

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

LUIZ CARLOS LEMOS JÚNIOR

MODELO DE NEGÓCIO:  
UMALENTE PÓS-ESTRUTURALISTA PARA  
CONFIGURAÇÃO DE VALOR

São Paulo  
2017

L557m Lemos Júnior, Luiz Carlos

Modelo de negócio: uma lente pós-estruturalista para  
configuração de valor / Luiz Carlos Lemos Júnior - 2017.  
182 f.: il.; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.  
Orientação: Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles

Bibliografia: f. 116-130

1. Modelo de negócio. 2. Configuração de valor. 3. Arranjo  
organizacional. 4. Teoria ator-rede. 5. Pós-estruturalismo. I.  
Título.

CDD 658

Luiz Carlos Lemos Júnior

MODELO DE NEGÓCIO:  
UMA LENTE PÓS-ESTRUTURALISTA PARA CONFIGURAÇÃO DE VALOR

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles

São Paulo  
2017

Professor Doutor Benedito Guimarães Aguiar Neto  
**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

Professora Doutora Helena Bonito Couto Pereira  
**Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação**

Professor Doutor Adilson Aderito da Silva  
**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

Professor Doutor Walter Bataglia  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**LUIZ CARLOS LEMOS JÚNIOR**

**MODELO DE NEGÓCIO:**

**UMA LENTE PÓS-ESTRUTURALISTA PARA CONFIGURAÇÃO DE VALOR**

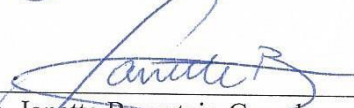
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Aprovado em 04 de maio de 2017.

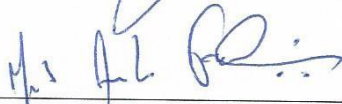
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dra. Dimária Silva e Meirelles  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dra. Janette Brunstein-Gorodscy  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dra. Márcia Ramos May  
Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A Deus, pelo seu imenso amor, misericórdia e fidelidade para comigo; aos meus pais pelo constante incentivo aos meus estudos e projetos, em especial, a minha mãe pelo carinho e apoio incondicionais e; às minhas sobrinhas, fontes de alegria e inspiração nos momentos mais solitários dessa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que é o autor da Vida, pela inspiração e por todos aqueles que, ao longo desta jornada, colocou em meu caminho para que de alguma forma, me auxiliassem, fazendo-Se, assim, sempre presente.

À Professora Iara Rodrigues do Lago por despertar em mim o gosto pelo aprendizado ao ensinar-me as primeiras letras da nossa língua. À Universidade Presbiteriana Mackenzie pela concessão de minha bolsa de estudos, posto que sem ela este momento de qualificação e desenvolvimento profissional dificilmente teria se tornado realidade.

A Professora Doutora Dimária Silva e Meirelles, pela seriedade, brilhantismo e generosidade na tarefa de orientar o desenvolvimento dessa tese. O seu conhecimento, senso crítico, visão e experiência profissional comigo compartilhados, tornaram-se técnica e cientificamente muito valiosos, servindo de fonte inesgotável de encorajamento e motivação. Minha eterna gratidão, àquela que será sempre lembrada com admiração e amizade.

Às Professoras Doutoras Márcia Ramos May e Janette Brunstein pelas valiosas sugestões e apontamentos realizados na fase de qualificação desta tese. Vossas contribuições tornaram-se pedra angular dessa modesta construção.

Ao Professor Doutor Gustavo Jacques Dias Alvim por permitir a participação da UNIMEP nesta pesquisa e, ao mesmo tempo, oportunizar o avanço da discussão científica sobre modelo de negócio. Ao Professor Doutor Davi Ferreira Barros pelo elevado espírito educacional, aqui materializado sob a forma de suas valiosas e esclarecedoras contribuições. Aos docentes e funcionários da UNIMEP por aceitarem colaborar com esta pesquisa.

Em especial ao Professor Doutor Edson Rodrigues de Aro, meu colega de doutorado e companheiro inseparável nos momentos de angústia e apreensão proporcionados por esta longa jornada. Ao Professor Doutor José Matias Filho, pela agradável companhia durante as muitas caronas que me concedeu no trajeto entre Campinas e São Paulo. À Professora Doutora Leila Rocha Pellegrino pelo apoio prestado na condução das atividades de coordenação do curso de graduação durante minhas ausências. Ao Professor Gilson Alberto Novaes, meu irmão e amigo, pela compreensão para comigo nos momentos mais decisivos dessa empreitada.

À minha amiga Professora Lúcia Ramos de Toledo, pela paciência com que me ouviu, aconselhou e cuidou de mim ao longo desta e de outras importantes jornadas, minha sincera gratidão e eterna admiração. Ao meu dileto amigo Adriano Barison Matos, minha eterna gratidão, pela permanente hospitalidade e amizade, sem as quais esta tese jamais teria sido escrita. À Miliani de Mateos que, embora não tenha permanecido ao meu lado, sempre acreditou em mim, encorajando-me a trilhar essa importante jornada acadêmica. À Larissa Pereira Encarnação, minha secretária, pelo apoio prestado nas revisões de formatação e na montagem da tese.

"Qual o uso dos conceitos - o abstrato ou o concreto - tem a primazia sobre o outro? Nada pode ser decidido a esse respeito, pois não se pode estimar que o valor de um seja inferior ao do outro. Por meio de conceitos muito abstratos, conhecemos *pouco* de *muitas* coisas; mediante conceitos muito concretos, conhecemos *muito* de *poucas* coisas: o que ganhamos de um lado, perdemos do outro"

*Immanuel Kant (1923)*

"Não há saber, se o submergimos num pré-saber de critérios inamovíveis. O desenvolvimento da ciência precisa de heréticos com a coragem para inaugurar novos métodos e novas teorias"

*Manuel Sérgio (1985)*

"Aquilo que veio a ser é o que virá a ser; e o que se tem feito é o que se fará; de modo que não há nada de novo debaixo do Sol"

*Eclesiastes (1:9)*



## RESUMO

Esta pesquisa busca estudar modelo de negócio sob uma lente pós-estruturalista, com o objetivo de estabelecer uma compreensão sobre configuração de valor para além da perspectiva funcionalista e/ou estática que predomina na literatura sobre o tema. Nesse sentido, propõe-se um modelo conceitual baseado na sociologia da translação e uma abordagem interpretativista de configuração do valor, onde modelo de negócio é entendido como processo de articulação dos agrupamentos de estruturas e práticas compostos por complexas relações. Opta-se por um estudo de caso único de escolha intencional e não aleatória, com abordagem qualitativa de natureza fenomenológico-hermenêutica. O estudo é desenvolvido em uma Instituição de Ensino Superior, sediada na cidade de Piracicaba (SP). A coleta de dados é composta por um conjunto de cinco entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas, com o envolvimento de gestores da alta administração, técnicos-administrativos e docentes da organização selecionada. De forma complementar, foram analisados documentos institucionais e desenvolvidas observações não participantes. O *corpus* da pesquisa é interpretado com auxílio da Análise da Narrativa e da *ANT*, a partir de uma base teórica que busca privilegiar contribuições voltadas a uma perspectiva transformacional. Neste contexto, as principais contribuições deste estudo são: i) a interpretação e a caracterização da conexão entre as articulações, provenientes da rede de atores e artefatos que subsiste no interior do arranjo e, a configuração de valor no modelo de negócio e; ii) o fomento de uma discussão de natureza epistemológica sobre caminhos alternativos para a elevação do construto de modelo de negócio à condição de teoria.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio; Configuração de Valor; Arranjo Organizacional; Teoria Ator-Rede; Pós-Estruturalismo.

## **ABSTRACT**

*This research seeks to study business model under a post-structuralist lens, aiming to establish an understanding about value configuration beyond the functionalist and / or static perspective that predominates in the literature on the subject. In this sense, it proposes a conceptual model based on the sociology of translation and an interpretativism approach of value configuration, where business model is understood as a process of articulation of the groupings of structures and practices composed of complex relations. We chose a single case study of intentional and non-random choice, with a qualitative approach of phenomenological-hermeneutic nature. The study is developed in a Higher Education Institution, based in the city of Piracicaba (SP). Data collection consists of a set of five half structured interviews, recorded and transcribed, with the involvement of senior management, technical-administrative and teaching staff of the selected organization. In a complementary way, institutional documents were analyzed and non-participant observations were developed. The corpus of the research is interpreted with the help of Narrative Analysis and ANT, from on a theoretical basis that seeks primarily contributions focused on a transformationale perspective. In this context, the main contributions of this study are: i) the interpretation and characterization of the connection between the joints, coming from the network of actors and artifacts that subsists inside the arrangement, and the configuration of value in the business model; Ii) the promotion of a discussion of epistemological nature on alternative ways to elevate the business model concept to the condition of theory.*

**Keywords:** *Business model; Value Configuration; Organizational Arrangement; Theory Actor-Network; Post-Structuralism.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Posicionamento Paradigmático: Proposições para Modelo de Negócio.....	27
FIGURA 2 - Interdependência dos Elementos da Proposta de Valor.....	29
FIGURA 3 - Formação Multidimensional do Arranjo Organizacional.....	31
FIGURA 4 - Influências e História das Teorias da Prática.....	39
FIGURA 5 - Articulação de Elementos do <i>Design</i> no Arranjo Organizacional.....	45
FIGURA 6 - Articulação da Proposta Metodológica com a Aplicação da <i>ANT</i> .....	60
FIGURA 7 - Categorização.....	88
FIGURA 8 - Modelo Conceitual: Divergência entre Atores.....	90
FIGURA 9 - Modelo Conceitual: Exclusão de Atores não Convergentes.....	93
FIGURA 10 - Modelo Conceitual: Busca por Estrutura Convergente.....	96
FIGURA 11 - Modelo Conceitual: Compartilhamento de Novas Práticas.....	98
FIGURA 12 - Modelo Conceitual: Surgimento de Novas Atividades.....	102

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Questões-chave na Pesquisa de Campo sob a Ótica de Processo.....	62
QUADRO 2 - Síntese das Narrativas sob a Ótica da Abordagem de Processo.....	64
QUADRO 3 - Aspectos do Arranjo Organizacional e Reflexos na Configuração de Valor.....	106

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Importância da Triangulação nos Achados de Pesquisa.....	66
TABELA 2 - Perfil dos Entrevistados.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS

<i>ANT</i>	<i>Actor Network Theory</i>
CANVAS	<i>Business Model Canvas</i>
CEBAS	Certificado de <b>Entidade Beneficente</b> e de <b>Assistência Social</b>
CNAS	Conselho Nacional de <b>Assistência Social</b>
IBM	<i>International Business Machines</i>
INEP	Instituto Nacional de <b>Estudos e Pesquisas Educacionais</b>
IES	Instituição de <b>Ensino Superior</b>
LDBE	Lei das <b>Diretrizes e Bases da Educação</b>
MEC	<b>Ministério da Educação</b>
MN	<b>Modelo de Negócio</b>
NICE	<i>Novelty, lock-In, Complementarities and Efficiency</i>
RCOV	<i>Resource, Competence, Organization and Value</i>
VBR	Visão <b>Baseada em Recursos</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1	A Epistemologia de Modelo de Negócio	21
2.2	Modelo de Negócio e Configuração de Valor	25
2.3	Configuração e Arranjo Organizacional	31
2.4	Abordagem Processual, Arranjo Organizacional e Configuração de Valor	35
2.5	Contribuições da <i>ANT</i>	37
2.6	Modelo Conceitual	43
2.7	Instituições Profissionais e o Panorama do Setor Educacional	47
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>50</b>
3.1	Tipologia da Pesquisa	51
3.2	Estratégias da Pesquisa e Unidade de Análise	52
3.3	Sujeito da Pesquisa	54
3.4	Técnicas de Registro de Eventos e Indicentes	56
3.5	Procedimentos para Análise dos Eventos e Incidentes	58
3.6	Validade e Confiabilidade dos Achados em Pesquisas Qualitativas	65
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ACHADOS</b>	<b>67</b>
4.1	Apresentação dos Achados da Pesquisa	68
4.2	Desenvolvimento da Narrativa Organizacional	69
4.3	Organização e Síntese dos Achados da Pesquisa	86
4.4	Análise e Interpretação da Narrativa Organizacional sob a Lente da <i>ANT</i>	89
4.4.1	Divergências entre os Atores	90
4.4.2	Exclusão dos Atores Divergentes	93
4.4.3	Criação de uma Estrutura Convergente	95
4.4.4	Compartilhamento de Novas Práticas	97
4.4.5	Surgimento de Novas Atividades	101
4.5	Discussão sobre Arranjo Organizacional e Configuração de Valor	104
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>110</b>
5.1	Conclusões do Estudo	110
5.2	Limitações e Recomendações para Estudos Futuros	114
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>131</b>
	Anexo "A" - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	131
	Anexo "B" - Plano de Ação da UNIMEP	132
	Anexo "C" - Transcrição de Áudio	133
	<b>APÊNDICES</b>	<b>172</b>
	Apêndice "A" - Matriz de Amarração	172
	Apêndice "B" - Roteiro Para Análise e Discussão dos Achados	175
	Apêndice "C" - Planejamento das Atividades de Campo	177
	Apêndice "D" - Validação de Narrativas sob a Ótica de Processo	178

# 1 INTRODUÇÃO

A literatura de modelo de negócio está em processo de construção e conformação. Vários são os recortes teóricos e empíricos nessa literatura, com alguns estudos focados especificamente no e-business (AMIT; ZOTT, 2001), na vantagem competitiva (TEECE, 2010; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010), na gestão tecnológica (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; FASNACHT, 2009) e, outros voltados especificamente para o empreendedorismo (DOGANOVA; EYQUEM-RENAUL, 2009; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Wirtz *et al.* (2016) indicam não existir em revistas, tanto acadêmicas como profissionais, um corpo teórico que seja claro e capaz de explicar como um modelo de negócio funciona, quais são suas dimensões e características mais importantes e, principalmente, como é possível criar um bom modelo de negócio. Torna-se evidente que questões fundamentais relacionadas ao contexto de modelo de negócio ainda permanecem sem resposta, apesar da sua relevância, o que indica, portanto, a necessidade de uma clarificação básica do conceito de modelo de negócio (WIRTZ *et al.*, 2016).

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), modelo de negócio é, ainda, relativamente pouco compreendido como área de pesquisa. Shafer, Smith e Linder (2005), por sua vez, apontam que o amplo uso do conceito de modelo de negócio trouxe apenas confusão sobre o seu significado e utilidade, fato que o tem condenado a permanecer polissêmico e ambíguo, dificultando seu avanço e a consequente ampliação de seu valor teórico (HACKLIN; PERKMANN; SPICER, 2010; WALLNOFER, 2012; AREND, 2013). A literatura existente sobre modelo de negócio está concentrada em três temáticas principais: definição do conceito, sua aplicação e, sua associação a outros conceitos (MATTA *et al.*, 2015).

Do ponto de vista teórico, o construto modelo de negócio está baseado no tripé: criação, configuração e apropriação do valor (AMIT; ZOTT, 2001; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010; JOHNSON; TEECE, 2010). No que tange ao processo de criação o valor é criado ao longo da cadeia produtiva e isto envolve múltiplos agentes, ou seja, a firma juntamente com seus clientes e parceiros (MEIRELLES, 2015). Já o processo de apropriação do valor se faz presente em parte na literatura de estratégia, mais especificamente na discussão sobre as barreiras de entrada (PITELIS, 2009) e sua associação as questões de estratégia de mercado, tais como: construção de vantagem competitiva, posicionamento mercadológico, *mix* de mercado e estratégia de produto-mercado (TIMMERS,



1998). O processo de configuração de valor, por sua vez, descreve o arranjo de uma ou de várias atividades a partir dos recursos e capacidades desempenhadas pelos diversos atores, com o objetivo de prover a proposição de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004).

Por outra via, a análise de um modelo de negócio é realizada sob a ótica de duas diferentes abordagens: a estática e a transformacional. Esta última considera modelo de negócio um conceito para tratar mudança, seja na organização ou no próprio modelo de negócio. Todavia são menos frequentes os estudos que discutem o processo de evolução do modelo de negócio na perspectiva transformacional (DEMIL; LECOCQ, 2010). Normalmente os estudos nessa área focam em um dado componente do modelo de negócio, negligenciando as interações entre componentes (MEIRELLES, 2015; FOSS; SAEBI, 2017).

Isto indica que "o impulso dominante na literatura de modelo de negócio parece ser prescritivo dada a geração de ferramentas e métodos de gestão, predestinados a suplicar sua adoção por gestores e profissionais corporativos. São modelos **para**, ao invés de modelos **de**" organizações (RANGLES; LAASCH, 2015, p.16, **grifo inserido**). Apesar da literatura existente, de forma geral, adotar uma perspectiva estática em relação a modelo de negócio (LINDNER *et al.*, 2010; VAN PUTTEN; SCHIEF, 2012), mais recentemente surgiram propostas epistemologicamente alicerçadas em elementos de natureza subjetiva, com vistas a uma perspectiva mais dinâmica para modelo de negócio (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010; CAVALCANTE *et al.*, 2011; VAN PUTTEN; SCHIEF, 2012). Já no campo metodológico, de acordo com estudo realizado por Wirtz *et al.* (2016), modelo de negócio desenvolve-se com uma certa prevalência de métodos qualitativos (estudos de caso) em relação as chamadas metodologias quantitativas.

Brea-Solís, Casadesus-Masanell, Grifell-Tatjé (2015, **grifo inserido**), por exemplo, ao analisarem o caso do WALMART, sugerem que a eficácia de um modelo de negócio não depende apenas dos mecanismos projetados para o funcionamento da empresa e da forma como estes se relacionam, mas, principalmente, da forma como **são articulados e executados**.

Dessa forma, o modelo tradicional de criar, configurar e apropriar valor, consolidado a partir de uma série de práticas e estratégias organizacionais, começa a ceder espaço para novas ideias. Doz e Kosonen (2010) afirmam que modelos de negócio podem ser definidos objetiva e subjetivamente. Nessa linha de pensamento a definição objetiva (TEECE, 2010) corresponde à estrutura de relações e procedimentos da firma, enquanto a definição subjetiva (TIKKANEN *et al.*, 2005; MARTINS; RINDOVA; GREENBAUM, 2015) está vinculada as estruturas cognitivas que moldam as escolhas gerenciais de uma empresa.

Para Wirtz *et al.* (2016) vários artigos sobre modelo de negócio encontram-se fortemente marcados pela organização teórica. Modelo de negócio é cada vez mais visto como uma abordagem à representação abstrata da estrutura ou arquitetura da empresa (AL-DEBEI; EL-HADDADEH; AVISON, 2008). Os estudos realizados por esta pesquisa sugerem que não são apenas os ativos de uma organização, como consta de ensaios teóricos pautados em uma epistemologia positivista, que definem o conceito de modelo de negócio e, mais especificamente, sua dimensão de configuração de valor.

Propõe-se estudar modelo de negócio, não sob o escopo funcionalista-econômico, caracterizado pela rigidez e imobilidade acerca dos fenômenos organizacionais, mas a partir de um entendimento que seja dinâmico e intersubjetivo (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; GIOIA, 2006). Pode-se, portanto, entender que a Teoria Ator-Rede (*ANT*), também conhecida como sociologia da translação (CZARNIAWSKA, 2009), constitui-se como alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista.

Doganova e Eyquem-Renault (2009) ao discutirem uma abordagem mais subjetivista para modelo de negócio mencionam que a *ANT* se constitui em uma alternativa sociológica interessante ao estudo de modelo de negócio, por levar em conta uma variedade de agentes cuja lista não é limitada a seres humanos, pois esta perspectiva coloca ênfase nas relações entre as pessoas e os instrumentos que elas usam e, conseqüentemente, nas entidades que tais relações colocam em circulação.

Com isto, a *ANT* permitirá estudar as articulações da rede que é formada por atores e artefatos no interior do arranjo organizacional e, por consequência, na configuração de valor do modelo de negócio. Em qualquer modelo de negócio o formato do arranjo organizacional é determinante para o entrelaçamento de elementos objetivos e subjetivos nele contidos, podendo definir a configuração de valor, o que, por sua vez, poderá auxiliar na consolidação de uma teoria para modelo de negócio.

O estudo realiza suas análises a partir da combinação dos conceitos de arranjo organizacional e de configuração de valor. No campo do arranjo organizacional são utilizados estudos de Fiss (2007, 2009), Short, Payne e Ketchen Jr (2008) e, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2003). No campo da configuração de valor optou-se por um recorte da proposta de Zott e Amit (2010) para a chamada dimensão de elementos de *design*.

Para Wirtz *et al.* (2016) em virtude de o campo de pesquisa para o modelo de negócio encontrar-se em fase de consolidação, seu conjunto, ainda, contém muitas lacunas para investigação, oferecendo muitas possibilidades para novas pesquisas. Este estudo desenvolve-se no contexto das organizações e sua essência está pautada na dimensão da configuração de

valor realizada por essas organizações. Em especial, é um trabalho alinhado à realidade dos gestores, que são periodicamente conclamados a desenvolver novos modelos de negócio ante cenários desafiadores e altamente competitivos.

