que impacta diretamente o que já foi exposto neste trabalho, vez que a proposta do redesenho com suas especificidades precisam ser implantadas não de forma abrupta, mas de forma contínua, garantindo a participação de todos os colaboradores.

Quanto à quinta questão, objetivou-se levantar o grau de participação e envolvimento dos colaboradores da UEG para a realização da proposta do redesenho. A sistematização de uma ou mais propostas de mudanças, passa por uma organização das formas de comunicação e

extração de dados importante que poderá contribuir com as tomadas de decisões e a própria execução das mudanças estratégicas ou não.

Retomam-se aqui algumas considerações sobre o modelo da criação da Universidade Estadual de Goiás: por meio de uma fusão de autarquias com características diferentes, desde sua composição formada por tempo de existência, números de cursos e as especificidades de cada um deles, localização regional e outras características, que diretamente influenciam em toda e qualquer estratégia que se propõe realizar.

Diante disso, para a implantação da proposta de mudança, é necessário que haja um envolvimento de todos os seguimentos dos colaboradores. Na presente pesquisa, foram elaboradas vias de comunicações para que todo trabalho do redesenho fosse validado com as informações sólidas necessárias que embasaram as proposições, além da intenção de contemplar a pluralidade das características peculiares de cada segmento. Sobre esta colocação, os entrevistados evidenciaram que,

Existem algumas falhas em relação a nossa comunicação...! Algo que a gente está melhorando. [...] antes tínhamos mais dificuldades de buscar os dados. Em relação a essa comunicação com os campus e os dados que foram buscados diretamente dos campus, foram utilizadas as estratégias que se tem que utilizar. [...] dentro do que foi colocado, acho que foi satisfatório. Achei isso inovador. Aquele questionário foi muito inovador, porque ali, ele dá as respostas a partir do coletivo. O colegiado se reunia, fazia debates... acho que foi muito bom, assim, a aceitação, e as respostas foram de muita qualidade... a partir de ali foi possível retirar uma série de impressões contrárias (ATOR 1, 2018).

A universidade tem uma quantidade de dados muito grande. [...] e aí eu consigo dizer para você que isso foi um fruto do redesenho. A primeira ação organizada a manipular uma grande quantidade de dados e extrair dela informações. E isso traz uma substancial segurança, porque os dados não foram manipulados. Hoje o departamento de tecnologia da informação da universidade está diretamente trabalhando num software com o conceito de BI para que tenha um banco de dados para que todos tenham acesso. [...] muita gente se colocou disponível para responder, teve essa interface com os 'campus'. [...] foi um legado que esse redesenho trouxe para a universidade (ATOR 2, 2018).

Há uma predisposição de contribuir! Foi colocado no site o questionário. Quem quis foi lá e respondeu. [...] a disponibilidade de ir aos 'campus' também foi importante (ATOR 3, 2018).

Eu acho que sim. Houve várias reuniões com participação da comunidade acadêmica! Houve a participação de grupos de professores e diretores que se preocuparam com os resultados. Não foi um trabalho de forma fechada. Eu acho que as informações chegaram em quem deveria chegar (ATOR 4, 2018).

Acho que era o limite que ele tinha e quanto a isso chegou e foi representado de forma detalhada. [...] foi disponibilizado a metodologia que levou a construção do resultado final. Eu acho que quanto a essa parte o GT alcançou os seus objetivos. Eu atrevera dizer que ele foi um pouquinho além, pela capacidade de sistematizar as informações que subsidiam não só o redesenho, mas que subsidiam a avaliação da universidade (ATOR 5, 2018).

Acho que para a situação existente, ela foi boa. [...] uma das ferramentas que foram utilizadas de maneira extremamente democrática e aberta a meu ver, foi a questão do questionário colocado no site. E é o questionário que veio a contribuir com a validação dos indicadores, e houve certa participação sim. Ela é uma participação que permitiu termos um diagnóstico (ATOR 6, 2018).

Para os entrevistados, como as mudanças geram resistências, o modelo adotado para estabelecer a comunicação foi positivo e inovador por possibilitar/buscar a participação de todos. Foi muito boa a interação com os *campi*, houve uma receptividade de informações que validaram todo trabalho executado e possibilitou inserir novas ações.