A principal justificativa para o estudo reside no fato de a configuração de valor ser pouco explorada pela literatura, apesar de refletir diretamente nos processos de criação e apropriação de valor que, por sua vez, são amplamente difundidos em pesquisas sobre o campo. Eis aqui, portanto, a lacuna a ser preenchida.

Outra justificativa para esta pesquisa baseia-se no fato de que o papel desempenhado por gestores e demais atores está intrinsecamente ligado à articulação dos elementos de configuração do valor em um modelo de negócio. Estudo realizado por Wirtz *et al.* (2016) indica que as pesquisas desenvolvidas até aqui têm negligenciado a sua preocupação com os atores e suas interações no contexto de modelo de negócio, ou seja, como ocorrem as articulações entre os componentes individuais do modelo de negócio e os chamados jogadores-chave (WIRTZ *et al.*, 2016).

Para Wirtz *et al.* (2016) futuras investigações devem abordar, com maior intensidade, a possibilidade de interface entre modelo de negócio e outros conceitos e teorias. Ao olhar nessa direção, o estudo contribui com novos aportes teóricos para modelo de negócio, uma vez que não se propõe manejar modelos e métodos pre-estabelecidos e comumente utilizados, pelo contrário, pretende desenvolver novos conceitos a partir de teorias ainda inexploradas pela literatura de modelo de negócio, como por exemplo, a *ANT*.

Ao analisar processos de ordenação, a *ANT* desenvolveu o conceito de translação, que se refere "ao trabalho pelo qual os atores modificam, deslocam e transladam seus variados e contraditórios interesses" (LATOURE, 1999b, p.311), na tentativa de torná-los comuns (CALLON; LATOUR, 1981; CALLON, 1986; LAW, 1999), constituindo-se numa das principais ferramentas epistemológicas da *ANT* para análise do estabelecimento de redes-de-atores (CALLON; LAW, 1982; LATOUR, 1987; LAW, 1994).

Ao aproximar o foco de onde realmente ocorrem as práticas cotidianas, a *ANT* procura compreender como elementos heterogêneos se juntam e passam a atuar por meio de redes, configurando as dinâmicas coletivas. 'Ator-rede' representa uma única entidade circulante, ao contrário da ideia dualizada, ou seja, micro *versus* macro; indivíduo *versus* estrutura, ou, ainda, subjetivo *versus* objetivo (LATOURE, 1999a).

Uma reflexão sobre as diferentes formas de estudo, indica que se pode buscar causas ou acontecimentos (STAKE, 2012). Ao buscar causas, há predominância da abordagem quantitativa. Neste caso, é aceita a existência de uma realidade onde o pesquisador está focado

em descrever para inferir possibilidades de relações causais, ou seja, explanação e controle. Já pesquisadores com foco qualitativo buscam compreender as complexas inter-relações entre tudo o que existe. Tal situação revela a preocupação em posicionar o pesquisador com base no que se deseja investigar. Assim sendo, perguntas de pesquisa serão definidas a partir das definições ontológicas e epistemológicas adotadas

Stake (2012) aponta que dentre as diferentes possibilidades de pergunta de pesquisa a expressão "como" (tal fenômeno ocorre), tem um caráter predominantemente intersubjetivo, relacionando-a aos estudos de caso. Uma pergunta central norteia, portanto, o estudo: **Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da ANT? Esta pergunta se desdobra em outras: O que se entende por processo de articulação? De que maneira as decisões de natureza corporativa tornam-se elementos constitutivos dessa articulação?**

**Compreender**, à luz da *ANT*, a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio é, portanto, o objetivo geral deste estudo.

Os objetivos específicos são: (1) **descrever** a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional; (2) **compreender** como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional; (3) **identificar** incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado; (4) **interpretar e caracterizar**, à luz da *ANT*, as articulações presentes no arranjo organizacional e seus reflexos para a configuração de valor e, para o próprio modelo de negócio; (5) **discutir**, com base na *ANT*, possíveis caminhos para o desenvolvimento de uma teoria para a configuração de valor e modelo de negócio sob a perspectiva pós-estruturalista.

O pós-estruturalismo constitui-se em movimento reflexivo da maior importância e sua principal diferença com o estruturalismo consiste na contraposição entre dinâmica e estabilidade. Enquanto o estruturalismo se interessava por estruturas estáticas e homeostáticas, o pós-estruturalismo busca os momentos de ruptura e mudança.

Em pesquisas qualitativas pensar pós-estruturalmente aponta para possibilidades e limites que permitam compreender que as estruturações podem ser entendidas de forma descentrada e desestruturada, substituindo-se a ideia de estrutura pela ideia de discurso (LOPES, 2013). Sem a existência de estruturas fixas que fechem de forma definitiva a significação, mas apenas estruturações e reestruturações discursivas, em processos contingenciais em que são questionadas noções como a transcendência e a universalidade.

Neste espírito os três primeiros objetivos específicos são de ordem prática e tem como propósito: (a) **identificar, descrever e compreender** a ocorrência das articulações do arranjo, apontar eventuais alterações nessas articulações e os eventos responsáveis por tais acontecimentos.

Já o quarto e o quinto objetivos específicos propõem-se, respectivamente, a **interpretar e caracterizar** a conexão entre as articulações, provenientes da rede de atores e artefatos, que subsiste no interior do arranjo e, a configuração de valor no modelo de negócio para, então, **fomentar a discussão** sobre caminhos alternativos para a consolidação do construto de modelo de negócio. Como contribuição de natureza epistemológica à construção de uma teoria para o campo de modelo de negócio, espera-se evidenciar contribuições oriundas de uma perspectiva pós-estruturalista.

Parte-se, portanto, do pressuposto de que o caminho a ser trilhado para preencher a lacuna teórica não deve ser prescritivo e normativo, com a apresentação de modelos, de forma que o estudo buscará compreender o processo de articulação dos elementos envolvidos na configuração de valor de um modelo de negócio para proposição de um modelo conceitual inicial capaz de explorar uma alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista.

Para tanto optou-se por um estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza fenomenológico-hermenêutica (KALOF; DAN; DIETZ, 2008) amparada na análise da narrativa. A opção pela análise de narrativas tem como objetivo revelar significados e elucidar experiências (GOLSORKHI *et al.*, 2010), a partir de uma perspectiva capaz de revelar o movimento, a mudança e a evolução temporal (LANGLEY, 2007; VAN DE VEN, 1992).

A pesquisa aqui proposta consiste em um estudo de caso único, desenvolvido em uma instituição de ensino superior (IES) sediada na cidade de Piracicaba (SP). A IES pertence a uma tradicional Igreja Cristã Protestante. Trata-se da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

A seleção do caso foi, entre outras coisas, influenciada pelo que Stake (2012) intitula de estudo de caso instrumental, ou seja, aquele cuja escolha é influenciada por fatores pouco habituais, permitindo ao pesquisador ilustrar coisas que eventualmente passariam sem chamar a atenção em um caso típico.

A escolha foi realizada de maneira intencional e não aleatória (EISENHARDT; GRAEBER, 2007), em razão de existirem características e peculiaridades que a difere de suas concorrentes, especialmente no que tange à forma distinta com que articulou seus recursos e atividades em um segmento altamente competitivo. Embora possuísse na sua dimensão

acadêmica fonte efetiva de criação de valor, a configuração de valor de sua dimensão administrativa não lhe permitiu, durante algum tempo, uma eficaz captura do valor criado.

Trata-se, ainda, de uma organização que sob a égide de princípios e valores confessionais conseguiu, em seu modelo de negócio, harmonizar uma forma de operar inerente as instituições públicas com um desenvolvimento econômico similar ao de instituições privadas.

Para aplicação e desenvolvimento da análise das narrativas, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com gestores da alta administração, técnicos-administrativos e docentes da instituição de ensino superior selecionada. Para complementar foram desenvolvidas leituras de documentos institucionais e observações não participantes.

O estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo contempla-se o tema e o problema da pesquisa; os objetivos do estudo; sua justificativa e como será organizada a pesquisa. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que servirá de pilar de sustentação à pesquisa. Inicialmente o estudo busca posicionar o campo paradigmático onde o construto de modelo de negócio tem sido discutido, apresentando em seguida as principais definições teóricas sobre o tema. Também são apresentadas as contribuições da *ANT* e as discussões sobre arranjo organizacional, com a finalidade de fundamentar uma futura argumentação na análise dos achados de pesquisa e nas conclusões do estudo. Na sequência, é apresentada uma proposta de modelo conceitual. No capítulo três apresentam-se os procedimentos metodológicos juntamente com o detalhamento dos critérios e métodos utilizados na análise dos eventos e incidentes observados no estudo de caso. No capítulo quatro são apresentados os achados da pesquisa, sua análise e, a conseqüente discussão dos resultados. No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, suas limitações e as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se, nesta etapa do estudo, lançar as bases epistemológicas e teóricas gerais sobre as quais o corpo do mesmo se desenvolverá. O embasamento se inicia com um posicionamento epistemológico do estudo acerca das pesquisas relacionadas a modelo de negócio (KUHN, 1975; BURREL; MORGAN, 1979; HABERMAS, 1982).

Na sequência é apresentada a literatura de elementos de *design* e configuração de valor para modelo de negócio, com especial destaque para a obra de Zott e Amit (2010). Com o objetivo de estabelecer um melhor entendimento sobre o processo de configuração de valor, é abordada a literatura sobre configuração e arranjo organizacional com base nos estudos de Fiss (2007, 2009), de Short, Payne e Ketchen Jr (2008) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2003). É apresentado, ainda, o aspecto processual que permeia tanto arranjo organizacional como configuração de valor, a partir de uma análise das obras de Van de Ven (1992), Langley (1999, 2007) e Pettigrew (1992).

Mais adiante são analisadas as contribuições da *ANT* (LAW, 1994, 1999; LATOUR, 1987, 1994, 1998, 1999a, 1999b, 2005) e da sociologia da translação (CALLON, 1986) como base para compreender a articulação dos elementos de *design* em modelo de negócio.

Em uma penúltima etapa configura-se o modelo conceitual proposto pelo estudo, com o objetivo de melhor compreender o processo de articulação dos chamados elementos de *design*, contidos no construto de modelo de negócio. Por fim, é apresentado o segmento de educação superior, que é o *locus* do desenvolvimento da pesquisa de campo.

### 2.1 A Epistemologia de Modelo de Negócio

A teoria organizacional, provavelmente, nunca teve um paradigma unificado, e as evidências mostram que ela se move na direção de mais, ao invés de menos, diversidade (BARTUNEK; BOBKO; VENKATRAMAN, 1993; PFEFFER, 1993).

A multiplicação dos paradigmas nas ciências humanas e a substituição de antigos por novos proporciona uma visão diferenciada, advinda das ciências exatas, que por sua natureza é rígida, precisa e formal. Enquanto a teoria da falseabilidade de Popper (1975) exclui as experiências subjetivas ou sentimentos de convicção, que não podem justificar qualquer enunciado, Kuhn (1975) procura demonstrar que eles são fundamentais ao desenvolvimento científico.

Para os estudiosos da teoria organizacional, a discussão epistemológica sobre os paradigmas de Burrell e Morgan (1979) tem lastro nas diversas formas de perceber as organizações e os respectivos métodos de pesquisa destinados a estudá-las. São quatro os paradigmas adotados nas teorias organizacionais e descritos por Burrell e Morgan (1979): funcionalista, interpretativista, humanista radical, dialético estruturalista.

Cada um desses paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) segundo Morgan (2007, p.15), "[...] representa uma rede de escolas de pensamento inter-relacionadas, diferenciadas em abordagem e perspectiva, mas que compartilham pressupostos fundamentais sobre a natureza da realidade que tratam".

A obra de Burrell e Morgan (1979)

[...] obteve sucesso ao ressaltar a falência do campo da teoria organizacional com seus grupos conflitantes, e em demonstrar que sua orientação funcionalista, enquanto popular e politicamente superior, não era de forma alguma a única estrada para a análise organizacional (BURRELL, 2007, p.446).

Por outro lado, alguns autores, afim de identificar tais paradigmas epistemológicos acabam por fundamentar sua produção científica na reconstrução lógica dos modelos de investigação, proposta por Habermas (1982): empírico-analíticas; fenomenológico-hermenêuticas e; crítico-dialéticas. A diferença basilar entre as duas proposições é que na categoria crítico-dialéticas de Habermas (1982) estão contidas as seguintes categorias de Burrell e Morgan (1994): humanista radical e dialético estruturalista.

As motivações, os interesses e os valores, comandam e orientam o processo do conhecimento e, são referenciais dos níveis epistemológicos e filosóficos. Segundo Habermas (1982), estes três tipos de enfoques básicos da investigação correspondem às três categorias de interesse do homem e, que, portanto, orientam a produção do conhecimento humano: o técnico de controle (trabalho-técnica-informação), o dialógico de consenso (linguagem-consenso-interpretação) e o crítico emancipador (poder-emancipação-crítica).

As concepções de homens, história e realidades contidas nos pressupostos ontológicos revelam que na abordagem empírico-analítica a noção de homem acha-se relacionada com as concepções tecnicistas e funcionalistas. Baseia-se nos princípios de regulação de Durkheim e da racionalidade científica de Comte, voltados para a preservação do *status quo* e da ordem social (BURRELL; MORGAN, 1979). Os funcionalistas entendem as organizações como tangíveis e concretas. Reed (2007, p.84) considera que



[...] a epistemologia positivista restringe severamente o limite do conhecimento que pode ser atingido pelos estudos organizacionais, limitando-o àqueles fatos que podem ser submetidos a um método de prova rigoroso, bem como a generalizações semelhantes a leis que ela sanciona.

A epistemologia funcionalista constitui-se na ortodoxia dos estudos organizacionais e tornou-se predominante entre os paradigmas em função do número de teorias e pesquisas (CALDAS; FACHIN, 2005). A epistemologia funcionalista acredita na ordem e na existência concreta das coisas, uma vez que a ordenação social é atrelada ao entendimento dos papéis humanos na sociedade (MORGAN, 2007).

O estruturalismo, por sua vez, se torna semelhante ao funcionalismo pelo fato do cientista engajar-se totalmente com a ciência, no entanto, para um estruturalista a ciência tem uma finalidade distinta, capaz de elaborar uma crítica ao *status quo* e de reputar ao homem sua *práxis* política (BURRELL; MORGAN, 1979). Paula (2008), aponta que o estruturalismo rivaliza com a tradição de pensamento existencialista e concentra-se no modo pelo qual o comportamento humano é determinado pelas estruturas culturais, sociais e psicológicas.

Já as teorias fenomenológico-hermenêuticas são identificadas pela associação com o interesse dialógico e de comunicação. As concepções mais frequentes definem o homem como: um ser no mundo (relação com o espaço temporal); um ser com os outros (um ser social na interação através da dialogicidade e solidariedade); um ser-incluso (com possibilidade de ser "ele" em sua relação com o mundo). O homem é possuidor da palavra (mundo dos significados), mas limitado por estar inserido em condições socioeconômicas, culturais e históricas. Dentre as teorias fenomenológico-hermenêuticas está o construtivismo, que

adota uma ontologia relativista (relativismo), uma epistemologia transacional e uma metodologia dialética, hermenêutica. Aqueles que empregam esse paradigma voltam-se para a produção de interpretações reconstruídas do mundo social. Os critérios positivistas tradicionais da validade interna e externa são substituídos por termos como fidedignidade e autenticidade (LINCOLN; GUBA, 2006, p.164).

O paradigma interpretativista surge nos estudos organizacionais como uma opção a hegemonia funcionalista que dominava as pesquisas na área de administração. Morgan (2007, p.17) lembra que "[...] cada um desses quatro paradigmas tem implicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações", portanto, a complexidade dos estudos organizacionais pode requerer a formulação de um corpo de conhecimento multiparadigmático, dada a dificuldade de tratar os problemas sociais contemporâneos por uma ótica unilateral gerada a partir de corpos providos de conhecimentos isolados. Uma inter-relação entre os paradigmas pode resgatar a possibilidade de se qualificar mais a relação entre organizações e

sociedade por meio de pesquisas que analisem seus respectivos problemas por diferentes lentes do conhecimento (LINCOLN; GUBA, 2006).

Assim como em outras teorias organizacionais há uma forte influência do paradigma positivista no desenvolvimento do construto modelo de negócio, pois, para Meirelles (2015, p.6) "[...] há uma série de modelos do tipo funcionalista, baseados em estudos de caso, ou ainda modelos de tipo ideal, que são uma composição de tipos derivados de conceitos (tipologia) e de observação empírica (taxonomia)". Sob a égide do positivismo, modelo de negócio tem buscado firmar suas suposições sobre elementos exclusivamente objetivos, deixando muitas vezes de levar em conta qualquer tipo de subjetividade, elemento absolutamente inerente aos atores humanos e indissociável do cotidiano organizacional.

O ponto central da crítica do interpretativismo em relação ao funcionalismo é o objetivismo exagerado que tende a simplificar demasiadamente a realidade. Para os funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos, enquanto que, para os interpretativistas, as organizações são processos que ocorrem a partir das interações entre as pessoas para interpretar ou dar sentido às coisas, ou seja, é uma construção subjetiva. Esta interação entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo, o que faz da realidade social uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA; CALDAS, 2005).

O pós-estruturalismo, por sua vez, também questiona o cientificismo nas ciências humanas, o que vai de encontro à capacidade transformativa do método científico que o estruturalismo havia retomado do positivismo. Outro questionamento do pós-estruturalismo está relacionado com a "pretensão do estruturalismo de construir fundamentos epistemológicos e identificar estruturas universais comuns a todas as culturas e à mente humana em geral" (LOPES, 2013, p.13).

Para Lopes (2013, p.13), o pós-estruturalismo "não se constitui como um movimento ou um conjunto de doutrinas comuns", visto que autores e pesquisadores que optam por essa perspectiva de análise buscam "salientar a pluralidade dos jogos de linguagem que tornam provisório o processo de significação, sem um fechamento final". Nesse sentido uma lente pós-estruturalista tem a força necessária para focalizar pesquisas e análises nas multiplicidades, nas localidades e, nas fragmentações, enfatizando a subjetividade como um processo, uma vez que o entendimento convencional das pessoas é substituído pela produção discursiva (PAULA, 2008).

Os pesquisadores têm geralmente ignorado mudanças nas características das organizações (DUNBAR; STARBUCK, 2006). Para Daft e Lewin (1990) as organizações têm sido objeto de diversos experimentos acadêmicos, mas essas formulações, no entanto, parecem

muito distantes da realidade operacional, tornando-se fonte de recorrente frustração para profissionais e acadêmicos.

Quando o objeto de estudo é multidimensional e complexo, as atuais abordagens de pesquisa em teoria organizacional, não parecem adequadas, pois ignoram as necessidades dos praticantes e, estabelecem preocupações prematuras com um conjunto de elementos limitados (DAFT; LEWIN, 1990).

Teorias interessantes são aquelas que negam as suposições tidas como óbvias pelas audiências acadêmicas (MCKINLEY; MONE; MOON, 2003). Motivado por este argumento, o estudo busca discutir a contribuição de teorias cuja natureza possa auxiliar na superação da dualidade entre positivistas e interpretativistas, aspirando indicar um caminho para a formação de uma teoria em modelo de negócio, com foco na articulação paralela de elementos objetivos e subjetivos.

## **2.2 Modelo de Negócio e Configuração de Valor**

Nos estudos sobre modelo de negócio existem várias lacunas à serem preenchidas (AREND, 2013) e isso tem impedido o construto de alcançar o *status* de teoria (LECOQC; DEMIL; VENTURA, 2010). O construto modelo de negócio tem origem no campo prático e alcança destaque com o ciclo de criação das chamadas empresas de e-business associadas ao advento da internet, mais ao final da década de noventa (TIMMERS, 1998; HAMEL, 2000). A partir de então, a expressão modelo de negócio é cada vez mais utilizada tanto por pesquisadores quanto por *practitioners*.

Discussões acadêmicas no âmbito da gestão estratégica, da inovação, do empreendedorismo e da teoria econômica acabaram por incorporar o conceito de modelo de negócio, em virtude do aumento significativo de publicações que fazem referência ao construto (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Esse aumento da audiência em relação ao construto de modelo de negócio, tem uma forte relação com sua importância esquemática para as decisões-chave de empreendedores no momento de criar uma nova empresa e, ao mesmo tempo, para os gestores, enquanto desafio de repensar antigos modelos de negócio na preparação de suas organizações para o futuro (ZOTT; AMIT, 2010).