Destacou-se, ainda, que houve um envolvimento por parte da comunidade, inclusive que em algumas ações do GT como a de visitar alguns *campi* reunindo para que houvesse um momento de esclarecimento de dúvidas e debater a metodologia, foi de extrema importância, a ponto de extinguir alguns posicionamentos contrários às mudanças. Evidenciou-se a necessidade mesmo que numa segunda etapa, que haja a repetição do modelo de visita e discussão *in loco*, se não em todos os *campi*, mas pelo menos em regionais com representações de todas UEN's.

Ainda segundo os entrevistados, a participação foi fundamental para se chegar a um resultado sólido de proposta de redesenho. Assim, destacaram que a importância desse momento e envolvimento de toda comunidade fez com que a universidade demonstrasse certo amadurecimento de tal forma a iniciar o desenvolvimento de uma ferramenta importante para gestão, de forma contínua e efetiva que é a inteligência de negócios BI (Business Intelligence), no departamento de TI (Tecnologia da Informação), hoje em funcionamento.

Apesar das limitações reconhecidas quanto à comunicação, devido às características da instituição pesquisada, os entrevistados ressaltaram que a extensão e repercussão produziram um ambiente de discussão que permitirá a mobilização para as prováveis mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho surgiu num contexto em que a comunidade universitária da UEG avaliou a necessidade de uma reestruturação, dado o atual cenário socioeconômico. Assim, foram realizadas importantes reuniões com os gestores que compõem os principais colegiados que deliberam sobre as decisões da instituição para a construção de uma proposta denominada redesenho.

Nesse propósito, constituiu-se uma equipe formada por diretores de *campi*, pró-reitores, professores e assessores, para composição de um GT (Grupo de Trabalho) tendo como objetivo inicial fazer um diagnóstico que possibilitasse conhecer a atual estrutura da UEG, seus pontos fortes e fracos, para então propor uma reorganização tendo como fundamento a gestão de mudanças.

Destarte, delineou-se uma metodologia de trabalho em uma abordagem democrática, abrangente quantitativa e qualitativamente, que permitiu por meios de instrumentos como: site; questionário; reuniões colegiadas; análises de documentos contendo informações importantes numa série histórica dos últimos cinco anos; estudos realizados em outros momentos e contextos, elaborados a partir de outras tentativas de mudanças; visitas *in loco*; entrevistas; construir o diagnóstico da atual realidade socioeconômica da UEG.

O delineamento das atividades realizadas pelo grupo de trabalho possibilitou gerar indicadores que subsidiaram a criação de uma pontuação por meio de um *score*, estabelecendo uma categorização dos cursos por meio das informações históricas, com tratamento de todas as informações, respeitando as especificidades de cada campus. Vale ressaltar, que essa categorização não teve como objetivo mensurar qualidades do curso, campus ou de seus colaboradores. Assim sendo, o diagnóstico elaborado por meio dessas ações permitiu uma visualização da realidade atual, com destaque para a necessidade de uma reestruturação institucional.

Para isso, utilizou-se a Matriz GUT dividindo os dados em quartis, descortinando os indicadores e realçando a gravidade, a tendência, a urgência de ações a serem elaboradas a partir da realidade quanti-qualitativamente encontrada. Nesse propósito, algumas proposições foram elencadas, no entanto, com o entendimento da necessidade da validação dessas, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de áreas essenciais da instituição.

Para a realização das entrevistas foram escolhidos atores levando em consideração as especificidades das funções, localidades, porte dos *campi*, área de atuação, formação, disponibilidade e conhecimento/experiência na instituição.

Com propósito de direcionamento das entrevistas, elaborou-se um roteiro fundamentado na concepção de gestão de mudanças de Hrebiniak (2006). O roteiro foi composto por cinco questões estruturantes. A análise das entrevistas foi baseada na gestão de mudanças, e os resultados obtidos validaram a proposta da presente pesquisa sobre a necessidade de implantação do redesenho institucional, assim, consolidando e prospectando novas ações.

Foi possível constatar que para grande parte dos colaboradores da UEG, com destaque para os componentes das frentes de trabalhos adotados pelo GT, há uma necessidade de um redesenho para que sejam atendidas as demandas socioeconômicas e culturais das várias regiões do Estado. Assim, evidenciando a importância desse estudo que possibilitará aos gestores uma nova compreensão sobre a oferta de cursos em cada campus.