Existem várias definições acerca do construto de modelo de negócio, embora não exista uma que seja clara e inequívoca, fato que limita os estudos sobre o tema e dificulta a compreensão de seu significado (JOIA; FERREIRA, 2005). As várias definições existentes para o construto de modelo de negócio têm em comum o fato de estarem muito próximas dos

conceitos e modelos utilizados em teorias e instrumentos da área de estratégia, ainda que a literatura tente retratar modelo de negócio como um conceito independente e distinto daqueles já estabelecidos no campo da estratégia (MANSFIELD; FOURIE, 2004; SEDDON *et al.*, 2004; AL-DEBEI; EL-HADDADEH; AVISON, 2008; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Foss e Stieglitz (2014) comentam que embora a ciência possa prosperar em meio a ambiguidade, os verdadeiros avanços ocorrem a partir de um bastião central. Para estes pesquisadores, modelo de negócio não é constituído de uma definição clara, única e unificadora e, ao contrário do que se espera, oferece uma infinidade de definições, com muitas delas se assemelhando a construtos existentes nas teorias de estratégia (FOSS; STIEGLITZ, 2014).

Existem vários pesquisadores dedicados a estudar a relação entre os construtos modelo de negócio e estratégia (ETHIRAJ; GULER; SINGH, 2000; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; SEDDON *et al.*, 2004; MANSFIELD; FOURIE, 2004). Isto, por sua vez, tem levado a uma série de suposições sobre a semelhança, ou mesmo, sobre a sobreposição que existe entre os dois termos (SEDDON *et al.*, 2004; MANSFIELD; FOURIE, 2004). A percepção de alguns autores é a de que modelo de negócio seja uma metáfora de estratégia restando, entretanto, poucos que admitam ou afirmem uma sobreposição dos dois termos (HEDMAN; KALLING, 2003). Há, ainda, autores que enxergam modelo de negócio como representação ou quadro de referência abstrato (ERIKSSON; PENKER, 2000; AFUAH; TUCCI, 2003).

Todavia, é importante ressaltar que o que se sabe de fato é que modelo de negócio não é uma estratégia, mas a implementação da estratégia na prática, uma vez que considera e traduz questões de natureza estratégica em um modelo conceitual capaz de ilustrar explicitamente como funciona o negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; HACKLIN; WALLNÖFER, 2012; LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

A esquemática contida no CANVAS (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; OSTWERWALDER; PIGNEUR, 2010), por exemplo, aponta para nove diferentes dimensões, capazes de explicitar com exatidão como um negócio é constituído e o seu consequente funcionamento, sem, no entanto, lançar qualquer tipo de consideração direta sobre as contribuições de elementos humanos que são, essencialmente subjetivas e, inerentes ao desenvolvimento e a consequente formação de um modelo de negócio.

A partir de levantamentos bibliométricos pautados no construto modelo de negócio (MORRIS; SCHINDEHUTTLE; ALLEN, 2005; GHAZIANI; VENTRESCA, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; COOMBES; NICHOLSON, 2013), é possível identificar

cronologicamente três grupos de autores: os pioneiros (entre 1995-2005); os de referência (entre 2006-2010); e os contemporâneos (a partir de 2011), onde é possível notar que as definições e as dimensões de todas essas propostas conceituais, basicamente, gravitam na órbita de como criar, configurar e apropriar valor (MEIRELLES, 2015).

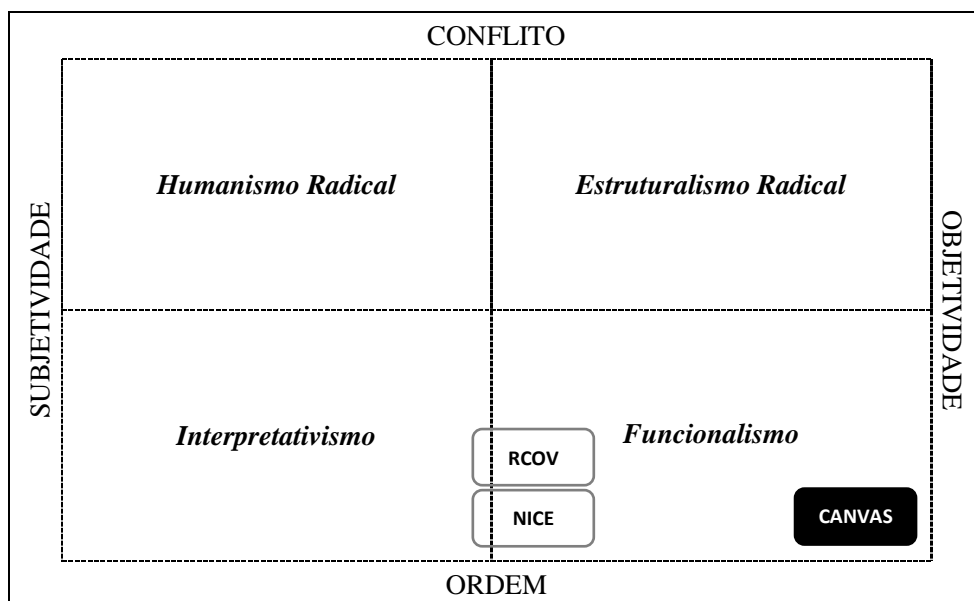
Esta percepção de que modelo de negócio tem suas propostas conceituais ancoradas na criação, na configuração, na apropriação de valores e nas teorias de estratégia é compartilhada por Shafer, Smith e Linder (2005).

Três modelos inspirados em conceitos da Visão Baseada em Recursos (VBR) tratam com maior precisão dos elementos de valor, são eles: **RCOV** (LECOCQ, DEMIL; WARNIER, 2006; DEMIL; LECOCQ, 2010), **NICE** (AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT, AMIT, 2010) e, uma **análise taxonômica** (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010).

Os modelos NICE (AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT, 2010) e RCOV (DEMIL; LECOCQ, 2010) tem em comum o fato de descreverem modelo de negócio a partir do sistema de atividades focando, respectivamente, nas transações e na articulação de recursos e competências. De forma epistemologicamente funcionalista, a proposta de Camisón e Villar-López (2010) também aborda a importância das atividades e da estrutura organizacional.

Sob a égide do que fora discutido no capítulo anterior, pode-se adotar a visão paradigmática de Burrell e Morgan (1979) para situar epistemologicamente os modelos RCOV, NICE e CANVAS, exatamente como apresentado na Figura 1 a seguir:

**Figura 1 - Posicionamento paradigmático: proposições para modelo de negócio**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, livremente com base em Burrell e Morgan (1979).

A diferença fundamental da proposição contida no RCOV e no NICE em relação ao CANVAS é a abordagem transformacional, na qual modelo de negócio é considerado um conceito capaz de tratar mudança tanto na organização, quanto em si mesmo, tomando a **proposta de valor como resultado de um processo dinâmico de articulação de recursos, atividades e competências** (MEIRELLES, 2015, **grifo inserido**).

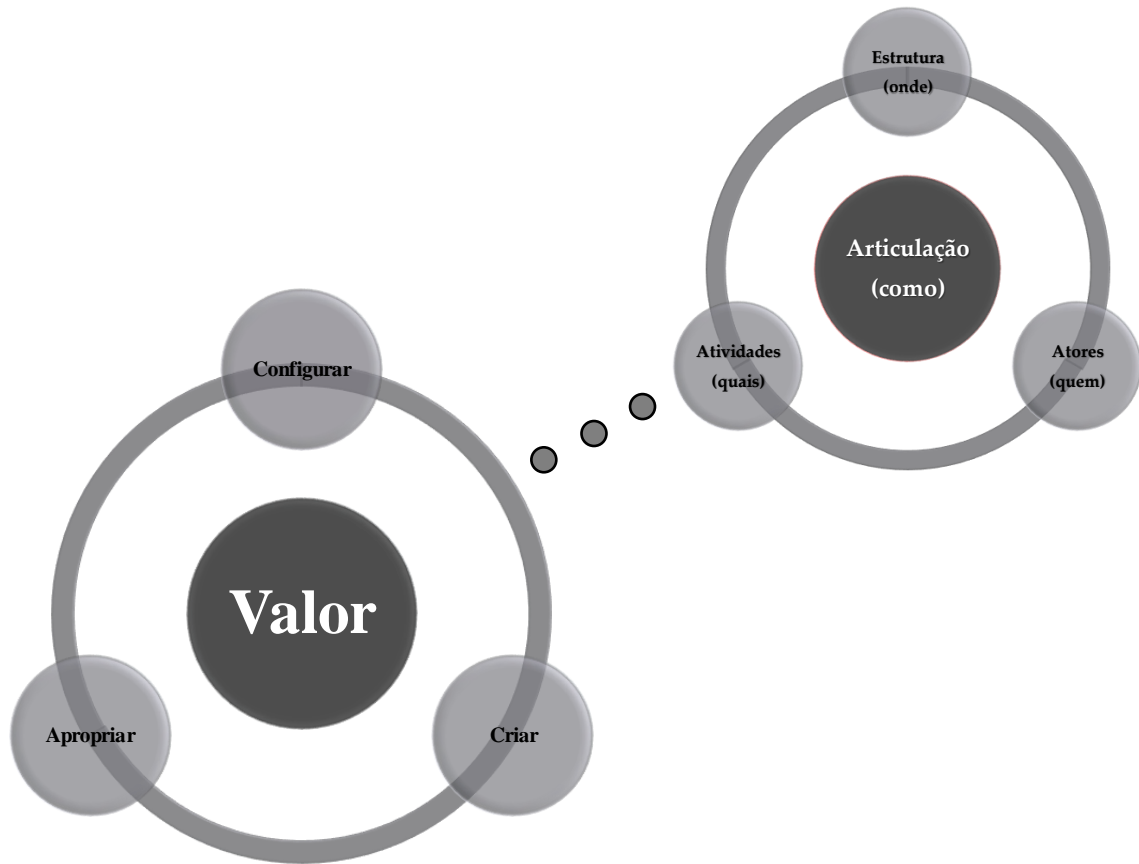
Ao admitir a articulação entre recursos e competências os estudiosos permitiram uma aproximação com elementos da chamada subjetividade, sem, contudo, abordá-la de forma explícita em suas pesquisas. Em modelo de negócio vislumbra-se a possibilidade de apresentar, de forma concisa, as complexas inter-relações e as diversas multicamadas de uma empresa (ERIKSSON; PENKER, 2000).

Ao analisarem o conhecimento e as capacidades dinâmicas, ainda que sob a perspectiva da VBR, os autores (de RCOV e NICE) pavimentaram o caminho para o aumento do número de conexões teóricas com o construto de modelo de negócio (NAIR *et al.*, 2012) sem, contudo, consolidar a sua própria emancipação teórica. Já no CANVAS, Osterwalder e Pigneur (2010), interpretam que a proposta de valor, expressa por intermédio de produtos ou serviços e, de recursos e atividades necessários à criação ou entrega do valor, constitui-se foco de um modelo de negócio, em detrimento de quaisquer outras possibilidades, sem, no entanto, declarar quais são exatamente as teorias que sustentam tal proposição.

O que se pode notar é que as proposições têm foco diferenciado no que diz respeito a criação, configuração e captura do valor, sendo possível observar que, em todas elas, a configuração de valor é a menos explorada (AMIT; ZOTT, 2001; JOHNSON *et al.*, 2008; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010; TEECE, 2010).

Para Lindgreen *et al.* (2012, **grifo inserido**) e Nielsen e Lund (2012, **grifo inserido**) são **as relações (configurações) entre os diversos recursos organizacionais** que definem o processo de criação de valor, sejam elas inerentes **a elementos tangíveis ou intangíveis**. Com isto, pode-se inferir que a criação e a apropriação de valor possuem uma relação de interdependência com o processo de configuração do valor, conforme demonstra a Figura 2 a seguir:

**Figura 2 - Interdependência dos elementos da proposta de valor**



**Fonte:** elaborada pelo autor, livremente com base em Lindgreen *et al.* (2012) e Nielsen e Lund (2012)

As estratégias comumente adotadas pelas práticas de competição têm dificultado o estabelecimento de uma diferenciação dos modelos de negócio adotados entre organizações consideradas competitivas e não competitivas (HAMEL, 2000).

Mesmo as empresas que criam valor podem ter seu desempenho organizacional afetado de várias formas e dimensões, ainda que consigam apresentar resultados superiores à média de seu segmento (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD *et al.*, 2009). Wirtz *et al.* (2016) afirmam que um estudo desenvolvido pela IBM (*International Business Machines*) revelara que as empresas financeiramente bem-sucedidas atribuem cerca de duas vezes mais importância à gestão do modelo de negócio do que as empresas com menor grau de sucesso financeiro.

Na visão de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) o valor constitui-se num atributo presente em todos os atores (humanos e não humanos): indivíduos, técnicas e ferramentas utilizados pela organização. Randles e Laasch (2015, **grifo inserido**) reafirmam **a existência da configuração no arranjo organizacional ao reconhecerem a variabilidade de suas características**. Miller e Breton-Miller (2006) ao avaliarem a relevância da visão

configuracional no contexto empresarial concluíram que a perspectiva configuracional se estende para além do campo taxonômico.

Uma organização, nada mais é que um propósito articulado por um mecanismo previamente estabelecido para alcançá-lo (SNOW; MILES; MILES, 2005). Nessa linha de entendimento, os direcionamentos gerenciais derivados da capacidade de o gestor fazer escolhas sob processos de fricção e incerteza no seu contexto social, acabam refletidos na proposta de valor (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991), uma vez que aspectos dinâmicos e sociais influenciam, inclusive, a forma de reconhecimento do valor criado por parte dos atores envolvidos (BLYLER; COFF, 2003).

Para Baden-Fuller e Morgan (2010, p.157, **grifo inserido**) "modelo de negócio tem o papel de fornecer um conjunto de indicadores para analisar **como a firma está organizada** para criar e distribuir valor de forma rentável". Se o construto de modelo de negócio tem como objetivo solucionar problemas relacionados à criação, captura e configuração do valor (TEECE, 2010), **o foco deve estar na dinâmica de como uma firma configura valor em seu modelo de negócio** e não na identificação dos elementos estáticos que o compõe (STORBACKA *et al.*, 2013, **grifo inserido**).

No caso específico do NICE a configuração de valor, enquanto processo de articulação de recursos e atividades da firma, ocorre na dimensão dos chamados elementos de *design*, onde são considerados conteúdo e estrutura, o que significa indicar: (a) quais atividades deverão ser desempenhadas; (b) **como deverão ser articuladas e encadeadas**; (c) quem deverá desempenhá-las e; (d) onde.

Zott e Amit (2010) ao elaborarem o NICE estabeleceram uma ponte capaz de conectar elementos não humanos a elementos humanos, especialmente no que diz respeito a definição de "quem deve realizar" as transações. Isso eleva o construto de modelo de negócio a um novo patamar que, embora inexplorado, indica a complexidade de se capturar o conteúdo de arranjos da organização para realizar experimentos significativos em modelo de negócio (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Nessa direção Randles e Laasch (2015, p.1-2) realizaram uma consistente crítica a ontologia dominante em modelo de negócio, afirmando que

a literatura tradicional de modelo de negócio adota conceitos de estratégia que não valorizam processos de mudança, haja vista a existência de estratégia enquanto processo e como prática nos ambientes organizacionais do mundo real [...] e, que há um grande abismo entre as declarações de "proposta de valor" e os processos que estabilizam tais valores [...] em uma organização [...] os estudiosos devem dirigir sua atenção para [...] o fato de como comportamentos organizacionais emergem, estabilizam e declinam tendo em conta a participação dos atores



envolvidos, quer seja na manutenção ou na erosão de diferentes posições, considerando a estrutura de poder existente.

Nessa vereda, o estudo aqui delineado adota, para configuração de valor, a definição conceitual proposta por Zott e Amit (2010) em relação ao NICE.

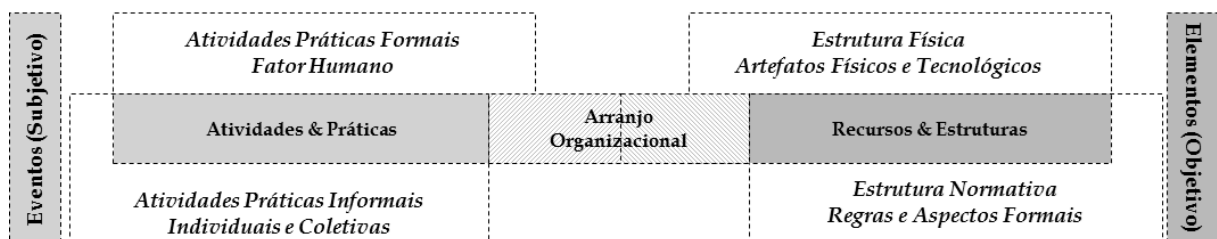
É preciso compreender as instituições como repetidas construções sociais, isto é, um misto de estruturas, práticas e sistemas de significado (BERGER; LUCKMAN, 2004). A visão aqui defendida é que o modelo de negócio é uma heurística para o processo de criação, configuração e apropriação do valor, pautada por uma estratégia enquanto prática e processo das firmas.

### 2.3 Configuração e Arranjo Organizacional

De acordo com Fiss (2007, **grifo inserido**), as organizações são agrupamentos de estruturas e práticas, **compostas por articulações complexas e, cujas variáveis produzem resultados diferentes de acordo com a forma de arranjo**. Com base nessa afirmativa, a principal questão em análise neste tópico está vinculada à teoria da configuração e ao arranjo organizacional.

O arranjo organizacional sugere que os eventos organizacionais, assim como os resultados, podem ser mais bem compreendidos quando considerados os diferentes elementos organizacionais e suas relações com os mecanismos integrativos capazes de assegurar sua complementariedade (KHANDWALLA, 1977; KETCHEN JR; THOMAS; SNOW, 1993; MILLER, 1996). A Figura 3, a seguir, busca demonstrar esse pressuposto:

**Figura 3 - Formação Multidimensional do Arranjo Organizacional**



**Fonte:** elaborada pelo autor, livremente com base em Fiss (2007).

É das articulações existentes nesse entrelaçamento de atividades e estruturas que se configura o arranjo organizacional. A Figura 3 indica claramente multiplicidade de elementos

e eventos contidos na formação de um arranjo. O que se nota é a existência de uma certa circularidade entre itens de natureza subjetiva e objetiva contidos na constituição do arranjo organizacional.

Embora muitas abordagens, como a VBR (BARNEY, 1991) enfatizem a importância dos recursos como condutores exclusivos de desempenho, a pesquisa em configuração organizacional entende que algumas configurações se encaixam melhor do que outras dentro de um determinado contexto e, portanto, são mais bem-sucedidas. Em última análise, a pesquisa sobre configuração organizacional aspira oferecer uma previsão precisa de quais empresas serão bem-sucedidas a partir de um conjunto específico de circunstâncias (SHORT; PAYNE; KETCHEN JR, 2008).

A pesquisa em configurações tem suas origens, principalmente, no campo da estratégia e da teoria organizacional. Pesquisadores descobriram que **a eficácia das organizações** estudadas não **estava contida** no uso de um elemento ou atributo, mas **nos seus vários atributos, ou seja, as organizações funcionavam de forma eficaz porque reuniam, de maneiras complementares, diferentes características** (VOLBERTA, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, **grifo inserido**). Isso estimulou novas pesquisas relacionadas ao conceito de configuração, com algumas delas focadas em configurações específicas, derivadas da análise da estrutura organizacional e sua evolução (VOLBERTA, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A teoria da configuração está entre as que mais crescem em termos de atenção e volume de pesquisa no campo da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Configurações organizacionais são definidas como uma constelação multidimensional de características distintas que ocorrem de forma articulada (MEYER; TSUI; HININGS, 1993), sugerindo que **os resultados de uma organização estão conectados a essas constelações de características, mais do que a qualquer outra característica individual** (DELERY; DOTY, 1996, **grifo inserido**).

Ao sugerir que as organizações produzem diferentes resultados em virtude da forma de articulação adotada em seu arranjo organizacional, Fiss (2007), corrobora o entendimento de que existe uma multidimensionalidade constituída pelo entrelaçamento de elementos objetivos e subjetivos.

A teoria da configuração busca descrever diferentes estados da organização por meio de suas múltiplas dimensões ou características organizacionais paralelamente ao contexto que a cerca e como o entrelaçamento entre estas diferentes dimensões e o seu contexto ocorrem

simultaneamente, interativamente e sequencialmente ao longo do tempo (MEYER; TSUI; HININGS, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Este escopo remete a uma característica comum os pesquisadores de configuração, ou seja, possuem uma tendência agrupadora, pois enxergam o mundo em termos de dimensões claras e precisas, ignorando as nuances de variabilidade em favor de um agrupamento global (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A publicação de Burns e Stalker (1961), considerada como seminal, descreveu dois tipos de organizações: orgânicas, como sendo mais flexíveis o que as leva a oferecer um bom alinhamento com os requerimentos exigidos pelas dinâmicas ambientais; e as mecânicas, que são organizações altamente rotinizadas, pouco flexíveis e eficientes (SHORT; PAYNE; KETCHEN JR, 2008).

A característica de agrupar dimensões contribuiu para que as pesquisas em configurações fossem conduzidas sob muitos conceitos diferentes e por isso, muitos autores definem os mesmos grupos de modos distintos, o que de certa forma tem dificultado o progresso da teoria. Para minimizar estes problemas Short, Payne e Ketchen Jr (2008) propuseram que a definição de configuração organizacional seja usada para cobrir os termos mais específicos dentro do campo de pesquisa. Estes termos devem funcionar como um guarda-chuva conceitual sobre os vários tipos de configuração que podem ser pesquisados.