É importante assinalar que alguns desafios fizeram parte do percurso desse trabalho e esses não comprometeram o alcance dos objetivos, no entanto, provocaram a necessidade de continuidade dos estudos sobre a temática, e mais importante ainda: a implementação das propostas aqui apresentadas, sendo: A pluralidade da UEG, que possui campus com diversas características muito distintas, dificultando tomar como referência algumas informações que pudessem contemplar um diagnóstico específico das necessidades locais; a impossibilidade de mensuração de alguns indicadores que tiveram que ser substituídos por indicadores qualitativos.

Com base nos resultados obtidos quali-quantitativamente, foi evidenciado que este trabalho deve ser considerado como uma primeira e relevante parte de uma caminhada que requer muitas ações propostas para o redesenho institucional.

Salienta-se ainda que, já foram efetuadas algumas ações que corroboram a proposta de redesenho. Foram criadas algumas cláusulas de barreira que em suas aplicações já evidenciam por meio da prática do que se levantou com as informações geradas pelos indicadores, o fechamento e/ou abertura de cursos considerando o contexto de cada campus.

A partir dos dados coletados nas diferentes fases do trabalho, por meio das ferramentas utilizadas como: questionários, contatos feitos por e-mails, documentos oficiais, reuniões presenciais, entrevistas, entre outros, foi possível confirmar a necessidade de reestruturação institucional, com a validação de grande parte da comunidade da UEG que reconhece a necessidade de continuidade por meio de uma gestão de mudanças que atenda às expectativas dos públicos: internos e externos, e que seja feita de forma responsável, planejada, e acima de tudo, considerando a sua inserção enquanto prática social.

Os resultados obtidos levam à compreensão da importância da implantação da gestão de mudanças a partir do redesenho estratégico dentro da instituição. Nesse sentido, pensa-se que a regionalização da oferta de cursos por áreas do conhecimento otimiza os recursos:

docente, infraestrutura, administrativo, logística, pesquisa e extensão promovendo a formação de Centros de Referência e/ou Excelência a fim de impulsionar o desenvolvimento da UEG e do Estado de Goiás. A duplicidade da oferta de cursos e a presença de *campi* muito próximos em diversas regiões do Estado produz o que pode ser denominado de sobreamento institucional, muitas vezes agravado com a presença de todas as modalidades ofertadas pelas Instituições de Ensino Superior, e em contrapartida, a não existência de algumas áreas do conhecimento a serem ainda inseridas.

Esse fator influencia a demanda de candidatos para alguns cursos, dificulta o planejamento, traz problemas orçamentários e financeiros. Outra questão que se apresenta nesse cenário é a constatação de que a UEG, como um instrumento de inclusão, se tornou um espaço importante na oferta dos cursos de pós-graduação, *lato* e *stricto sensu*. Mesmo assim, é necessário que a oferta desses cursos seja realizada com o aproveitamento do quadro de professores qualificados, além da infraestrutura já existente, objetivando a consolidação da interiorização e melhor aplicabilidade dos dispêndios financeiros investidos na Universidade, como o espaço público, gratuito e de qualidade.

Nesse sentido, a presente pesquisa possibilitou uma visão sistêmica e abrangente do atual cenário institucional, que acreditamos ser fundamental para a implantação e reestruturação organizacional estratégico a partir da gestão de mudanças, além de possibilitar a continuidade de novos estudos, tais como: os estudos dos indicadores qualitativos para o atendimento das especificidades locais e regionais; a viabilidade de criação de centros de referência, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho 1995. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/8235-18555-1-PB.pdf>. Acesso em: 28/01/2018.
- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**: O poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L.S. **Beyond change management**: advanced strategic for today's transformational leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília DF, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/legis/pdf/lei9394.pdf>. Acesso em junho de 2018.
- CONTE, F. **Proposta de um modelo de gestão da manutenção com qualidade total para escolas de nível superior**: um estudo de caso do CEFET/RJ. Niterói: RJ, 2016.
- FERROLI, P. C. M. **MAEM-6F (Método auxiliar para escolha de materiais em seis fatores)**: Suporte ao Design de produtos industriais. Florianópolis, UFSC: 2004.
- FERREIRA, André; SANTOS, Edson Almeida. Expansão da universidade pública e o seu impacto na economia local: microevidências da ampliação dos campi da UFF em Volta Redonda. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v.14, n.1, p.86-109, Jan/abril 2018.
- GATTI, B. A. **A construção da pesquisa em Educação no Brasil**. (Série Pesquisa em Educação, v. 1). Brasília: Plano, 2002.
- HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras**. In: VIII SEMESA- Seminários em Administração- FEA-. São Paulo, USP, 2005. Disponível em: 178 <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>. Acesso em: maio 2017.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota Técnica: a estratégia e organizações: conversação necessária. In: CLEGG, Stewart R. Hardy, Cynthia e NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um estudo multicaso. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 9, n.1, p.19-32, jan/jun 2011.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos de Metodologia científica**. 8ª edição, atualização: João Bosco Medeiros. São Paulo: Atlas, 2017.