Para uma melhor compreensão do nível de abrangência das pesquisas em configurações e, com base nas pesquisas realizadas, Fiss (2009) apresenta uma proposta de classificação, em quatro níveis para os estudos realizados com a teoria das configurações: intraorganizacional, organizacional, interorganizacional e *cross-organizacional*.

Para Fiss (2009) o nível intraorganizacional inclui pesquisas focadas em fenômenos que ocorrem nos subsistemas das organizações tais como: os padrões da burocracia industrial (GOULDNER, 1954); o poder que a estrutura de grandes corporações desempenha na formatação do comportamento e da personalidade de seus empregados de (KANTER, 1977); a força das relações formais e informais dentro das organizações (DALTON, 1959).

No nível organizacional, Fiss (2009) destaca as pesquisas direcionadas às configurações dos fenômenos que caracterizam a organização como um todo, constatando que um grande número dessas pesquisas foca na relação entre estratégia, estrutura e processos (DESS; DAVIS, 1984; COOL; SCHENDEL, 1987; KETCHEN JR *et al.*, 1997). Para pesquisas nesse nível Short, Payne e Ketchen Jr (2008) propuseram dentre outras definições as que intitularam de arquétipos e formas organizacionais.

Os arquétipos são configurações também relacionadas a contextos específicos e que são derivadas das características organizacionais. Essas características podem incluir a estratégia, estrutura, processos e tamanho entre outros. Já as formas organizacionais são entendidas como conjuntos de firmas similares encontradas através de indústrias e que são identificadas por suas características organizacionais.

Embora em menor quantidade, no nível interorganizacional Fiss (2009) incluiu as pesquisas relacionadas as diversas possibilidades de formação de redes organizacionais (BENSAOU; VENKATRAMAN, 1995; DUBBS *et al.*, 2004; MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005). Já o nível *cross*-organizacional não possui uma classificação muito rígida e, segundo Fiss (2009), é uma combinação dos outros níveis estabelecidos (CROZIER, 1964; MILES; SNOW, 1978; MOORES; YUEN, 2001).

Para demonstrar as características da teoria das configurações pode-se dividi-las em dois blocos principais. O primeiro bloco refere-se à descrição das configurações da organização por meio da identificação de diferentes dimensões da organização e do contexto que a cerca; e o segundo bloco, refere-se a, como essas diferentes configurações são sequenciadas ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Em relação ao primeiro bloco, sobre as dimensões que compõem as configurações, há necessidade da quebra do paradigma linear vigente, pois assume-se que há relações complexas de causalidade e relacionamentos não lineares (MEYER; TSUI; HININGS, 1993), sugerindo um efeito combinatório destas dimensões. Outra característica é que **as configurações podem ser entendidas mais como um todo** do que a soma das partes que a compõem (MILLER; FRIESEN, 1980, **grifo inserido**), logo tendem a envolver efeitos sinérgicos (DELERY; DOTY, 1996).

Além disso, podem existir vários tipos de relacionamentos, indicando que as dimensões funcionam mais como redes de interação (BLACK; BOAL, 1994). Diferentes arranjos podem alcançar o mesmo resultado final, partindo de condições iniciais distintas e trilhando caminhos diversos (equifinalidade), de forma que pode não existir uma configuração ótima, mesmo quando as organizações são impactadas por contingências ambientais idênticas (KATZ; GARTNER, 1988).

Em relação ao segundo bloco, ou seja, sobre como as configurações são sequenciadas longitudinalmente, pode-se inferir que uma organização adota algum tipo de configuração ou arranjo que mantenha estável suas características para um período distinguível de tempo e que seja adequada a um determinado contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Estes períodos de

estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração. Estes estados sucessivos de estabilidade e transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo, para descrever ciclos de vida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A partir dessas constatações pode-se concluir que essa teoria se caracteriza pela descrição da estabilidade relativa das configurações e de suas eventuais mudanças (MILLER, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). As configurações apresentam estabilidade quando as organizações estão imersas dentro de um contexto e **mudam quando há problemas importantes a se enfrentar** (VOLBERTA, 2004, **grifo inserido**).

Há características próprias dos arranjos organizacionais e de suas dinâmicas, de forma que as pesquisas em configurações buscam explicar as trajetórias dessas dinâmicas e das próprias configurações contidas em tais arranjos. Com base nos arranjos organizacionais pode-se inferir que as organizações são capazes de se alinhar as demandas ambientais por meio da **articulação de suas operações, constituindo um conjunto configuracional único** no que se refere a essas transações (MEYER; TSUI; HINNINGS, 1993, **grifo inserido**).

Trata-se, portanto, de entender como e por que os acontecimentos, as pessoas, as organizações, as estratégias e os ambientes mudam, agem e evoluem ao longo do tempo (PETTIGREW, 1992), bem como compreender a maneira como se constituem, definem-se, reproduzem-se e adaptam-se sob uma abordagem sequencial e contínua (TSOUKAS; CHIA, 2002).

## 2.4 Abordagem Processual, Arranjo Organizacional e Configuração de Valor

Com base nestas últimas afirmações, a abordagem de processos torna-se relevante neste estudo por permitir entender os eventos e incidentes relacionados ao processo evolutivo da configuração organizacional, além de fornecer dinamismo e evolução temporal a própria configuração de valor.

Para Boulton, Libert e Samek (1997, 2000, **grifo inserido**) **pensar valor a partir de uma perspectiva processual** não **aponta** para um único recurso organizacional e sim **para a integração de diversos elementos e fatores organizacionais**. Ao observar o conceito de modelo de negócio presente nas argumentações de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) corrobora-se o entendimento de como os diversos elementos contidos no arranjo organizacional interagem entre si para gerar valor.

A abordagem de processos consiste em descrever a integração dos diversos elementos organizacionais e considerá-los sob aspectos evolutivos, mutatórios e dinâmicos. Essas características ficam melhor evidenciadas quando analisadas sob a ótica de Van de Ven (1992, **grifo inserido**), para quem a abordagem de processo é composta por três constructos: **(a) a inter-relação dos elementos organizacionais; (b) as ações praticadas pelos indivíduos ou organizações; e (c) a sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo.**

Langley (1999) e Mohr (1982) afirmam que, sob a ótica da abordagem processual, ocorrências identificadas no processo evolutivo de uma empresa são denominadas de "eventos" e, constituem a chamada abordagem histórico-longitudinal (DIAS; BECKER, 2010). Trata-se de considerar diferentes fenômenos organizacionais de maneira dinâmica sob a ótica do movimento, da mudança e da evolução temporal (LANGLEY, 2007)

Os eventos constituem-se de acontecimentos organizacionais capazes de promover mudanças na firma, tais como, importantes decisões estratégicas, fatores do ambiente, reuniões entre elementos corporativos etc. (LANGLEY, 1999). A perspectiva de processos não trata apenas da necessidade de compreensão da sequência dos diversos eventos ao longo da trajetória da organização, mas também permite entender se essa mutação ocorreu de forma contínua, progressiva e automática **ou se de alguma forma foi motivada por eventos repentinos que a impeliram, de maneira conturbada, para o próximo patamar de seu contexto evolutivo** (LANGLEY; KAKABADSE; SWAILES 2007, **grifo inserido**).

Sob a ótica de processo (PETTIGREW, 1992; LANGLEY, 1999), modelo de negócio deve ser entendido como um construto a ser analisado a partir do contexto, do ambiente e das inter-relações com os vários atores que do referido processo participam.

Dinamismo e articulação são elementos presentes nos estudos de configuração do arranjo organizacional e que podem ser melhor compreendidos a partir da *ANT*, dada sua capacidade de englobar tanto atores humanos como não humanos, em constante movimento, na formação de redes de atuação (LATOURE, 2005).

É preciso, portanto, distanciar-se do modelo de ciência predominante na direção de uma perspectiva mais sociológica (RANGLES; LAASCH, 2015), como no caso da *ANT* que se propõe ao estudo de como objetos sociais existem no mundo, considerando associações, dissociações e processos de transformação que envolvem pessoas e sua interação com objetos técnicos (CALLON; LATOUR, 1981). Além da vantagem de concentrar-se em compreender o contingente material, a *ANT*, também, busca entender esse caráter processual das organizações.

## 2.5 Contribuições da *ANT*

O pós-estruturalismo, há algumas décadas, tem influenciado as pesquisas voltadas aos estudos organizacionais (COOPER; BURREL, 1988; HASSARD; PARKER, 1993). Ao buscar alternativas epistemológicas de pesquisa, o pós-estruturalismo desenvolveu novas formas de investigar e compreender os fenômenos organizacionais, onde estruturas sociais estáticas cedem lugar aos significados das entidades (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

A *ANT* foi elaborada e desenvolvida com base em três pilares: (i) romper a dicotomia entre as perspectivas micro e macro inerentes às ciências sociais. Recorre-se a um novo vocabulário, com objetivo de acomodar esta tensão e, desenvolve-se uma estratégia metodológica que consiste em seguir os atores no momento de suas ações; (ii) problematizar a dualidade entre as dimensões social e cognitiva que, ao invés de aceitar a simples separação de ambas para compreender a realidade, propõe a noção de uma realidade complexa, desenvolvida em meio a um emaranhado de relações heterogêneas; (iii) considerar que os elementos sociais não passam de um produto elaborado nas interações entre os atores (TONELLI, 2012).

Na *ANT*, o conceito de sociedade é substituído pelo de coletivos de humanos e não-humanos que se associam formando redes, em um processo contínuo de transformação de interesses, denominado de 'translação' ou 'tradução' (LATOUR, 2005).

**A realidade não se explica apenas por meio de uma combinação de elementos provenientes das esferas subjetiva e objetiva, pois os elementos que produzem essa realidade carregam ambas as esferas, em si, de modo inseparável.** Se tão somente fosse possível dissociar de qualquer ator-rede o subjetivo ou o objetivo, ele não poderia ser compreendido (TONELLI, 2012, **grifo inserido**).

A *ANT*, também conhecida como sociologia da translação (CZARNIAWSKA, 2009), preconiza a ideia de que as entidades são produzidas nas relações, gerando uma espécie de semiótica da materialidade (LAW, 1999). No entanto, em virtude de caracterizar-se como uma vertente contestatória às abordagens tradicionais da Sociologia (ALCADIPANI; HASSARD, 2009), por desconsiderar que exista qualquer estrutura subjacente, mas apenas aquilo que possa ser observado (LATOUR, 2005) e, ao levar em conta que a semiótica é caracteristicamente considerada uma abordagem estruturalista por buscar a identificação de uma estrutura elementar por trás da linguagem (BARROS, 2005), entende-se que o termo semiótica da materialidade não possa, paradigmaticamente, ser considerado adequado para a *ANT*.

Para Callon (1986, **grifo inserido**), **translação é transformação**, ou seja, os processos de translação são os momentos onde **a identidade dos atores, a possibilidade de interação e**

**as margens de manobra são negociadas e delimitadas.** Cabe aos processos de translação produzir a conexão dos elementos que fabricam a realidade, onde, por meio de cadeias de translação, o arcaico recai sobre os ombros da atualidade, reunindo e trazendo à tona artefatos, culturas, técnicas, interesses, pessoas etc.

A translação constrói conexões, forja passagens entre domínios e estabelece comunicação a partir da mistura de elementos heterogêneos do passado, do presente e do futuro, simultaneamente (SERRES, 1990). Ela assume muitas formas diferenciadas, podendo envolver o ato de deslocar ou o ato de substituir alguma coisa, onde o que é envolvido - seja conhecimento, pessoas ou coisas – sempre assume uma identidade incerta. Sob este olhar, pode-se afirmar que a translação indica uma perfeita conexão com os elementos de modelo de negócio pois, criar, configurar e capturar valor carregam em si a mistura de passado, presente e futuro, protagonizando um movimento circular constante.

A *ANT* tornou-se um dos baluartes do pós-estruturalismo na investigação de processos organizativos (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998; GARAVAN; HERATY; MORLEY, 1998; KOCH, 2000; POELL *et al.*, 2000), podendo ser considerada empiricamente realista e ontologicamente relativista, uma vez que aceita que o mundo pode ser organizado de muitas formas diferentes (LEE; HASSARD, 1999).

Enquanto método de pesquisa, a *ANT* não assume *a priori* uma estrutura de análise que defina quais são ou o que são entidades e elementos destinados a análise em campo, entendendo a existência como algo que é construído por meio de práticas e relações, sem, portanto, estabelecer para o pesquisador o que ele deveria descobrir (LEE; HASSARD, 1999; LATOUR, 2005).

Como resultante desse movimento, a *ANT* absorve a noção de que sociedade e natureza são constituintes do mesmo plano ontológico, permitindo, por outra via, afirmar que a *ANT* apresenta uma ontologia contingencialista, ou seja, uma alternativa em relação à ontologia relativista e à ontologia materialista (MICHAEL, 1996). A *ANT* tem sua origem nas chamadas teorias da prática. A prática, por sua vez, tornou-se a lente por meio da qual vários fenômenos têm sido reexaminados (ANTONACOPOULOU, 2008).

A Figura 4, a seguir, indica as influências e a história das teorias da prática.





Segundo Azevedo (2013, p.37, **grifos inseridos**) as bases das teorias da prática têm suas principais abordagens concentradas nos campos

da **Filosofia**, onde os autores que exercem maior influência nas diversas teorizações sobre prática são **Ludwig Wittgenstein** (últimos escritos), Martin Heidegger (primeiros escritos) e Charles Taylor e; da **Sociologia**, onde as principais influências fundadoras são Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Harold Garfinkel e **Bruno Latour**; e, recentemente, os trabalhos de Theodore Schatzki (2000) e Andreas Reckwitz (2002).

A Figura 4 reforça a relação entre *ANT* e teorias do campo da Filosofia e da Sociologia, com especial destaque para a forte influência da linguagem na formação da *ANT*, dado que suas raízes remontam às Práticas Discursivas de Foucault e aos Jogos de Linguagem de Wittgenstein. Estas bases teóricas são confirmadas ao verificar-se que a *ANT* tem como preocupação fundamental ir além dos significados estabelecidos pelos pressupostos semânticos da linguagem teórica tradicional. Essa premissa está relacionada com a preocupação em introduzir uma linguagem distinta daquela que poderia naturalizar percepções polarizadas da realidade, evitando, assim, atribuições de sentido tão influenciadas pela tradição sociológica (TONELLI, 2012).

Para Latour (1999a, p.19, **grifo inserido**) "[...] os atores sabem o que fazem e **nós temos que aprender com eles** não apenas o que eles fazem, mas **como e porque fazem determinadas coisas**". Isso confirma a premissa empiricamente realista da *ANT*, onde é possível analisar redes de atores no desempenho de suas práticas e processos, ainda que em um primeiro momento existam dificuldades para identificar o que ou quem faz as pessoas agirem e as coisas acontecerem.

Na *ANT* três elementos têm especial destaque: (i) elementos tanto humanos como não humanos, tornam-se um único elemento do processo; (ii) os intermediários representam a rede, como se fossem articulações, tanto no sentido de fazê-la visível como de padronizá-la, traduzindo-a no tempo e no espaço; (iii) o tratamento dado as questões de poder, como algo recursivo, ambíguo e de efeito contingencial relacional, dessa forma, conhecimento e poder são elementos inseparáveis da ação em rede. O poder é consequência dessas associações e não sua causa (LATOUR, 2005).

A *ANT* afasta-se da noção de realidades representadas por uma visão dualizada de mundo, onde natureza e sociedade são tratadas de modo assimétrico, possibilitando análises menos influenciadas por polarizações, do tipo indivíduo *versus* estrutura, herdadas da tradição sociológica. Ao enveredar por esse caminho a *ANT* proporciona a associação de elementos

objetivos, ou seja, aspectos materiais do ambiente onde ocorrem as transações e, de elementos subjetivos, centrados na figura e no comportamento do indivíduo, na manifestação dos seus impulsos naturais e de suas experiências acumuladas.

Em outras palavras para Pinto e Domenico (2014) objetos e quase objetos adquirem 'vida própria', não sendo considerados simplesmente como algo produzido por humanos, tornando-se muito mais do que simples elementos de bastidores para a Sociologia das Translações.

Há uma permanente preocupação em tornar simétrica a agência dos não-humanos em relação à agência dos humanos, impondo assim o mesmo estatuto ontológico a essas duas categorias de agentes até então consideradas distintas (AKRICH; LATOUR, 1992). A *ANT* ao estabelecer uma simetria humano-não-humano favorece a concepção distintiva de realidade, fato que constitui uma importante ruptura.

Na proposição de simetria de Latour e Woolgar (1997) humanos e não humanos são equânimes e cúmplices na geração de agenciamentos e performatividades (MARQUES, 2006) e, tal performatividade, por seu turno, é capaz de explicar, por que em alguns casos, fenômenos coletivos adquirem durabilidade e perenidade (LAW, 1999). D'Adderio (2008, **grifo inserido**) argumenta que a noção de performatividade amplia as possibilidades de compreensão para os fenômenos organizacionais e explora a questão de **como as rotinas organizacionais moldam o comportamento e a identidade das pessoas no interior das organizações**.

Isso permite à *ANT* romper com a noção de realidades representadas por uma visão dualizada de mundo, onde natureza e sociedade são tratadas de modo assimétrico. Assim, a *ANT* possibilita análises pouco influenciadas por polarizações (voluntaristas *versus* estruturalistas), provenientes da tradição sociológica (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011).

Diversos outros trabalhos inserem-se na perspectiva da *ANT*. De modo geral, eles compartilham a ideia da influência das materialidades relacionais, além dos aspectos vinculados com as subjetividades pessoais na construção de performatividades, embora diferenças entre subjetividades e objetividades se percam por meio da noção híbrida que a realidade assume.

A aplicação e o desenvolvimento da *ANT*, também, tem sido alvo de críticas, sendo as quatro principais: (i) postura amoral ao negligenciar questões de cunho político e moral; (ii) falha ao considerar a distinção analítica entre humanos e não-humanos; (iii) análise limitada das estruturas sociais; e (iv) possíveis problemas a respeito de como seguir as entidades numa análise das redes (WALSHAM, 1997).

Por outra via, as organizações são entidades precárias e contínuas, parciais e incompletas e, a *ANT* constitui-se numa forma de tentar compreender por que meios um sistema composto por humanos e não-humanos, de natureza difusa e complexa, se torna uma rede (BLOOMFIELD; VURDUBAKIS, 1999).

As críticas dirigidas à *ANT* estão relacionadas com a noção de translação, dada a suposta visão simplista do processo de ordenação, já que esse conceito acaba provendo uma estrutura de análise que pode retratar muitos casos sem qualquer adequação (AMSTERDAMSKA, 1990), o que torna o termo capaz de explicar praticamente tudo. Como resultado, a *ANT* parece desconsiderar que as translações podem ser distintas e os processos de ordenação conter diferenças e especificidades (AMSTERDAMSKA, 1990).

Para Reed (1997) a *ANT* ignora a desigualdade na distribuição das oportunidades, uma vez que elas são desigualmente distribuídas na sociedade. Sistemáticamente criticada por ser politicamente neutra, as resistências a *ANT* parecem indicar de modo contundente que ela não seria uma abordagem apropriada para o desenvolvimento de uma análise crítica das organizações (WHITTLE; SPICER, 2008).

Ao assumir que as redes-de-atores se tornam irreversíveis, uma vez que a translação ocorra, a *ANT*, também, tem sido criticada por produzir uma visão determinística das redes (WHITTLE; SPICER, 2008). Ademais, Star e Griesemer (1989, p.390) destacam que o modelo pode induzir a um viés gerencialista ao considerar que a translação é "necessariamente descrita do ponto de vista" que, geralmente, é do gestor, a partir "de um ponto de passagem". Assim, uma das principais críticas à *ANT* está relacionada ao fato de supostamente desconsiderar a dimensão política (CASTREE, 2002), não reconhecendo que a heterogeneidade tende a ser diferente entre aqueles que são privilegiados e os que não são (STAR, 1991).

No entanto, é preciso reconhecer que, além da ruptura teórica, a *ANT* indica uma ruptura metodológica, possibilitando um olhar descritivo sobre o fenômeno com o uso de lentes que permitem reconhecer que ação e movimento integram concomitantemente humanos (sociedade) e não humanos (natureza) de modo simétrico (LATOURET; WOOLGAR, 1997).

Uma opção de análise dos fenômenos organizacionais, dentre as muitas possibilidades de estudo sob a regência da *ANT*, seria pesquisar organizações como entidades que são resultado de estabilizações frágeis de múltiplos processos e fluxos, cujas fronteiras não são claras e cujos níveis de investigação não existem *a priori*, ao invés de toma-las como existentes de forma independente e com fronteiras definidas, com níveis de análise que podem ser estabelecidos antes do início da pesquisa.

Para Latour (2005), os atores não humanos são essenciais para desvelar o social, que por sua vez, é composto por atores humanos e não humanos, sem que haja primazia de um sobre o outro. Tanto atores humanos como não humanos compõem organizações em constante movimento ao mesmo tempo em que formam redes heterogêneas, deixando trilhas a serem investigadas. O princípio apresentado pela *ANT* é: olhe para os não humanos quando a emergência de uma característica social for inexplicável; olhe para o estado das relações sociais quando um novo e inexplicável tipo de objeto entrar no coletivo (LATOURE, 1994).

Tal perspectiva pode franquear a apresentação do fenômeno organizacional como único, incerto e complexo, trazendo o que há de específico, de singular em cada organização analisada, ao invés de impor padrões e moldes pré-estabelecidos (LAW, 2004). A *ANT* tem, como contribuição para este estudo, a capacidade de destacar como as organizações se mantêm pela repetição por meio da diferença (MCLEAN; QUATTRONE, 2006) de práticas organizacionais específicas, nunca universais.

Outra contribuição da *ANT* ao estudo é caracterizada por sua capacidade de pautar-se por um olhar multiparadigmático que permite ao pesquisador analisar MN sob a ótica do movimento e da mudança. Essa possibilidade caracteriza-se como avanço ao estudo de MN uma vez que permitirá repensar a configuração de valor não apenas sob o aspecto dos elementos do arranjo, mas das diferentes formas que a conjunção destes produzirá. Isto permite analisar a configuração de valor a partir da sinergia que é gerada em busca dos objetivos do MN.

A experiência dos praticantes é diferente, afinal, viver a vida é experimentar, entre outras coisas, a sua incerteza moral: praticantes muitas vezes agonizam sobre "o que é certo fazer" (SHOTTER; TSOUKAS, 2014). Impulsionada pela necessidade de preservar a dialética do "verso avançado", uma teorização conjuntiva torna-se mais adequada para compreender a lógica da prática e, assim, fazer justiça à complexidade organizacional (TSOUKAS, 2017).

Nadler e Tushman (1997, **grifo inserido**) distinguem o trabalho a ser feito, os indivíduos envolvidos e as estruturas formais e informais a serem utilizadas, **sugerindo que a "congruência" deve caracterizar as relações entre estes componentes e os objetivos da organização.**

## 2.6 Modelo Conceitual

A implementação de um modelo de negócio exige que empresários e gestores da alta administração vão além de simplesmente escolher os limites da firma; eles devem também articular uma visão, estabelecer uma cultura, e **construir estruturas organizacionais** flexíveis

e incentivos **que apoiem a criação de uma identificação organizacional e que seja capaz de estabelecer relações de lealdade** (AUGIER; TEECE, 2009; IRELAND *et al.*, 2009, **grifo inserido**).

Nem sempre é óbvio por que um tipo particular de modelo de negócio é bem-sucedido. Líderes empresariais utilizam a empresa como laboratório de experimentação para alterar a forma como seu modelo de negócio está organizado ou simplesmente para influenciar suas possibilidades de sucesso (MAGRETTA, 2002). Para o líder empreendedor, a estratégia não é um plano ou um documento formal detalhado, mas uma visão pessoal, um conceito de negócio. Nessa configuração, as discussões relativas a planejamento futuro e operações tendem a ser centralizadas no decisor estratégico (BULGACOV *et al.*, 2012).

Não se pode, portanto, desconsiderar as estruturas de poder, porém, estas devem ser tomadas como algo recursivo, ambíguo e de efeito contingencial relacional, em consonância com aquilo que é proposto na *ANT*. Nessa linha manifestaram-se Bulgacov e Bulgacov (2007, p.84) ao afirmarem que

a direção da organização deve não somente favorecer o domínio de procedimentos, a preocupação com as atitudes e a compreensão de conceitos, mas também gerar sentimentos de competência, de autoestima e de respeito entre os participantes.

Para Wirtz *et al.* (2016) o modelo de negócio pode ser entendido como uma ligação entre o planejamento futuro (estratégia) e a implementação da operação (gestão de processos). Por sua vez, diferentes inovações no modelo de negócio estão associadas a diferentes desafios de gestão e exigem diferentes intervenções da liderança para se tornar um sucesso.

O modelo de negócio e a estrutura organizacional não são apenas interdependentes, pois o desenho da estrutura organizacional e os elementos nela entrelaçados são responsáveis por conceber um processo dinâmico de articulação de recursos, atividades e competências, afim de determinar o modelo de negócio.

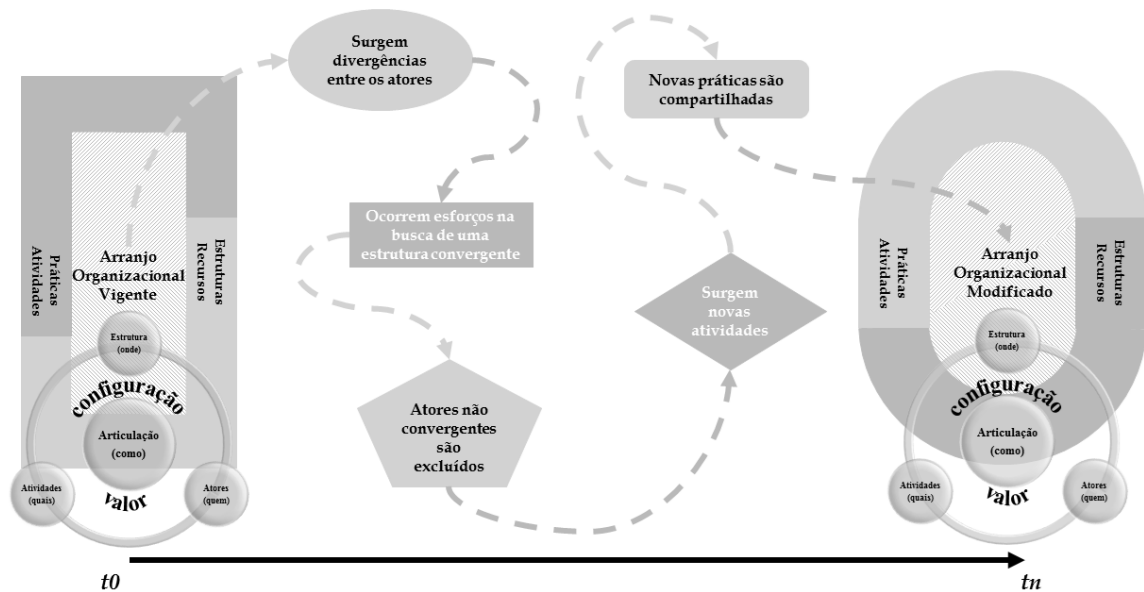
O olhar pragmático que outros estudos têm lançado sobre modelo de negócio

propõe menos uma nova definição de verdade do que um método de experimentação, de construção, para novas verdades. Experimentar é considerar a teoria como prática criadora. É porque não se trata mais de saber o que é verdadeiro, mas como se faz o verdadeiro. E esta questão é ela mesma inseparável de outra: o que faz o verdadeiro? [...] uma ideia verdadeira não é apenas o que acreditamos, fazemos ou pensamos; é o que faz crer, faz agir ou faz pensar [...] não se julga mais uma ideia, uma doutrina, um enunciado em função de sua verdade; é, ao contrário a verdade de uma ideia, de uma doutrina, de um enunciado que é avaliada em função das suas consequências para o pensamento, a ação, a crença (LAPOUJADE, 1997, p.59-60).

Ora, a *ANT* propõe precisamente buscar descrever o que faz fazer (LATOUR, 1998). Sob a égide desse pensamento, uma aplicação não aprofundada da sociologia da translação (CALLON, 1986) ao conceito de configuração de valor contido no *insight* interpretativista do NICE (ZOTT; AMIT, 2010), onde modelo de negócio é entendido como processo de articulação dos agrupamentos de estruturas e práticas que são compostos por complexas relações (FISS, 2007), nos permite elaborar uma proposta conceitual para configuração de valor que leve em conta o processo de articulação dos elementos de *design* do arranjo organizacional.

O modelo conceitual busca demonstrar, por meio de duas figuras geométricas distintas, as alterações sofridas pelo modelo de negócio, a partir da articulação dos elementos do arranjo organizacional para configuração de valor. A Figura 5, a seguir, apresenta o modelo conceitual proposto.

**Figura 5 - Articulação de Elementos do *Design* no Arranjo Organizacional**



**Fonte:** Elaborada pelo autor, livremente com base em Callon (1986).

Ao final de um período " $t$ " é possível notar que, mantidos os elementos objetivos e subjetivos do arranjo, o modelo de negócio (representado pela figura geométrica) em " $t_n$ " não guarda mais nenhuma semelhança como o modelo de negócio existente em " $t_0$ ". Essa transformação encontra-se amparada no movimento de transformação que ocorre ao longo do processo de articulação e conexão dos elementos envolvidos.

Como se pode notar os componentes do arranjo organizacional possuem um processo articulatório formado por elementos bastante heterogêneos, capazes de empreender dinamismo e movimento. A lente da *ANT*, por sua vez, pode captar essa multidimensionalidade para melhor interpretá-la e compreendê-la.

Ao tomar como matriz, para a Figura 5, o conceito básico de translação contido na *ANT*, pode-se observar elementos subjetivos (práticas e atividades) e objetivos (estruturas e recursos) de um arranjo organizacional (FISS, 2007) cuja articulação, conta com a participação de elementos humanos e não humanos. Cada ato de translação modifica tanto aquilo que translada como o que é transladado (CZARNIAWSKA, 2009).

Ao lançar o processo numa sinuosa trilha longitudinal, os eventos de convergência e divergência entre os participantes, alteram o *modus faciendi*, propiciando, assim, mudanças no arranjo, na configuração de valor e, conseqüentemente, no próprio modelo de negócio.

Segundo Czarniawska (2009), o conceito de translação é útil porque ele é polissêmico: usualmente associado à linguagem, ele também é capaz de intermediar qualquer outro tipo de transformação e de transferência. A translação atrai interesse pelo fato de considerar a impossibilidade de uma coisa ser movida de um lugar para outro sem que ela própria não seja transformada. Assim, a translação evoca tanto associações simbólicas quanto uma insistente materialidade.

Ideias podem ser materializadas, assim como símbolos podem ser inscritos nas mentes das pessoas. Qualquer prática deve ser simplificada e abstraída em torno de uma ideia ou, pelo menos, aproximada de uma narrativa que permite uma experiência convertida em palavras ou imagens. Entretanto, para viajar no tempo e no espaço, palavras ou imagens precisam ser materializadas, corporificadas, objetivadas (CZARNIAWSKA, 2009).

Neste aspecto a *ANT*, além de apresentar-se como oportuna por conta de sua origem nas chamadas teorias da prática, as quais têm sido muito utilizadas como lente para reexame de vários fenômenos (ANTONACOPOULOU, 2008), reúne condições de avaliar questões relacionadas a comunicação, em função da forte influência de teorias do campo da sociologia e filosofia em sua formação, especialmente no que diz respeito a linguagem.

Para Lopes (2013, p.13), os autores que optam pela perspectiva pós-estruturalista de análise buscam "salientar a pluralidade dos jogos de linguagem que tornam provisório o processo de significação, sem fechamento final". O pós-estruturalismo reveste-se, portanto, de uma certa circularidade, tal qual a *ANT*. Soma-se a isto uma certa "crítica ao cientificismo das ciências humanas com base na linguística, à pretensão do estruturalismo de construir



fundamentos epistemológicos e identificar estruturas universais comuns a todas as culturas e à mente humana em geral" (LOPES, 2013, p.13).

Para Lopes (2013, p.14) o pós-estruturalismo, busca "questionar tanto a estrutura quanto o sujeito". É nesse contexto, de articulação e fusão entre humano e não humano, com a consequente geração de uma entidade circulante (LATOURE, 1999a), que se apresenta a pesquisa aqui proposta, ou seja, compreender como o processo de articulação dos elementos do arranjo organizacional contribui para configurar valor em um modelo de negócio. O papel dos gestores, enquanto atores do processo de configuração do arranjo e, sua atuação (decisões corporativas) nas estruturas de poder para modificar a configuração de valor e/ou o modelo de negócio de uma firma, também são objeto de análise desta pesquisa.

## **2.7 Instituições Profissionais e o Panorama do Setor Educacional**

As instituições de educação de natureza profissional e sem fins lucrativos tiveram atuação histórica na educação nacional desde a colonização até a criação da universidade brasileira. Ao longo das décadas de 70 e 80, quando da hegemonia das universidades públicas e das universidades profissionais, dificilmente se poderia imaginar a existência de um mercado para a educação universitária (CALDERON, 2000).

Coabitam no grupo das organizações cujas atividades são consideradas de natureza social, por assumirem a condição de sem fins lucrativos, as instituições de educação pertencentes a importantes Igrejas Cristãs. Essas instituições, em sua maioria, são de caráter filantrópico pois o capital investido nesse tipo de pessoa jurídica é considerado de natureza eminentemente social (NOVAIS NETO, 2002).

Lima e Pereira (2004) afirmam que no Brasil o ensino superior é oferecido através de: (1) instituições públicas, que são administradas pelos governos; (2) instituições privadas com fins lucrativos, que, igualmente às demais empresas, estão obrigadas a recolher impostos e contribuições; (3) instituições privadas sem fins lucrativos, as quais, se cumprirem os requisitos legais, são imunes aos impostos federais, estaduais e municipais. Nessa última categoria, existe uma subdivisão em dois grupos com diferentes benefícios fiscais: (a) aquelas que gozam da referida imunidade constitucional, sem que lhes sejam exigidas qualquer contrapartida de prestação de serviços ao Estado, mas estão obrigadas ao recolhimento das contribuições sociais; e (b) aquelas que, além dessa imunidade constitucional, são isentas do recolhimento das contribuições para a seguridade social, por possuírem um "certificado de entidade beneficente e de assistência social" (CEBAS) fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social

(CNAS), fato que as obriga a prestar serviços gratuitos à comunidade. As instituições que pertencem a essa última categoria são conhecidas como "filantrópicas" (LIMA; PEREIRA, 2004).

Existem dois tipos possíveis de filantropia: "pura" e "mista ou híbrida". A chamada filantropia "pura" presta serviços exclusivamente de assistência social a carentes e é subvencionada alternativamente pelo poder público e eventualmente por uma instituição mantenedora e por doações voluntárias, não explorando, portanto, atividades econômicas que complementem sua captação de valor. Para Leite (1988) teoricamente as entidades filantrópicas "puras" ou assim consideradas não têm lucro, no sentido técnico do termo, e na prática algumas, sobretudo as mais autênticas, mal conseguem receita suficiente para o custeio das suas atividades beneficentes. Já a filantropia "mista ou híbrida", embora ofereça serviços gratuitos de assistência social e seja beneficiada com subvenção complementar, quer seja por doações privadas, quer seja por recursos do poder público, também desenvolve atividade econômica (ensino pago, por exemplo) capaz de gerar receitas operacionais.

Isto indica que a natureza jurídica ou legal não impede que organizações de um mesmo segmento adotem diferentes modelos de negócio. A filantropia, por exemplo, é elemento inerente ao modelo de negócio em sua dimensão "proposta de valor", uma vez que as instituições, embora confessionais, poderiam optar por não ser filantrópicas.

Na década de 1990 a nova Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDBE), levou o Estado a permitir que Instituições de Ensino Superior (IES) privadas com finalidade lucrativa passassem a operar no sistema educacional brasileiro, objetivando com isso expandir a capacidade de oferta do setor (TAVARES, 2009). Até esse momento predominavam apenas dois tipos de instituição de educação superior: as universidades públicas e as confessionais. No Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão do Ministério da Educação (MEC) o número de IES, no período compreendido entre 1995 e 2006, saltou de 894 para 2.270, com destaque para a participação do setor privado, que responde por 97% desse total. Para a primeira década do século XXI os relatórios do INEP apontam uma redução no número de universidades confessionais, ou seja, de 59 instituições existentes em 1999 restaram apenas 42 no ano de 2009. Outro fato relevante é que a partir de 2010 o INEP deixou de apresentar separadamente os dados das instituições confessionais, aglutinando-os em uma única base de dados sem qualquer distinção em relação as demais instituições privadas.

No que diz respeito a configuração de valor, a realidade contemporânea fez com que a apropriação de valor dessas instituições passasse a ser pautada por um mercado

reconhecidamente competitivo. No entanto, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) afirmam que se os projetos ou atividades sociais forem geridos estrategicamente, eles podem realmente tornar-se valorosos, tanto social como financeiramente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A experiência tem demonstrado que a despreocupação metodológica é o caminho mais rápido para a mediocridade (DEMO, 2000). A importância do método na pesquisa é, também, destacada por Myers (1997) ao afirmar que este se constitui numa estratégia de investigação cuja a gênese repousa num conjunto subjacente de posicionamentos filosóficos capazes de projetar uma pesquisa e a sua busca por informações e evidências.

Para a utilização da *ANT* como método de pesquisa é necessário ser ontologicamente relativista, ou seja, não se deve assumir, *a priori*, uma estrutura, um modelo de análise que defina o que e quais são as entidades e/ou elementos a serem observados no campo, (LEE; HASSARD, 1999; LATOUR, 2005).

Como consequência desta ontologia, a *ANT* em seu caráter empiricamente realista traz a ideia de que é possível analisar 'redes de atores' no desempenho de suas práticas e processos, pois para Latour (2005, p.53), "a presença do social precisa ser demonstrada recorrentemente". Significa, também, que a existência é algo construído por meio de práticas e relações e, não se pode assumi-la como dada.

No entanto, Camillis e Antonello (2011) ao analisarem cerca de cem estudos relacionados a *ANT* e, provenientes das mais diversas áreas do conhecimento, constataram que apenas dois por cento destes adotaram a *ANT* como método de pesquisa. A grande maioria destes estudos sequer apropriou-se de sua dimensão teórica, predominando um certo reducionismo em relação ao seu vasto arcabouço.

Ancorado nas ideias contidas na *ANT*, o estudo busca especificamente favorecer o desenvolvimento de uma perspectiva pós-estruturalista para a chamada configuração de valor em modelo de negócio. Ao mesmo tempo em que não se constituirá no método da pesquisa, a *ANT* não norteará, por completo, o delineamento da metodologia a ser utilizada uma vez que, Latour (2005) recomenda a identificação e a descrição meticulosa das situações como forma para se compreender as dinâmicas do dia-a-dia. Por essa razão, aponta em sua obra a relevância da abordagem preconizada pela *ANT*, recomendando 'seguir os atores' para a construção de elementos em campo.

Dadas essas raras aplicações da *ANT* como metodologia de pesquisa e, o fato desta pesquisa não tencionar testa-la enquanto método para desenvolvimento de estudos organizacionais, sua aplicação tem como propósito oferecer uma perspectiva puramente teórica, de natureza pós-estruturalista ao construto de modelo de negócio, apropriando-se dos seus

elementos conceituais como forma de sustentação aos argumentos grafados no capítulo destinado a apresentação, análise e discussão dos resultados. São, portanto, utilizadas outras estratégias de pesquisa para, posteriormente, utilizar-se a *ANT* como lente interpretativa dos achados desse estudo.

Este capítulo tem como propósito demonstrar quais procedimentos e métodos são utilizados para alcance dos objetivos de pesquisa. Faz-se necessário destacar que o delineamento metodológico é mais extenso do que em outras pesquisas acadêmicas ante o forte entrelaçamento deste aspecto e dos aspectos teóricos anteriormente apresentados nesta pesquisa, de forma que tudo o que será colocado a seguir possui conexão com os temas já revisados e com a exploração realizada em campo.

### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Em termos epistemológicos, o estudo parte do pressuposto de que realidades são construídas socialmente. Tendo em vista que os propósitos da pesquisa envolvem questões de uma relativa complexidade, optou-se pelo estudo de caso com abordagem qualitativa (KALOF; DAN; DIETZ, 2008) e referencial interpretativo de análise (HATCH; YANOW, 2003). Esta abordagem paradigmática de pesquisa também pode ser denominada fenomenológico-hermenêutica.

A pesquisa qualitativa consiste em um método relevante e mais adequado para apreender a dinâmica de fenômenos vinculados ao campo dos estudos organizacionais e que, ao mesmo tempo, são revestidos por aspectos culturais e simbólicos, cuja natureza mais subjetiva provavelmente não pode ser identificada por meio de métodos tradicionais, ou seja, os ditos funcionalistas ou quantitativos. Este tipo de pesquisa leva em consideração um número pequeno de casos não-representativos e a técnica de registro dos eventos é frequentemente caracterizada pela ausência de estruturação, por sua capacidade de auxiliar na identificação de questões e, no conseqüente entendimento de sua importância.

As pesquisas, sejam elas de epistemologia interpretativista ou positivista possuem processos de interpretação no desenvolvimento de seus estudos, entretanto, a abordagem quantitativa traz uma limitação de interpretação que é caracterizada pelo predomínio das ferramentas estatísticas utilizadas (STAKE, 2012). Creswell (1998) afirma que as pesquisas qualitativas não devem ser consideradas como formas 'fáceis' de substituição de um estudo quantitativo ou estatístico, uma vez que cada tipo de abordagem oferece diferentes perspectivas de compreender o mundo e responde a distintos tipos de questionamento.