MEYER, Jr. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**. Santa Catarina, v. 12, n. 13, p. 373-389, set/dez. 2005.

MORITZ, M. O.; et al. A implantação do Planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**. Florianópolis, v.5, n.1, p.228-249, jan./fev./mar./abr, 2012.

QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.; NASCIMENTO, H. M. do; NELSON, R. B.; ALMEIDA, V. D. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX – Direct to Door Expres. **Revista GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 1, p.49-64, jan-mar/2012.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional. In: **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2009.

SILVA, M. M. da. **A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional**: contribuições para o processo de mudança e expansão em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná. Dissertação. Maringá-Pr: UNICESUMAR, 2016.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulcionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. Florianópolis, SC: **Revista Navus**. v.8, n.1, p.07-19, jan/mar 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/569-3567-1-PB.pdf > Acesso em julho 2018.

SILVEIRA, L. da; MACHADO, A. de B.; KROEFF, M. S.; SPUDEIT, D. F. A. de O. Serviço de indexação no portal de periódicos UFSC: estratégia para indexação de periódicos no SCIELO. **Revista ACB**. Santa Catarina: Florianópolis, V.23, n.1, p.69-91, dez./mar., 2018.

SOUZA, C. O. de; OSÓRIO, K. K. S. dos S. **Reestruturação organizacional**: o que fazer com as pessoas? Anais do IV Encontro de Administração Pública. João Pessoa, maio de 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1236-1251-reestruturacao-organizacional.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Editora Cortez, 2005.

Universidade Estadual de Goiás (UEG). **Portaria UEG/GAB N.1075, de 21 de Setembro de 2016**. Amplia grupo de trabalho com assessores. 2016.

Universidade Estadual de Goiás (UEG). **Portaria UEG/GAB N.936, de 18 de Agosto de 2016**. Cria grupo de Trabalho - Redesenho Institucional. 2016.

Universidade Estadual de Goiás (UEG). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 - 2019**. Anápolis, 2010.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública** (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/6506-12297-1-PB.pdf >. Acesso em: 28 jan. 2018.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. Organization studies, 27(5), 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed, Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1**REDESENHO INSTITUCIONAL**

Um dos pontos principais de discussões da Universidade Estadual de Goiás (UEG) frente aos novos desafios impostos para a educação superior é o Redesenho Institucional. Essa questão deve ser trabalhada de forma madura e tranquila, buscando novas formas e propostas de trabalho e proporcionando uma expansão qualificada da universidade, para atender às demandas locais.

O projeto de Redesenho Institucional da UEG se constitui como um importante espaço de diálogos e trabalho, o que torna o processo mais democrático e aprimorado. Neste contexto é importante que essa proposta seja amplamente discutida nas instâncias colegiadas dos *Campi*.

**SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE PARA MELHORAR O PROCESSO DO
REDESENHO INSTITUCIONAL DA UEG!**

FORMULÁRIO DE SUGESTÕES**Identificação:**

Campus:

Curso:

Responsável pelo preenchimento:

Cargo/Função:

Aponte abaixo as sugestões para Reestruturação da oferta de cursos na Universidade Estadual de Goiás. Para uma melhor reflexão são propostas as seguintes questões:

Pergunta Geral:

- Quais critérios devem ser propostos para que:
 - a) um novo curso seja aprovado?

b) um curso entre em processo de suspensão ou extinção?

Perguntas Específicas:

- O Redesenho Institucional deve acontecer a partir da análise dos cursos por áreas do conhecimento?
- A presença histórica do Campus deve ser levada em consideração nesse processo?
- A infraestrutura do Curso/Campus deve ser levada em consideração nesse processo?
- A análise deve ser fundamentada na racionalização da estrutura dos processos administrativos, a fim de obter o máximo de benefícios com um mínimo de custos?
- Deve ser considerado se o curso de graduação é articulado a cursos de pós-graduação?
- A questão da demanda local e regional é fator determinante na oferta de cursos?
- Deve ser considerada como critério a existência de cursos afins oferecidos pela UEG ou por outras IES públicas na mesma região (sombreamento)?
- O quantitativo, a situação funcional e a titulação do quadro docente devem ser critérios a serem analisados no Redesenho Institucional?
- O número de matriculados por curso é dado relevante para avaliação de um curso?
- Deve existir um número mínimo de alunos matriculados e frequentes (% de ocupação) em um curso?
- No seu Campus tem curso com baixa demanda? Qual? O Campus pretende substituí-lo?
- O Campus pretende implantar um curso novo? Qual? Justifique.

Espaço para sugestões:

Esse formulário está disponível no site www.redesenhoinstitutional.ueg.br. Deverá ser encaminhado para o e-mail: **redesenhoinstitutional@ueg.br**, até a data limite de 21 de outubro de 2016.

Quer falar com o GT? Deixe aqui seus dados que entraremos em contato!

Nome

Telefone

E-mail

Data: ____/____/____

APÊNDICE 2

Roteiro para entrevista semiestruturada

- 1) A estratégia adotada pela UEG, por meio do grupo de trabalho sobre o redesenho institucional, na sua avaliação é sólida e satisfatória ou incompleta e/ou vaga? Justifique sua resposta.
- 2) O modelo adotado tendo como referencial o resultado da análise dos dados quantitativos sobre os indicadores e qualitativos obtidos a partir dos questionários respondidos pelos *Campi*, em sua opinião, satisfazem os requisitos mínimos para a elaboração do redesenho institucional que propõe mudanças?
- 3) A proposta de executar uma estratégia que perpassa conflitos envolvendo a atual estrutura organizacional e a cultura institucional da UEG, em sua opinião, remete, ou não, a uma perspectiva de otimização dos recursos e melhor atendimento as demandas socioeconômicas?
- 4) Considerando que a UEG é uma instituição de ensino superior pública com culturas já estabelecidas, considerando que é multicampi, quais são as suas expectativas quanto garantia do pertencimento a estratégia do redesenho institucional envolvendo colaboradores professores e gestores em uma proposta institucional e não pontual?
- 5) A forma de trânsito das informações e compartilhamento dos dados quali-quantitativos foram satisfatórios e chegaram aos colaboradores e toda a comunidade dos *Campi* que são considerados UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios) para o envolvimento desses na garantia da execução das ações?

APÊNDICE 3

Tabela 3a: Categorização dos cursos por escore

	CAMPUS	CURSOS (2017/1)	Pontuação Individual	Diferença/ Média	Quartil
1	Anápolis – CET	Farmácia	0,825	59,3%	1
2	Anápolis – CET	Arquitetura e Urbanismo	0,814	57,1%	1
3	Goiânia – Eseffego	Fisioterapia	0,801	54,6%	1
4	Anápolis – CET	Engenharia Civil	0,783	51,3%	1
5	Anápolis – CET	Sistemas de Informação	0,720	39,1%	1
6	Anápolis – CCSEH	Ciências Contábeis	0,715	38,0%	1
7	Anápolis – CCSEH	Administração	0,697	34,6%	1
8	Anápolis – CET	Engenharia Agrícola	0,690	33,3%	1
9	Caldas Novas	Administração*	0,679	31,2%	1
10	Anápolis – CET	Química Industrial	0,674	30,1%	1
11	Anápolis – CCSEH	Pedagogia	0,662	27,9%	1
12	Ipameri	Agronomia	0,655	26,5%	1
13	Senador Canedo	CST em Logística	0,646	24,8%	1
14	Aparecida de Goiânia	Administração	0,627	21,2%	1
15	Inhumas	Letras Português/Inglês	0,627	21,1%	1
16	Anápolis – CET	Ciências Biológicas	0,624	20,6%	1
17	Goiânia - Eseffego	Educação Física	0,621	19,9%	1
18	Anápolis – CCSEH	Letras Português/Inglês	0,616	18,9%	1
19	Anápolis – CCSEH	História	0,613	18,4%	1
20	São Luís de Montes Belos	Zootecnia	0,608	17,5%	1
21	Quirinópolis	Ciências Biológicas	0,608	17,4%	1
22	Goianésia	Pedagogia	0,605	16,9%	1
23	Minaçu	Pedagogia	0,603	16,5%	1
24	Luziânia	Pedagogia	0,601	16,1%	1
25	Palmeiras	Ciências Biológicas	0,594	14,7%	1
26	Aparecida de Goiânia	Ciências Contábeis	0,591	14,2%	1