O resultado perseguido por este tipo de pesquisa é a compreensão inicial de um problema ou situação, permitindo que a percepção sobre qual é o problema a ser explorado ocorra durante o estudo. De acordo com Klein e Myers (1999), uma análise pode ser caracterizada como interpretativa ao assumir que o caminho para alcançar o conhecimento de uma determinada realidade é através de construções sociais como a linguagem, a consciência, o entendimento compartilhado, a interpretação de textos, de documentos, de ferramentas e de outros artefatos. Nessa análise, não há variáveis dependentes ou independentes, mas sim uma preocupação com o sentido que o ser humano dá às situações e conceitos quando eles emergem (KAPLAN; MAXWELL, 1994).

É nesse sentido que uma abordagem paradigmática de natureza fenomenológico-hermenêutica pode contribuir com os objetivos da pesquisa, ou seja, permitindo ao pesquisador analisar experiências e relacionamentos sem que haja limitações na interpretação de eventos e incidentes que venham a ser encontrados.

Dentre os objetivos da tese está, por exemplo, a necessidade de identificar incidentes que descrevam por que as articulações de um determinado arranjo organizacional ocorrem no formato em que se apresentam. Tais incidentes são descritos a partir de uma realidade e de um conhecimento compartilhado, fato que torna impossível encontrar descrições que não carreguem em si a possibilidade de interpretação sobre o que foi vivenciado.

Isto se deve, sobretudo, ao seu caráter circular e reflexivo, dada sua natureza epistemológico subjetivista, o que faz com que a ênfase da pesquisa qualitativa esteja nos processos e significados (GODOI; BALSINI, 2006). Tem como base os chamados pressupostos humanistas que, segundo Minayo (1995, p.21-22) operam em "um nível de realidade que não pode ser quantificado" e, seu objetivo aqui é, portanto, interpretar os significados e as intenções dos atores quanto ao entendimento e as prováveis alterações na configuração de valor do modelo de negócio.

Neste caso, a pesquisa busca conhecer como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo.

### **3.2 Estratégias da Pesquisa e Unidade de Análise**

A pesquisa consiste em um estudo de caso (GODOY, 2006) de natureza exploratório-descritiva (NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000) com perspectiva temporal, de natureza transversal e, com aproximação longitudinal. Pensar por essa perspectiva permite considerar os diferentes fenômenos organizacionais de maneira dinâmica sob o olhar

do movimento, da mudança e da evolução temporal (LANGLEY, 2007). Dessa forma, uma abordagem na perspectiva de processos, encontra relevância no presente estudo por permitir entender os fatos e os eventos relacionados ao processo evolutivo da empresa, bem como permite fornecer dinamismo à teoria de modelo de negócio.

É importante pontuar os cuidados necessários e considerar as críticas ao uso do estudo de caso (GODOY, 2006), especialmente no que se refere a tomá-lo como mera ilustração, ou reduzi-lo a si mesmo, o que não permitiria traçar implicações teóricas de maior alcance. O estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas, cuja riqueza resulta em um maior conhecimento sobre o assunto estudado (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

Outra questão relacionada ao estudo de caso diz respeito aos problemas teórico-práticos. Nesse sentido Stake (1978) faz uma importante recomendação com o objetivo de orientar as estratégias de trabalho do pesquisador, para o enfrentamento da confrontação entre teoria e realidade investigada, onde sugere três aspectos-chave do estudo de caso como guias: (a) o estabelecimento rigoroso de limites para o caso; (b) as questões básicas e; (c) a busca de padrões emergentes nos achados.

Cabe ressaltar que, na análise dos eventos e incidentes coligidos busca-se a essência dos fenômenos em seus contextos de ocorrência, sem jamais desconsiderar que em pesquisas de abordagem fenomenológico-hermenêutica existe o envolvimento e, portanto, uma não-neutralidade do pesquisador (MYERS, 1997). Isso se deve graças ao ideário interpretativista, cujas bases estão no pensamento kantiano, para quem existe um conhecimento *a priori* e, que este, por sua vez, determina a capacidade de compreender algo. Desta forma, a perspectiva de um observador isento, como propalado pelo pensamento positivista, torna-se, senão impossível, bastante condicionada por uma estratégia reducionista de análise.

Para Van de Ven (2007, p.217)

os incidentes são observações empíricas operacionais, enquanto que os eventos são conceitos abstratos de conjuntos de incidentes. O fluxo de incidentes, um conjunto diretamente observável de atividades é traduzido em uma sequência de eventos, que por sua vez, são considerados uma construção mais abstrata de segunda ordem.

Com base nesse raciocínio, é possível afirmar que a unidade de análise (incidentes) delimitada por este estudo, é toda e qualquer ocorrência no processo de articulação dos

elementos contidos no arranjo organizacional do caso estudado e, o nível dessa análise dar-se-á no âmbito do próprio processo de articulação (eventos).

Nesse aspecto as estratégias de pesquisa podem contribuir os objetivos da pesquisa por possuir uma clara delimitação (estudo de caso único) e, principalmente por sua natureza (exploratório-descritiva), uma vez que os objetivos da tese buscam: compreender, descrever e identificar eventuais contribuições dos achados de pesquisa.

É válido ressaltar, também, que apesar das interpretações ocorrerem no nível individual, as organizações também possuem memória, uma vez que são construídos modelos mentais compartilhados capazes de fazer com que esta mantenha as interpretações e significações assumidas apesar das alterações do seu corpo funcional ao longo do tempo (DAFT; WEICK, 2007).

### **3.3 Sujeito da Pesquisa**

O fato é que uma organização pode adaptar seu arranjo organizacional ao ambiente onde está inserida ou pode desenvolver a capacidade de influenciá-lo (THOMPSON, 1967). A pesquisa de campo foi realizada em uma universidade confessional e filantrópica, situada no estado de São Paulo, cuja mantenedora é uma Igreja Cristã Protestante: trata-se da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

Nesta linha, a escolha da instituição ocorreu por tratar-se de uma organização de referência no segmento analisado, apresentando *know-how* suficiente para uma abordagem sob a perspectiva processual, capaz de contemplar o viés da temporalidade, do dinamismo e do inter-relacionamento de seus elementos organizacionais.

Trata-se de um *player* cujas estratégias de gestão posicionaram-se, no período compreendido entre 1986 e 2002, como diametralmente opostas àquelas que predominavam no setor e, que de alguma forma, contribuíram para que a instituição viesse a ostentar uma posição considerada de excelência.

A trajetória dessa organização começa a ser delineada a partir da década de 60. Em 1963, o Diretor Geral do Instituto Educacional Piracicabano (IEP), Prof. Chrysanto César apresenta o Conselho Diretor uma proposta para a criação de uma Faculdade de Ciências Econômicas, que é aprovada com a consequente abertura dos cursos para o ano seguinte. O primeiro vestibular é então realizado com 160 vagas para os cursos de Economia, Ciências Contábeis e Administração de Empresas. Em 1966 é criada a Faculdade de Educação e em 1969, a Faculdade de Direito.



A partir de 1970, o norte-americano Prof. Dr. Richard Edward Senn assume o cargo de Diretor Geral do IEP. Sua atuação como diretor geral contribui para a expansão dos cursos superiores da instituição e para o processo de criação e reconhecimento da futura universidade. Em 1971 são implantadas as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, juntamente com a Faculdade de Educação Física e o curso de Relações Públicas. No dia 10 de outubro de 1975 a instituição, reconhecida pelo Ministério da Educação, torna-se a primeira universidade metodista da América Latina. Em novembro, é autorizado o funcionamento da Faculdade de Tecnologia, com o curso Engenharia de Produção.

Sob a gestão do Prof. Richard Edward Senn foi adquirida a área que daria forma ao *campus* Taquaral. O Prof. Dr. Richard Edward Senn é empossado como primeiro reitor da então Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), cargo em que permaneceu até 1978, quando é sucedido pelo Prof. Dr. Elias Boaventura. Em 1979 é inaugurado o *campus* Taquaral, em Piracicaba, em 1980 o *campus* Santa Bárbara d'Oeste.

O Prof. Dr. Elias Boaventura atuou por oito anos como reitor da UNIMEP. Antes disso, foi vice-reitor na gestão do Prof. Dr. Richard Edward Senn, entre os anos de 1975 e 1978. Foi o segundo reitor com mais tempo de atuação no comando da Universidade. Graduado em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Santa Marcelina, concluiu o mestrado em educação pela UNIMEP, e o doutorado na mesma área pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Em 1973, veio a Piracicaba e ingressou na UNIMEP como assessor administrativo.

Em 1986 o Prof. Dr. Almir de Souza Maia assume o cargo de reitor da UNIMEP, onde permaneceu até 2002. Graduado em Odontologia pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), torna-se mestre e doutor em biologia e patologia buco-dental pela UNICAMP. Ingressou na UNIMEP em 1978, ano em que assumiu a função de diretor do Centro de Ciências Biológicas e Profissões da Saúde da Universidade. De 1979 a 1986, desempenhou a função de vice-reitor da UNIMEP, durante a gestão do Prof. Dr. Elias Boaventura. Em sua primeira gestão (1986-1989) teve como vice-reitor administrativo o Prof. Dr. Davi Ferreira Barros e como vice-reitor acadêmico o Prof. Dr. Ely Eser Barreto Cesar. Nas demais gestões (1990-2002) assume a vice-reitoria administrativa o Prof. Dr. Gustavo Jacques Dias Alvim. Tanto o Prof. Dr. Davi Ferreira Barros como o Prof. Dr. Gustavo Jacques Dias Alvim, em diferentes momentos, sucederam o Prof. Dr. Almir de Souza Maia na condição de reitores da UNIMEP.

É fundamental ressaltar que a escolha foi, também, influenciada pela facilidade de acesso as informações necessárias à realização da pesquisa, em atenção às observações de Eco (2002:36-7), para quem, "em geral, aceita-se o tema sem saber se se está em condições de aceder

às fontes, e é preciso saber: (1) onde podem ser encontradas, (2) se são facilmente acessíveis, (3) se estou em condições de compulsá-las".

### **3.4 Técnicas de Registro dos Eventos e Incidentes**

Por tratar-se de um estudo de caso único, a pesquisa se baseia em múltiplas e variadas fontes de evidências (análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante), cujos achados foram construídos no contato direto do pesquisador com o ambiente em estudo.

Pretende-se investigar e estabelecer limites para o registro da articulação dos elementos do arranjo organizacional a partir de conceitos provenientes dos estudos de *strategy as practice*, ou seja, as chamadas práticas administrativa, discursiva e episódica (JARZABKOWSKI, 2005), onde: (a) documentos formais são considerados eventos ou práticas administrativas; (b) o que se discute na instituição sobre as questões de articulação dos elementos do arranjo organizacional, a maneira como os atores articulam seus interesses, opiniões e divergências, por meio da linguagem, são considerados eventos ou práticas discursivas e; (c) reuniões, treinamentos, palestras e atividades laborais cotidianas são consideradas práticas episódicas.

Nessa linha serão empreendidas as seguintes técnicas de registro: (1) análises e interpretações dos textos contidos nos documentos corporativos como forma de captar as práticas administrativas; (2) entrevistas semiestruturadas como forma de captar as práticas discursivas; e (3) observação não participante como forma de captar eventuais práticas episódicas e, como forma de atender parcialmente ao preceito da *ANT* que recomenda seguir os atores no momento em que realizam suas ações para a construção de elementos em campo.

Na aplicação da entrevista semiestruturada são adotadas as abordagens de Bryman (1992) e Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2001) que, ao caracterizá-la, posicionam esta técnica como um grau intermediário entre a entrevista dirigida e a não dirigida, por proporcionar ao entrevistador um maior grau de liberdade no decorrer do processo de investigação. De acordo com estas abordagens, o investigador utiliza um roteiro prévio com alguns pontos que ele acredita serem relevantes, e deixa com que o entrevistado construa sua fala e, conseqüentemente, dê sentido à sua própria realidade. As perguntas utilizadas no roteiro de entrevista encontram-se descritas no Apêndice "A".

No decorrer da entrevista, no entanto, o pesquisador pode investigar mais profundamente pontos que, embora não estivessem no roteiro original, possam ser relevantes para a compreensão do fenômeno estudado. Na medida em que falam de sua própria realidade,

os entrevistados deixam transparecer, além dos fatos objetivos, elementos subjetivos que podem ajudar a esclarecer o fenômeno pesquisado.

Há um certo consenso de que a entrevista semiestruturada serve a pesquisas voltadas para o esclarecimento de situações, de atitudes e de comportamentos, consistindo em uma forma especial de conversação, pois, em tal interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas pelo entrevistador sobre a expressão do entrevistado. Isso tem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas (MATTOS; LINCOLN, 2005).

Para a análise dos achados de pesquisa optou-se por desenvolver as interpretações a partir da transcrição dos relatos gravados, a fim de que se possa captar as variações e as comunalidades de tais comunicações.

Em relação à estratégia de observação não participante, ela também deverá acompanhar a dinâmica das atividades destinadas ao processo de articulação dos elementos do arranjo organizacional e, conseqüentemente, sua manutenção e mudanças. Já no caso dos documentos disponibilizados e considerados, também, como narrativas que de alguma forma contam a história organizacional, será realizada uma triagem para posterior leitura e interpretação das chamadas práticas administrativas.

A escolha das chamadas práticas administrativa, discursiva e episódica para registro dos eventos e incidentes deve-se ao fato de que os diferentes objetivos estabelecidos requerem uma diversidade de técnicas para o seu adequado atendimento.

Para atender o objetivo específico que visa **compreender como ocorrem as articulações** era necessária a observação não participante (prática episódica) como forma de completar o material produzido pelas entrevistas semiestruturadas (práticas discursivas) durante sua busca de respostas ao objetivo específico que visa **identificar incidentes capazes de explicar a articulações do arranjo**. Já a análise documental foi considerada como a técnica mais apropriada para auxiliar no desenvolvimento de outro objetivo específico, que busca **descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação**.

No que tange especificamente à abordagem de processos, Langley (2007) afirma que o cenário analisado pode ser melhor compreendido a partir da conjunção de informações longitudinais, pautadas na rastreabilidade de subsídios históricos com as observações realizadas em tempo real.

### 3.5 Procedimentos para Análise dos Eventos e Incidentes

Seguindo o preceito de que um estudo de caso deve recorrer a múltiplas fontes de evidências, as técnicas de coletas de dados empregadas contemplam entrevistas semiestruturadas, observações não participantes e pesquisa documental. Todos esses materiais são compostos por narrativas, que contam a história do passado, narram o presente e projetam o futuro (CZARNIAWSKA, 1998). Assim, entende-se como fundamental a utilização da análise de narrativas para compreensão dos achados de pesquisa.

No contexto organizacional **a interpretação é entendida como leitura que os membros de uma organização realizam acerca dos eventos que ocorrem no ambiente corporativo**, seja ele interno ou externo, gerando um sentido que é, por sua vez, compartilhado. **A interpretação está relacionada a criação de sentido, uma vez que ela fornece animação aos eventos e incidentes** (DAFT; WEICK, 2007, **grifo inserido**).

Daft e Weick (2007, p.239) definem a interpretação como "o processo de tradução desses eventos, de desenvolvimento de modelos para compreender tais eventos, de desvendamento de sentido e de montagem de esquemas conceituais [...]". Nesse sentido, a análise da narrativa poderia captar a heurística de cada firma na definição do seu modelo de negócio (CZARNIAWSKA, 1998), pois ela já tem sido utilizada por alguns dos autores de modelo de negócio (DOGANOVA; EYQUEM-RENAULT, 2009; WALLNOFER; HACKLIN, 2013).

Os estudos narrativos partem do pressuposto ontológico, anteriormente mencionado, de que a realidade é socialmente construída por meio de interações sociais entre as pessoas. Os indivíduos subjetivamente percebem a realidade de forma objetiva e intersubjetivamente a legitimam, dotando-a de uma quase materialidade que possibilita o convívio humano em uma rede de significados comuns que dão forma à chamada cultura humana (GEERTZ, 1989).

Com base nessa perspectiva, tanto as organizações como a configuração de valor do modelo de negócio (fenômeno organizacional aqui estudado) podem ser consideradas, também, como socialmente construídas, legítimas e institucionalizadas a partir das interações e práticas sociais. O entendimento de que organização e configuração de valor em modelo de negócio são construídas na vida cotidiana por grupos de pessoas, torna as narrativas organizacionais elemento relevante e fundamental para a compreensão dos inúmeros processos de socialização existentes.

Ora, se a prática constitui-se no fluxo de atividades organizacionais, situadas e socialmente realizadas, de caráter tanto recursivo quanto adaptativo, de natureza formal e

informal, cuja realização está vinculada à interação entre os contextos micro (individual, organizacional) e macro (societal, institucional), os quais se influenciam de forma mútua (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006) e, se esta é construída a partir de uma série de práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas que são combinadas, coordenadas e adaptadas para a construção do sentido sobre a realidade organizacional (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007), percebe-se, então, que a compreensão do fenômeno de pesquisa em sua amplitude pode ocorrer a partir de uma análise aprofundada das narrativas organizacionais.

Para Golsorkhi *et al.* (2010), a análise de narrativas revela alguns significados e elucida experiências passadas. Já Schegloff (1997) sugere a exploração da narrativa como uma área que ainda permite amplo desenvolvimento, convidando, assim, a um empreendimento analítico que considere o texto de acordo com as particularidades do contexto de produção oral. Isso implica em olhar para além das fronteiras da narrativa propriamente dita e enlanguescer o espaço contextual de forma a observarem-se as relações interacionais do momento incitante à narração e, observarem-se, também, as sequências anteriores e posteriores à narrativa com vistas a se compreender o texto resultante.

Por outro lado, algumas das ideias discutidas por Schegloff (1997) apontam para uma tentativa de complementar os estudos da narrativa que, por muito tempo, privilegiaram os relatos observados isoladamente em relação ao contexto interacional que os geraram. Uma abordagem que isola a narrativa, privilegiando-a em detrimento a todos os outros componentes textuais, concorre para uma idealização do texto enquanto produto final e cuja interpretação e significado residem em si mesmo.

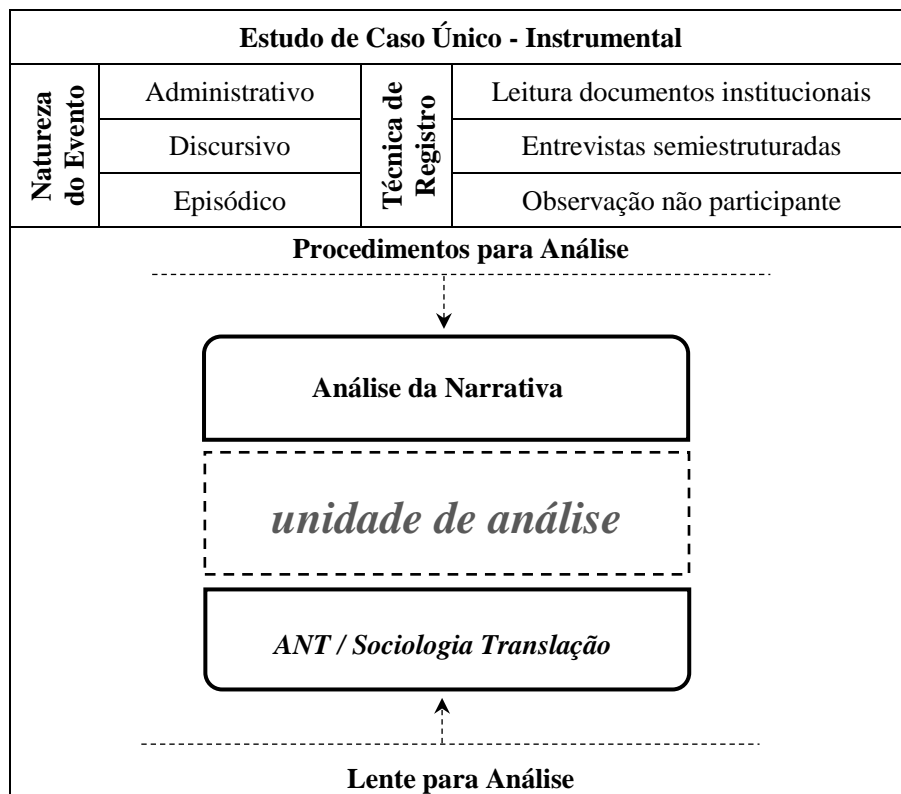
Simpson (2007), por outra via, defende a 'análise de conversação' nas pesquisas com a ANT. Essa autora entende tal abordagem como uma forma de analisar as interações humanas. É utilizada na abordagem de eventos do cotidiano, adotando práticas descritivas. A conversação é um dos meios que permitem aos participantes da conversa exibir conhecimento sobre a ordem social (SCHIFFRIN, 1994) e, por isso, constitui-se em um importante canal para apreenderem-se noções sobre papéis sociais.