27	Jaraguá	Ciências Contábeis	0,590	13,9%	1
28	Formosa	História	0,589	13,9%	1
29	Anápolis – CCSEH	Ciências Econômicas	0,588	13,6%	1
30	Goiânia - Eseffego	Educação Física	0,586	13,2%	1
31	Morrinhos	Ciências Contábeis	0,586	13,1%	1
32	Posse	CST em Produção de Grãos	0,579	11,8%	1
33	São Luís de Montes Belos	Pedagogia	0,576	11,4%	1
34	Formosa	Geografia	0,573	10,7%	1
35	Luziânia	Administração	0,572	10,5%	1
36	Pires do Rio	CST em Rede de Computadores	0,571	10,4%	2
37	Goiânia - Laranjeiras	CST em Estética e Cosmética	0,564	9,0%	2
38	Iporá	Geografia	0,563	8,8%	2
39	Itumbiara	Educação Física	0,563	8,7%	2
40	Uruaçu	Ciências Contábeis	0,561	8,3%	2
41	Inhumas	Pedagogia	0,558	7,8%	2
42	Anápolis – CET	Física	0,556	7,5%	2
43	Ceres	Sistemas de Informação	0,554	7,0%	2
44	Itumbiara	Farmácia	0,553	6,9%	2
45	Formosa	Matemática	0,552	6,7%	2
46	Jaraguá	Pedagogia	0,543	4,9%	2
47	Silvânia	Pedagogia Modular	0,539	4,0%	2
48	São Luís de Montes Belos	Medicina Veterinária	0,538	3,9%	2
49	Trindade	CST em Design de Moda	0,536	3,5%	2
50	Uruaçu	Pedagogia	0,535	3,3%	2
51	Formosa	Pedagogia	0,533	3,1%	2
52	Crixás	Pedagogia	0,533	2,9%	2
53	Anápolis – CET	Química Licenciatura	0,532	2,7%	2
54	Itaberaí	Pedagogia	0,531	2,6%	2
55	Goianésia	Administração	0,527	1,8%	2
56	Edeia	CST em Agronegócio	0,527	1,8%	2

57	Itumbiara	Ciências Econômicas	0,527	1,7%	2
58	Caldas Novas	CST em Hotelaria	0,525	1,3%	2
59	Goiânia - Laranjeiras	Cinema e Audiovisual	0,524	1,2%	2
60	Trindade	CST em Rede de Computadores	0,523	1,1%	2
61	Palmeiras	Agronomia	0,522	0,9%	2
62	Jataí	CST em Logística	0,522	0,7%	2
63	Pirenópolis	CST em Gastronomia	0,519	0,2%	2
64	Posse	Letras Português/Inglês	0,517	-0,1%	2
65	Santa Helena de Goiás	Engenharia Agrícola	0,516	-0,2%	2
66	Anápolis – CCSEH	Geografia	0,515	-0,6%	2
67	Silvânia	Administração	0,514	-0,7%	2
68	Jussara	Pedagogia Modular	0,510	-1,5%	2
69	Morrinhos	História	0,508	-1,9%	2
70	Formosa	Letras Português/Inglês	0,507	-2,0%	2
71	São Luís de Montes Belos	Letras Português/Inglês	0,507	-2,1%	3
72	Quirinópolis	Geografia	0,506	-2,2%	3
73	Quirinópolis	Pedagogia	0,506	-2,2%	3
74	Porangatu	Letras Português/Inglês	0,505	-2,5%	3
75	Santa Helena de Goiás	Administração	0,500	-3,5%	3
76	Cora Coralina	Letras Português/Inglês	0,499	-3,7%	3
77	Ceres	Enfermagem	0,494	-4,5%	3
78	Posse	Matemática	0,494	-4,7%	3
79	Campos Belos	Pedagogia	0,492	-5,0%	3
80	Jaraguá	CST em Design de Moda	0,491	-5,2%	3
81	Campos Belos	Letras Português/Inglês	0,490	-5,3%	3
82	Minaçu	Geografia	0,488	-5,7%	3
83	Niquelândia	Administração Modular	0,488	-5,7%	3
84	Sanclerlândia	Administração	0,484	-6,5%	3
85	Edeia	Administração	0,484	-6,6%	3
86	Porangatu	Sistemas de Informação	0,484	-6,6%	3

87	Santa Helena de Goiás	Sistemas de Informação	0,483	-6,8%	3
88	Campos Belos	CST em Agroecologia	0,482	-6,8%	3
89	Formosa	Química Licenciatura	0,480	-7,2%	3
90	Quirinópolis	Letras Português/Inglês	0,478	-7,7%	3
91	Cora Coralina	Geografia	0,477	-7,8%	3
92	Quirinópolis	Educação Física	0,477	-7,9%	3
93	Porangatu	História	0,476	-8,1%	3
94	Morrinhos	Letras Português/Inglês	0,474	-8,4%	3
95	Goianésia	História	0,473	-8,7%	3
96	Itumbiara	Enfermagem	0,472	-8,9%	3
97	Quirinópolis	Matemática	0,467	-9,7%	3
98	Itapuranga	Ciências Biológicas	0,466	-10,0%	3
99	Pires do Rio	Pedagogia	0,463	-10,5%	3
100	Porangatu	Ciências Biológicas	0,463	-10,6%	3
101	Caldas Novas	CST em Gastronomia	0,462	-10,8%	3
102	Porangatu	Matemática	0,461	-11,0%	3
103	Pires do Rio	História	0,460	-11,1%	3
104	Quirinópolis	História	0,455	-12,1%	3
105	Jataí	CST em Alimentos	0,454	-12,4%	3
106	Itaberaí	Sistemas de Informação	0,453	-12,5%	4
107	Cora Coralina	História	0,450	-13,0%	4
108	Ipameri	Engenharia Florestal	0,449	-13,3%	4
109	Anápolis – CET	Matemática	0,442	-14,6%	4
110	São Miguel do Araguaia	Pedagogia	0,440	-14,9%	4
111	Niquelândia	CST em Mineração	0,439	-15,2%	4
112	Porangatu	Educação Física	0,439	-15,2%	4
113	Mineiros	CST em Agronegócio	0,439	-15,2%	4
114	Santa Helena de Goiás	Matemática	0,437	-15,7%	4
115	Iporá	Ciências Biológicas	0,435	-16,0%	4
116	Morrinhos	Geografia	0,433	-16,4%	4
117	Jussara	Letras Português/Inglês	0,430	-16,9%	4

118	Morrinhos	Matemática	0,424	-18,0%	4
119	Porangatu	Geografia	0,421	-18,8%	4
120	Uruaçu	História	0,416	-19,7%	4
121	Itapuranga	Geografia	0,415	-19,8%	4
122	Posse	Sistemas de Informação	0,413	-20,2%	4
123	Iporá	Letras Português/Inglês	0,410	-20,7%	4
124	Itapuranga	Letras Português/Inglês	0,406	-21,6%	4
125	Pires do Rio	Geografia	0,406	-21,6%	4
126	Cora Coralina	Matemática	0,405	-21,7%	4
127	Iporá	História	0,404	-22,0%	4
128	Jussara	Matemática	0,404	-22,0%	4
129	Sanclerlândia	CST em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	0,393	-24,2%	4
130	Iporá	Matemática	0,390	-24,8%	4
131	Goianésia	Sistemas de Informação	0,381	-26,4%	4
132	Crixás	CST em Rede de Computadores	0,379	-26,7%	4
133	Itapuranga	História	0,377	-27,3%	4
134	Pires do Rio	Letras Português/Inglês	0,375	-27,6%	4
135	São Miguel do Araguaia	Letras Português/Inglês	0,373	-28,0%	4
136	Mineiros	CST Produção Sucroalcooleira	0,370	-28,5%	4
137	Cora Coralina	CST em Gestão de Turismo	0,348	-32,9%	4
138	Morrinhos	Ciências Biológicas	0,346	-33,1%	4
139	Pirenópolis	CST em Hotelaria	0,331	-36,1%	4
Média			0,518		

Fonte: Elaborado pelo grupo de trabalho