A análise da conversa ocupa-se de eventos comunicativos, gravados, que ocorrem em contextos reais, sem a inicialização de um pesquisador, como ocorre na aplicação de entrevistas e, as informações devem ser interpretadas no âmbito local das sequências comunicativas de um dado evento, sem se considerar o que um participante da conversa sabe ou qual a sua formação, ou tradição cultural.

Percebe-se, assim, que as narrativas permeiam todo o mundo social e as interações humanas nele contidas, o que justifica sua utilização como procedimento para a análise dos achados da presente pesquisa que, ao atribuir papel de destaque para as interações e para as conversações produzidas pelos sujeitos, reforça e fideliza o entendimento de uma realidade socialmente construída.

Ainda que a análise da conversa reúna as contribuições anteriormente apontadas, por razões de natureza operacional, optou-se pela utilização da análise da narrativa. A Figura 6, a seguir, demonstra a articulação de toda a proposta metodológica e a consequente aplicação da ANT:

**Figura 6 - Articulação da Proposta Metodológica com a Aplicação da ANT**



**Fonte:** Elaborada livremente pelo autor.

Ao considerar que o homem revela a realidade por meio da linguagem oral ou escrita e que, pela interpretação da linguagem o pesquisador chega aos aspectos significativos essenciais para a compreensão do ser, pode-se tomar a linguagem como elemento mediador e capaz de permitir a compreensão e interpretação, tanto dos processos cognitivos individuais, quanto dos

aspectos sociais e culturais. Neste estudo a análise de narrativas foi realizada sob o eixo da análise textual interpretativa, onde não importa frequência, mas a importância do evento ou incidente, permitindo ao pesquisador intuir em relação aos achados, sem que nenhum procedimento ou conjunto de regras seja necessário para determinar *a priori* como a análise será desenvolvida.

Em relação as narrativas, utiliza-se, ainda, de sua transcrição literal, desenvolvendo-se uma análise individual de cada narrativa na busca de alcançar os objetivos estabelecidos na pesquisa. Posteriormente, todo esse material individual é organizado em como "narrativa organizacional" e, analisado em termos organizacionais, para em seguida, de posse dessa análise, delinear a compreensão do processo de articulação dos elementos do arranjo organizacional e a consequente configuração de valor do modelo de negócio.

A escolha da análise da narrativa por este estudo está, entre outras justificativas, associada as origens da *ANT* (*vide* Figura 2), cujo alicerce repousa em teorias pautadas na comunicação humana: Jogos de Linguagem (Wittgenstein) e Práticas Discursivas (Foucault). Além de sua associação com as origens da *ANT* a escolha da análise de narrativas está relacionada a abordagem processual da pesquisa. Analisar como as coisas mudam e se desenvolvem ao longo do tempo implica na obtenção de informações longitudinais (VAN DE VEN, 2007).

Na medida em que evoluímos de observações superficiais para uma abordagem de processo, passamos da descrição à explicação (VAN DE VEN, 2007) e, a explicação, por sua vez, requer uma história, e as histórias podem ser classificadas sob a ótica da abordagem de processo (PENTLAND, 1999).

Nesta perspectiva, Van de Ven (2007) nos indica seis passos para o desenvolvimento de pesquisas voltadas ao processo, como apresentado no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1 - Questões-chave na Pesquisa de Campo sob a Ótica de Processo**

Conceitos do processo.	Para que conceitos ou problemas você olha?	Comece com a sensibilização de conceitos. Revisar com observações de campo.
Incidentes e eventos.	Quais atividades ou incidentes são indicadores de quais eventos?	Incidentes são observações; Eventos são construções não observadas.
Especificar um incidente.	O que são os dados qualitativos?	Desenvolva regras de decisão para coligir ou codificar observações.
Medir um incidente.	O que é um incidente válido?	Peça aos informantes que interpretem. Verificar incidentes.
Identificar eventos.	Que estratégias estão disponíveis para tabular e organizar dados de campo?	Aplique uma mistura de métodos de análise de dados qualitativos e quantitativos.
Desenvolver a abordagem de processo.	Como se mover de observações superficiais para uma abordagem de processo?	Identifique as cinco características da abordagem narrativa.

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base em Van de Ven (2007, p.195).

Na abordagem narrativa a história é um modelo conceitual abstrato que identifica os mecanismos generativos no trabalho. No mínimo, essa história deve descrever uma progressão ou sequência de eventos. Na abordagem narrativa, no entanto, a "história" inclui muito mais do que apenas uma sequência de eventos. Em particular, uma abordagem de processo deve incluir cinco características na história narrada (PENTLAND, 1999, **grifos inseridos**):

**1. Sequência no tempo:** A narrativa deve incluir um começo claro, um meio e um fim. A cronologia é o dispositivo central de sua organização. Os eventos ou incidentes referidos em uma narrativa são entendidos como acontecimentos sequenciais; **2. Atores focais ou atores:** Narrativas são sempre sobre alguém ou algo. Há um protagonista e, frequentemente, um antagonista também. Os personagens não podem ser desenvolvidos ou mesmo identificados por nome, mas, juntamente com a sequência, eles fornecem um fio que une os eventos em uma narrativa; **3. Voz narrativa de identidade:** Uma narrativa é algo que alguém diz, então deve haver sempre uma voz identificável fazendo a narração. Essa voz reflete um ponto de vista específico do participante-chave ou *stakeholder*



escolhido; **4. Quadro de referência "canônico" ou de avaliação:** Narrativas carregam significado e valor cultural porque codificam, implícita ou explicitamente, padrões contra os quais as ações dos personagens podem ser julgadas. Mas, mesmo sem qualquer moral explícita, as narrativas encarnam um senso do que é certo e errado, apropriado ou inadequado, e assim por diante; **5. Outros indicadores de conteúdo ou contexto:** Os textos narrativos geralmente contêm mais do que apenas os eventos nus. Em particular, eles contêm uma variedade de dispositivos textuais que são usados para indicar o tempo, local, atributos dos caracteres, atributos do contexto, e assim por diante. Esses indicadores não avançam o enredo, mas fornecem informações que podem ser essenciais para a interpretação dos eventos (PENTLAND, 1999, p.712-13).

No campo dos estudos organizacionais as narrativas são compreendidas de quatro formas distintas: (a) pesquisas coletoras de histórias das organizações; (b) pesquisas organizacionais descritas sob a forma de narração histórica; (c) pesquisas reflexivas sob a forma de crítica literária e; (d) pesquisas que compreendem a vida organizacional como a "história escrita" que demanda do pesquisador "leitura e análise", ou seja, a pesquisa é a "leitura" desta "história escrita" (CZARNIAWSKA, 1998). Este estudo tem suas características alicerçadas nesta última forma de compreensão apresentada uma vez que, a partir dos eventos e incidentes coligidos, o pesquisador fará a "leitura e análise" da história por meio da *ANT*.

Ao desenvolver uma análise individual de cada narrativa, de acordo com as cinco propriedades, da chamada abordagem narrativa, apresentadas por Pentland (1999) buscou-se traçar um paralelo com os conceitos apresentados por Langley (2007) e Van de Ven (2007) sobre pesquisas de campo lastreadas na abordagem de processo.

Considerando que a perspectiva de processo deve ser capaz de observar a inter-relação dos elementos organizacionais, as ações praticadas pelos atores e a sequência de eventos capazes de descrever mudanças na linha do tempo (VAN DE VEN, 1992), adotou-se o Quadro 2, a seguir, com o objetivo de validar cada uma das narrativas sob a ótica da abordagem de processo.

**Quadro 2 - Síntese das Narrativas sob a Ótica da Abordagem de Processo**

<b>NARRATIVAS (PENTLAND, 1999)</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Ficha Síntese da Entrevista/Narrativa</b>	
		Organização:	
		Data: Tempo de duração:	Ator: Atividade:
	<b>EVENTOS E INCIDENTES ACHADOS PELA PESQUISA</b>		
	<b>Seqüência Temporal</b>		
	<b>Ator Focal</b>		
	<b>Voz Narrativa</b>		
	<b>Contexto Cultural</b>		
	<b>Outros Indicadores</b>		
	<b>CONEXÃO COM OS OBJETIVOS DA TESE</b>		

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base Rese *et al.* (2010).

Os quadros contendo as fichas devidamente preenchidas, para cada um dos cinco atores entrevistados, foram validados sob a ótica da abordagem de processo, uma vez que os conteúdos apresentados atendem as cinco características apontadas por Pentland (1999) como indispensáveis para que a história narrada possa ser considerada processual. O material com os apontamentos encontra-se devidamente apensado a pesquisa (Apêndice "D").

Por meio da análise de narrativas, os procedimentos aqui propostos buscam compreender e analisar não apenas a memória individual, mas o entendimento e a memória organizacional. Ao adotar uma perspectiva narrativa para a análise dos achados, compreendendo a vida organizacional como permeada e construída por narrativas, requer-se a adoção de uma metodologia de busca e análise coerente com essa lógica, organizando os achados da pesquisa como "histórias da organização" (RESE *et al.*, 2010).

Uma vez gravadas as entrevistas com cada um dos atores, esta foi totalmente transcrita. A partir desse ponto realizou-se a leitura e interpretação de cada uma das entrevistas em paralelo com as anotações provenientes dos documentos institucionais e das observações não participantes, para que se pudesse construir a chamada narrativa organizacional ou "história da organização".

Assim, pode-se inferir que a análise de narrativas se constitui em um recurso metodológico importante quando se quer entender quaisquer tipos de organizações a partir das premissas do construcionismo social e da tradição interpretativa (GEPHART, 2004).

Os documentos e demais artefatos pesquisados, juntamente com as observações não participantes realizadas, serviram, também, para a materializar o processo de triangulação dos achados.

### **3.6 Validade e Confiabilidade dos Achados em Pesquisas Qualitativas**

Validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas não carregam as conotações usualmente encontradas na pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2010). A validade é considerada um dos pontos fortes da pesquisa qualitativa e tem sua precisão aferida com base no ponto de vista do pesquisador, dos participantes e dos leitores do relato (CRESWELL; MILLER, 2000).

Para Stake (2012) os estudos de caso lidam com fenômenos complexos, onde muitas vezes não se obtém consenso quanto a real significação dos achados, contudo, ele afirma que é obrigação ética do pesquisador minimizar deturpações ou equívocos.

Com o intuito de proceder de forma rigorosa em busca de explicações alternativas, o pesquisador necessita de disciplina e de protocolos que não dependam apenas de intuição e intenções (STAKE, 2012).

Na investigação estes protocolos recebem o nome de triangulação e pode ocorrer de diferentes formas (DENZIN, 1984, 1989). São eles: (a) triangulação das fontes de informações; (b) triangulação do investigador; (c) triangulação da teoria; e (d) triangulação metodológica.



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ACHADOS

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa foi conduzida seguindo os pressupostos dos estudos em narrativas (CZARNIAWSKA, 1998), mais especificamente na modalidade temática, que está mais interessada no que foi dito pelo entrevistado do que no modo de dizer (CZARNIAWSKA, 1998). A principal estratégia para coligir e construir os achados de pesquisa foi a entrevista em profundidade, de natureza semiestruturada.

A pesquisa de campo foi orientada a partir da necessidade de identificação e investigação de atores inseridos na realidade do segmento de educação superior no Brasil e, particularmente, na atividade de gestão de uma universidade de natureza confessional e filantrópica.

Apesar dos diferentes modos de interpretar e representar as vozes de seus narradores, um aspecto comum entre **pesquisas envolvendo narrativas é o fato delas contemplarem reduzido número de participantes em relação a estudos qualitativos providos de outros métodos e técnicas de pesquisa** (CHASE, 2005, **grifo inserido**). Nesta perspectiva, é fundamental ressaltar que o pesquisador fez uso de sua liberdade para buscar aqueles indivíduos que, de alguma forma, pudessem contribuir para a compreensão do fenômeno pesquisado, sendo entrevistados cinco atores com diferentes posições hierárquicas no contexto da organização selecionada pelo estudo.

O estudo concentra-se, portanto, em interpretar os significados e as intenções manifestas por tais atores quanto ao entendimento e as prováveis alterações sofridas pelo modelo de negócio, especificamente na sua dimensão de configuração do valor. Neste caso, a pesquisa busca conhecer qual a configuração e o conseqüente comportamento do modelo de negócio existente na universidade confessional que compõe a pesquisa.

Para Flores (1994) nesse campo, mesmo os procedimentos qualitativos que buscam sagrar-se como rigorosos, explícitos e replicáveis, têm como base, primariamente, a intuição e as experiências pessoais do pesquisador. Spink e Lima (2000, p.102) afirmam que em pesquisas qualitativas "o rigor passa a ser concebido como a possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo. Este capítulo dedica-se, portanto, ao cumprimento destas observações, com vistas não apenas ao sustento do rigor científico empregado, mas, especialmente a construção de respostas aos objetivos da tese.

#### 4.1 Apresentação dos Achados da Pesquisa

As entrevistas semiestruturadas totalizaram 3 horas e 30 minutos de gravação em áudio, foram transcritas na íntegra, com a devida preservação da identidade dos atores entrevistados e encontram-se devidamente grafadas no Anexo "C". A Tabela 2 a seguir, indica o perfil resumido de cada um dos atores entrevistados:

**Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados**

Seq.	Tempo de IES	Gênero	Função exercida	Categoria da organização	Duração da Entrevista
E1	+ 20 anos	Masc.	Vice-Diretor/Vice-Reitor	Mantenedora/Universidade	41m39s
E2	+ 30 anos	Fem.	Técnico-Adm.	Mantenedora	13m04s
E3	+ 30 anos	Fem.	Técnico-Adm.	Universidade	22m44s
E4	+ 20 anos	Masc.	Vice-Diretor/Vice-Reitor	Mantenedora/Universidade	83m25s
E5	+ 30 anos	Fem.	Técnico Adm./Docente	Mantenedora/Universidade	48m49s
<b>Total</b>					<b>3h30m</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

A escolha dos atores que compõem a pesquisa seguiu basicamente dois critérios: (a) considerado o fato de que as universidades em geral estão divididas em duas grandes carreiras/áreas, ou seja, docente/acadêmica e técnico/administrativa, optou-se por entrevistar atores que ligados a ambas as áreas e, que ocuparam cargos em diferentes posições hierárquicas; (b) os entrevistados desenvolveram suas carreiras ao longo do período estudado (1986-2006), sendo que, no momento em que as entrevistas são realizadas, apenas um deles não pertencia ao quadro atual de funcionários da IES.

Todo o material foi analisado em termos organizacionais, constituindo a análise do caso, ou seja, da organização. Esta análise, foi realizada a partir das narrativas individuais dos atores entrevistados na organização pesquisada. Além do material gravado foi possível ter acesso aos planos de ação aprovados para a gestão pesquisada. Uma cuidadosa leitura desses planos permitiu a análise, a confrontação e a confirmação de vários incidentes descritos pelos atores em suas narrativas.

Por fim, foi possível realizar a observação não participante de alguns incidentes no setor administrativo de atendimento integrado, para posterior conferência de elementos contidos,

tanto nas narrativas, como nos documentos institucionais. Estas etapas foram desenvolvidas, também, com o objetivo de atender a proposta de validade e confiabilidade dos achados de pesquisa, possibilitando, assim, a chamada triangulação das fontes de informações e a triangulação metodológica.

Uma vez realizada a validação das entrevistas sob a ótica da abordagem de processo, a partir das transcrições foi possível realizar a consequente triangulação das fontes de informações, confirmando ou não os eventos e incidentes relatados. Após esta etapa passou-se a triangulação da metodologia, onde, de posse dos eventos de natureza discursiva (entrevistas) é estabelecida uma espécie de confrontação com os eventos de natureza administrativa (documentos) e de natureza episódica (observação não participante). Esta conferência foi realizada durante a construção da chamada narrativa organizacional, a seguir apresentada.

#### **4.2 Desenvolvimento da Narrativa Organizacional**

Inicia-se aqui a construção da chamada narrativa organizacional. Depois da análise individual das narrativas desenvolvidas em cada entrevista, foi possível construir uma "narrativa organizacional", constituída sob a forma de síntese das vozes de diferentes narradores em relação aos mesmos incidentes e eventos.

Durante a construção da narrativa organizacional, as narrativas individuais são reescritas por meio da conjunção das narrativas de cada um dos entrevistados sobre um mesmo tema ou experiência. Em determinados trechos, algumas expressões originais utilizadas pelos entrevistados são preservadas, assim como seu juízo de valor sobre determinada experiência. Esse procedimento fará com que, em alguns momentos, a linguagem utilizada destoe daquela que é usual em textos científicos.

Essa "narrativa organizacional" serve de base para a discussão proposta pela pesquisa uma vez que, contém elementos capazes de indicar: a caracterização da organização analisada, os atores e seus papéis, o arranjo organizacional e as atividades que o compõe sob o ponto de vista destes mesmos atores e, finalmente, as considerações sobre as alterações realizadas no arranjo juntamente com os efeitos e resultados produzidos.

Com objetivo de facilitar a leitura, o Prof. Dr. Richard Edward Senn (*in memorian*), o Prof. Dr. Elias Boaventura (*in memorian*) e o Prof. Dr. Almir de Souza Maia (*in memorian*), são aqui denominados: primeiro reitor, segundo reitor e terceiro reitor, respectivamente. Suas administrações, da mesma forma, são tratadas como primeira, segunda e terceira gestão.

### ***Marco Histórico***

A Universidade nasce dentro do Colégio Piracicabano, permitindo ao modelo de negócio apropriar-se da tradição e da boa imagem existente em relação a qualidade dos serviços prestados. (E1; L71-75)

Quando a Universidade é criada, o primeiro reitor se preocupa exclusivamente com a implantação da instituição, com sua organização e com a forma de administrá-la. Foi estabelecida uma concepção muito centralizada, com uma estrutura sob a forma de centros para cada área de conhecimento. Era uma administração essencialmente autoritária. Isso dura algum tempo. Quando o segundo reitor assume, a forma de administrar muda totalmente, pois sua gestão é marcada pelo caráter democrático e de prestação de serviços à comunidade e, isso permite que ele comece a moldar a identidade acadêmica da instituição. O trabalho de construção dessa identidade é realizado de uma forma tão consistente que ela se mantém inalterada até os dias de hoje. (E1; L18-31)

A identidade institucional está calcada nos documentos da Igreja. No âmbito da confessionalidade a Igreja Metodista toma a educação como uma missão. Então não era possível criar uma instituição voltada exclusivamente para ganhos financeiros. Tinha-se que prestar serviços para a comunidade por intermédio da Universidade. (E1; L176-188)

Outra característica da segunda gestão é o tamanho, fisicamente limitado, que a Universidade tem e, o forte entrosamento entre os colaboradores existentes à época. (E2; L86-91). As suas ênfases de gestão estavam voltadas para uma questão ideológica, tanto que, na verdade, a instituição era utilizada para dar força a um movimento de esquerda que a época buscava consolidar-se no país. Seu estilo como gestor era pautado pelo diálogo e, ele próprio, possuía um carisma muito forte enquanto líder, pois era um bom político no sentido de sentar-se à mesa e dialogar. (E4; L14-21)

Na sua gestão a Universidade aproveitou um período interessante em sua história. (E4; L14-21). Ela começa a ganhar influência também na comunidade, com a criação de escolas na periferia e a colocação de professores vinculados também à questão educacional como a popularização da educação, já que o estado e o município não proviam adequadamente as periferias. Essa foi uma experiência aparentemente boa, bonita e, que atraiu muito as atenções naquele momento. (E4; L21-25)

O segundo reitor trabalha intensamente a questão das comunidades socialmente desassistidas. Era um trabalho vultoso, desenvolvido por ele e sua equipe, sempre com o objetivo de favorecer locais com maior carência social. (E3; L6-11). Esse forte envolvimento



dele com movimentos sociais levou a Universidade a consagrar-se como uma importante prestadora de serviços à comunidade. (E1; L75-82)

Por outro lado, essa experiência foi muito traumatizante internamente porque a atenção para os meios administrativos e de desenvolvimento da Universidade, inexistia e, de certa forma, estes elementos da vida organizacional acabavam por ser geridos de uma maneira relativamente "caótica". O segundo reitor delegava algumas funções e o sistema de trabalho no campo administrativo não é muito estruturado e nem mesmo muito organizado, em virtude de sua visão e ideologias. (E4; L25-29)

A precariedade do controle financeiro dos débitos de alunos é motivo de destaque durante sua gestão. A colagem de comprovantes de pagamento numa folha de cartolina, conhecida como ficha financeira do aluno era a marca registrada do vácuo administrativo existente. (E4; L344-349)

Os cálculos e os controles financeiros eram feitos manualmente. Havia uma única funcionária fazendo esses cálculos. (E5; L55-79). A Universidade estava praticamente quebrada e com muitas dívidas ao final da segunda gestão. (E4; L83-84). Prova disso é que no início do mandato da terceira gestão foi preciso que os próprios funcionários contratassem empréstimos bancários em seus nomes para que pudessem receber seus salários e, a instituição por sua vez, tinha o compromisso de quitar tais empréstimos. Os passivos bancários também eram enormes. (E4; L118-148)

Mas ainda no período do segundo reitor, começam a existir divergências entre ele e o terceiro reitor a partir do momento em que passam a trabalhar juntos como reitor e vice-reitor, respectivamente. (E1; L31-34)

Do ponto de vista do contexto político a transição na instituição ocorre no final da era militar. A gestão que se encerrava tinha um posicionamento político ideológico socialista e considerado de "esquerda" e, o segundo reitor caracterizava-se por sua liderança provocativa, inclusive em relação as estruturas da Igreja. Ele não contestava somente a estrutura política do país, mas, também, a da própria Igreja que era a entidade mantenedora da instituição. Com isso se estabelece uma animosidade em função do desconforto gerado em meio as lideranças da Igreja. (E4; L29-65).

É empreendida uma tentativa de retirá-lo da reitoria por intermédio de uma espécie de "golpe", em meados de 1985, ficando a instituição sitiada numa disputa contra a chamada "direita" da Igreja. Essa ala da Igreja, intitulada de "direita" era permeada por um pensamento ideológico liberal capitalista. A Igreja tenta então tomar o poder na instituição para mudar o rumo dos acontecimentos e por entender que a liderança e a gestão da instituição estavam muito

impregnadas por questões de natureza ideológica, coincidentemente, em um cenário onde o país passava por uma transição rumo a retomada da democracia. Só que na Universidade a "Esquerda" havia se instalado com bastante antecedência e tentava formar um polo de contestação do "Regime" e de formação de líderes. Havia um poder docente que apoiava fortemente a filosofia de gestão do segundo reitor, fato que criou realmente uma grande dificuldade para uma transição. (E4; L29-65)

Então, a solução da crise veio por meio de uma negociação dolorosa que durou quarenta dias. Nesse período a Universidade ficou paralisada, com movimentação de autoridades, de moradores das favelas e de movimentos populares que tomaram a instituição e lá passaram a ficar acampados. Todos estes fatos ocorreram no *campus* Central, pois praticamente não existia, ainda, o *campus* Taquaral. Ao final dos quarenta dias, aqueles que tomaram o poder não conseguem legitimar seu ato junto as instâncias pertencentes a estrutura da Igreja e, começa um novo período de negociação. Essa nova negociação durou alguns meses e o segundo reitor foi, então, mantido na liderança da instituição e os demais cargos devolvidos às pessoas de sua confiança, com o compromisso de que ele então construiria uma transição para a nomeação de uma nova administração capaz de aglutinar os interesses da Igreja e da própria Instituição (corpo docente e de funcionários). (E4; L29-65)

Como as lideranças da Universidade são escolhidas entre os membros da Igreja. (E4; L176-181), no período de transição da segunda para a terceira gestão, surgiram três nomes durante esse processo de negociação com a Mantenedora. Eram as três pessoas que, na época, representavam as forças dominantes dentro da Instituição e também dentro da própria Igreja, pois por incrível que pareça haviam, no seio da mesma Igreja, pessoas que estavam em campos separados do ponto de vista ideológico. Era um triunvirato. O vice-reitor administrativo escolhido, representava o lado mais conservador, ou seja, a chamada "direita". Já o vice-reitor acadêmico era um teólogo e filósofo muito competente, porém, adepto de uma ideologia de "esquerda" e de uma educação calcada nos princípios dessa ideologia. O terceiro reitor era, por sua vez, uma pessoa que transitava bem nos dois polos ideológicos. Esse trio, de certa forma, caracterizava o arranjo de lideranças em condições de assumir a gestão e de garantir uma certa representatividade junto à comunidade interna e junto à Igreja, pacificando a Instituição e assegurando sua continuidade. (E4; L65-82)

Essa transição precisou ser debatida com o corpo funcional da Instituição, porque a Igreja quis impor um nome e houve uma resistência dos corpos docente, discente e técnico-administrativo, o que terminou por garantir a nomeação do terceiro reitor pois, ele era o nome que a comunidade desejava ver empossado. (E5; L97-104)

## *A Nova Gestão*

Em 1986 inicia-se a terceira gestão, sendo que em seu primeiro ano já havia a implantação de novas formas de articular os elementos do arranjo organizacional. (E5; L11-14). O terceiro reitor ao herdar essa grande crise financeira necessitou realizar fortes enxugamentos, extinguindo e ajustando práticas da gestão anterior. (E4; L118-148). Os agentes financeiros do mercado sempre que eram informados sobre a entrada de algum recurso nos cofres da Universidade, especialmente os vindos do setor público, promoviam um verdadeiro leilão com descontos elevados para quitação de passivos. (E4; L150-156)

Na terceira gestão vieram as pressões para que os procedimentos financeiros fossem alterados e os controles começam a mudar. (E4; L344-349). Com a Universidade ainda imersa numa crise financeira muito forte, o advento do novo regimento financeiro (E5; L45-50) para implementação de cobrança das mensalidades pela média (E5; L16-27) foi visto pela comunidade docente e técnico-administrativa como uma saída para recuperar a instituição, fato que mais tarde se tornaria realidade. O novo modelo de gestão financeira permitiu um fluxo de caixa centrado, contínuo e mais estável, facilitando o gerenciamento e a operacionalização do capital de giro. (E5; L45-50)

Surgiram novas atividades sendo uma delas o fechamento da conta financeira do aluno quando ele se desligava da instituição, isso passou a ser uma nova atividade. O fechamento era necessário para que se pudesse realizar devoluções financeiras ao aluno. No início foi criado um setor novo para controlar essa conta corrente dos alunos, até que a área de tecnologia da informação desenvolveu um *software*. (E5; L55-79)

Havia uma equipe técnica naquele momento enfrentando sérias complicações para apurar devoluções financeiras que deveriam ser feitas aos alunos em decorrência desse novo cálculo adotado. O objetivo era equalizar o fluxo de caixa, uma vez que, antes dessa alteração, a entrada de recursos financeiros na instituição se dava por um processo onde os estudantes podiam adquirir quantos créditos eles quisessem. A título de exemplo, se um estudante viesse a se matricular em apenas três componentes curriculares, ele pagaria apenas por essa escolha. Com a mudança, independentemente da quantidade de componentes curriculares que os alunos viessem a se matricular, eles pagariam uma mensalidade média, ou seja, o valor da mensalidade era obtido a partir da divisão do valor total de custo do curso por uma quantidade estimada de meses para sua duração. (E5; L16-27)

Somente dois anos após o início da terceira gestão é que foi possível realizar o pagamento da folha de salários sem recorrer aos bancos. (E4; L118-148). Os quatro primeiros

anos foram fundamentais para a Universidade recuperar o fôlego, sobreviver e consolidar um novo processo de gestão. (E4; L395-399)

Nesse período aconteceram divergências e resistências as mudanças e, fora realizado um trabalho intenso de adaptação e de aceitação com os colaboradores. Após essas tentativas de convencimento restaram aqueles que desejaram sair e a Universidade acabou por efetivar esses desligamentos, uma vez que já não haviam chances de compatibilização pois as pessoas declaravam que não era seu desejo permanecer na nova estrutura. (E3; L86-91). Havia um forte processo de desligamento de funcionários antigos ao mesmo tempo em novas contratações eram realizadas. Esta movimentação caracterizou uma verdadeira troca de equipe durante o período. (E5; L83-86)

É estabelecida uma política de recolocação para os funcionários divergentes que foram excluídos, em atenção aos princípios de confessionalidade expressos pela Universidade e pela Igreja. (E1; L269-276). Além disso, ocorreram pedidos de desligamento por conta da desconfiança quanto à capacidade de recuperação da instituição, porque ela ainda estava numa grave crise financeira. Existiam manobras onde os funcionários eram convocados a realizar empréstimos em seus nomes para ajudar a instituição a saldar o salário que lhes era devido. Embora ela nunca tenha atrasado salários, havia essa sensação de insegurança que rondava. Restava, ainda, a insegurança política, de tudo que tinha acabado de ser vivenciado na transição do segundo para o terceiro reitor. (E5; L88-95)

Surgem novas divergências ao longo da terceira gestão que demandam muita negociação em virtude do ambiente altamente politizado que germinara no período da segunda gestão. A Associação dos Docentes da UNIMEP (ADUNIMEP) que era o sindicato dos professores foi crescendo durante esse processo de transição e acabou por tornar-se um poder muito forte dentro da Instituição. Prova disso é que, antes que a discussão sobre o plano de carreira viesse à baila, a Instituição se antecipou e, a partir de um modelo da Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES) apresentou seu primeiro protótipo. (E4; L270-298)

Tentou-se desenhar um plano que não tivesse tanto a visão de instituição pública e, que se aproximasse mais de uma escola particular confessional. Isso foi muito negociado e acabou sendo aprovado com uma previsão de crescimento para uma vida de trinta anos do professor. A força do sindicato e a sintonia ideológica do vice-reitor acadêmico da terceira gestão com a academia, permitiram que não houvessem grandes resistências. (E4; L270-298). Posteriormente, surge uma pressão política do sindicato com vistas a alteração da carreira e a

proposta que estava dosada para uma trajetória de trinta anos foi reduzida para dez anos. (E4; L541-551).

Nesse período também são criados incentivos para que todos os docentes tivessem acesso a formação em programas *stricto sensu* e, a partir de então, começa a se disseminar uma espécie de constrangimento entre aqueles que não possuíam o título. (E4; L270-298). Para se ter uma ideia do nível de constrangimento, o coordenador geral da pós-graduação à época não tinha doutorado e incomodado com isso, pediu para voltar a ser apenas membro do corpo docente por entender que, sem o título, não tinha legitimidade para ocupar o cargo. (E4; L235-238)

O terceiro reitor, por sua vez, buscava negociar e aceitava muitos desses temas que iam sendo colocados, com o objetivo de garantir a estabilidade política e o desenvolvimento institucional. Nas negociações salariais sempre que se fazia uma greve a instituição cedia. Com isto os salários foram sendo ampliados, numa época que a instituição ganhou muito financeiramente e, portanto, dispunha de recursos. (E4; L270-298)

A força desses movimentos, associada ao trabalho que era desenvolvido pelo vice-reitor acadêmico junto à comunidade para consolidar a autonomia universitária, acabaram promovendo importantes alterações estatutárias o que, de certa forma, engessou o poder nas mãos da comunidade interna e o retirou da Igreja enquanto entidade mantenedora. (E4; L270-298)

### ***O Processo de Mudança e Desenvolvimento***

A partir de então, ocorre um realinhamento de todo o processo de gestão com participação da comunidade universitária, para enfim iniciar-se um processo de recuperação de sua capacidade de desenvolvimento. (E4; L395-399). Isso se deve ao fato de o contexto econômico vivido à época no ensino superior ser muito diferente do atual. Naquele momento existia uma demanda reprimida muito forte e um baixo nível de concorrência, de forma que a instituição, realizou uma série de mudanças de natureza financeira e administrativa sem que isso gerasse um impacto negativo junto à demanda. Aquele contexto econômico permitiu a ela dar as cartas. (E5; L30-35)

Ao terceiro reitor cabia então, cuidar da imagem da instituição, das relações com a Igreja e das relações internacionais. Ao vice-reitor acadêmico coube a estruturação acadêmica dos cursos, fazendo o conselho de ensino, pesquisa e extensão funcionar, em paralelo ao debate e formulação da política acadêmica. Naquela época as questões foram sendo alinhavadas e foi

nesse período que essa estrutura foi se organizando e permitindo o crescimento da Universidade. Uniram-se dois fatores interessantes: uma reorganização interna para sanear a instituição, ao mesmo tempo em que se reorganizava a estrutura administrativa e acadêmica e; por outro lado, um cenário microeconômico positivo com aumento das receitas. Começa aí um período de grande crescimento, não só organizacional como também financeiro. (E4; L157-167)

As mudanças ocorreram mais especificamente no campo administrativo, que é justamente onde havia uma espécie de vácuo. Era visível o perfil mais agressivo e arrojado com o objetivo de embalar o crescimento institucional. A partir daí a Universidade tornou-se muito grande em reconhecimento e tamanho físico. (E2; L8-14). O que até então era visto como extensão da casa de cada um dos funcionários, passa a ser encarado como um empreendimento. (E2; L92-95). Ao terceiro reitor coube realizar avanços em todos os setores. Ele era mais arrojado, mais agressivo e mais corajoso. Ele tomava as decisões de investimento sem medo de se arrepender. (E2; L82-86).

A terceira gestão em pouco tempo passou a dispor de recursos financeiros e com isto, raramente a Universidade solicitava empréstimos a agentes financeiros. Essa nova condição gerou enorme crescimento patrimonial. (E1; L117-123). A partir desse momento a Universidade é impulsionada a realizar novas edificações, ganha novos *campi* e, extrapola os muros do Colégio Piracicabano para ter vida e endereço próprios. (E1; L87-91)

Em parte, a pujança é relacionada ao modelo de negócio social adotado, uma vez que na condição de confessional e filantrópica, a instituição não distribui dividendos aos seus mantenedores, permanecendo o resultado gerado a sua inteira disposição para reinvestimento. Essa é, sem dúvida, uma característica importante e que a distingue de algumas de suas concorrentes. (E1; L102-106).

Além destas características peculiares, tudo passa a ter a marca da terceira gestão, cujo estilo era metucioso, buscando sempre o melhor. Os espaços criados são considerados excelentes. O teatro universitário do *campus* Taquaral, por exemplo, é reconhecido como um dos melhores do interior do estado de São Paulo. (E1; L91-94)

Sob essa nova liderança as formas de como administrar e de como organizar as coisas mudam consideravelmente pois, o terceiro reitor era mais detalhista e muito organizado. Muitas das coisas que a Universidade conquistou se devem a ele, por sua persistência e organização. (E1; L35-37). Ele reestruturou funções e dividiu tarefas, ficando consigo a responsabilidade de conduzir a instituição, sempre por intermédio do Conselho Universitário. Nesse colegiado ele tornou a agenda de reuniões, a elaboração de pautas, a lavratura de atas e a condução dos debates

mais sistematizada e funcional graças a sua acurada visão de organização. Ele delega aos seus vice-reitores, acadêmico e administrativo, o dia-a-dia destas duas importantes áreas. Entre eles havia muita liberdade, reuniões constantes e um especial companheirismo apesar das diferenças ideológicas. (E4; L111-118)

No momento em que o terceiro reitor chega ao poder, ele se mostra muito hábil, procurando conhecer bem o que seus pares estavam fazendo. A partir daí ele foi tomando medidas para organizar arranjo, sem permitir que a instituição se tornasse apenas uma cópia. Ele discutia e debatia muito interna e externamente, além de trazer muita informação. Chega um momento em que ele passa a trabalhar com políticas. (E1; L39-45). Essas políticas nascem em 1990, na gestão do terceiro reitor. A ideia de política, nasce ali quando ele assume. Isso começa a ser trabalhado. Na verdade, as políticas já existiam, mas elas não estavam debatidas, escritas e, portanto, institucionalizadas. (E1; L282-285). A instituição começa a adotar políticas de ensino, de extensão, de biblioteca e, com isso ela se institucionalizou, completando sua forma de ser universidade, a qual permanece inalterada até hoje. (E1; L39-45)

Ainda durante a terceira gestão surgem na própria Igreja, com a devida aprovação de seus concílios as chamadas diretrizes para a educação metodista, juntamente com outro documento que pode ser considerado fundamental, porque era um documento norteador da caminhada da Igreja: o Plano para a Vida e a Missão. (E1; L287-290)

A instituição se burocratiza nessa época, sob a terceira gestão. E isso se torna uma característica da Universidade, as coisas são mais lentas porque são muito debatidas, muito refletidas, então as coisas caminham, porém, alicerçadas naquelas bases, que a instituição conserva, de diálogo e de ouvir todo mundo. (E1; L50-56). Quando a instituição mudou para esse formato mais administrativo, as pessoas começaram a ter que se moldar a um modelo recém-criado e a se encaixar nele. (E3; L19-21)

O fato da Universidade consumir um maior tempo para decidir suas questões está relacionado ao seu DNA. Esse tipo de universidade nasce dentro da Igreja Cristã. E se há um lugar em que as coisas são assim, muito debatidas, é na Igreja Cristã. (E1; L360-363)

O modelo participativo adotado pela gestão exigiu mais debates, mais diálogo e mais tempo, porém, os próprios gestores reconhecem que seria um equívoco decidir sem envolver as pessoas, haja vista que esse processo possibilita aproveitar o que elas têm de melhor, garantindo, de certa forma, o êxito na implantação. Esse caminho, adotado pela Universidade é mantido até os dias de hoje. O que mais se faz ainda hoje é reunião. (E1; L349-359).

Com o crescimento colocado em marcha, os diretores das diversas faculdades que compunham a Universidade também tinham as suas demandas para investimento, compra de

laboratório, de forma que mesmo em meio à uma forte crise não era possível cercear o desenvolvimento interno. (E4; L150-156). Na medida em que a Universidade foi crescendo, ocorreu um processo gradativo de aumento das demandas de cada área, exigindo muita negociação. Cada área era atendida dentro das possibilidades e à medida que os recursos surgiam.

No campo administrativo os sistemas de informação foram desenhados exatamente para atender o modelo organizacional proposto para a Universidade. Seu desenvolvimento demandou muitas consultas e diálogo com todos os envolvidos. A construção dos sistemas de informação ajudou na consolidação da nova gestão, pois à medida que os sistemas eram implantados impedia-se que a forma de fazer as coisas fosse diferente do planejado ou projetado. Isso exigiu muito conhecimento e empenho dos funcionários. A direção sempre ouviu muito o corpo funcional para conhecer melhor quais as reais necessidades, de forma que a construção foi democrática. Por outra via, as equipes da área de tecnologia da informação sempre se mostraram muito disponíveis sem jamais impor sua vontade, pautando-se exclusivamente pela necessidade do usuário. (E3; L167-183)

No início da terceira gestão não haviam muitos microcomputadores. Era só o mainframe. Para começar a infundir o microcomputador, foi necessária a adoção de uma estratégia estrutural e política. Foi criado um setor de microinformática separado do mainframe que, até então, era o dominador de todo o sistema de informação. Com a nova estrutura o poder foi dividido. Aos demais setores fora enviado o seguinte recado: "quem não aderir ao computador ficará para trás". Com isso as chefias foram amedrontadas. (E4; L338-344)

Os sistemas e *softwares* utilizados foram todos desenvolvidos na própria Universidade. Eram sistemas de controle financeiro, acadêmico e de biblioteca. Uma preocupação permanente de colocar-se na vanguarda das experiências do segmento pairava no ambiente institucional. (E1; L337-343). Houve um aumento do número de ativos e de ferramental tecnológico e do número de técnicos-administrativos, docentes e patrimônio. (E2; L16-18)

A instituição mesmo num momento em que a informática ainda era incipiente, foi pioneira na implantação de terminais de consulta ao seu público alvo. Empresas que desenvolviam esse tipo de tecnologia chegaram a pensar na compra de tecnologia da Universidade ao invés de, para ela, oferecer seus produtos e serviços. (E1; L303-314)

As tecnologias na área de informática, começaram a se desenvolver e as pessoas tiveram que se adaptar, mudando completamente a maneira de realizar as tarefas cotidianas. (E2; L20-23). Os processos de seleção e contratação de novos funcionários passaram, portanto, a exigir dos candidatos um nível diferenciado de domínio da informática. Os novos funcionários uma



vez contratados, capacitaram os funcionários mais antigos nessa área de conhecimento. O inverso também aconteceu, onde os funcionários mais antigos contribuíram com o nível de conhecimento dos mais novos sobre os processos, a importância de cada documento e o funcionamento da Universidade como um todo. Tanto o volume como a natureza da documentação eram intensos, tornando-se extremamente necessário discernimento do que e como trabalhar e, qual a importância de cada assunto. (E3; L93-100)

O impulso na implantação dessas novas, tecnologias ocorrido justamente nesta gestão fez com que os setores sofressem alterações na sua forma de funcionar. Isso começa a acontecer de forma gradativa e, com a criação do setor de atendimento integrado a mudança ganha força a partir de 1987. É nesse período que o setor passa por uma completa mudança em sua estrutura. (E3; L29-35). Funcionários que realizam um determinado tipo de atividade passaram a desenvolver outras novas atividades. (E3; L42-43). Houve então uma mudança no perfil dos funcionários que passaram a dominar um maior número de habilidades e conhecimentos. (E3; L46-53).

Um exemplo marcante está relacionado a documentação que era apresentada pelo aluno ao setor de atendimento integrado. Ela passou a ser totalmente digitalizada. No início esses documentos eram arquivados fisicamente na sua forma original, ou seja, papel. Depois passaram a ser microfilmados com a manutenção de um arquivo físico para guarda dos microfilmes. Por último veio a digitalização e o material gerado era acondicionado em discos óticos digitais (CD). Quando ocorreu a implantação, até mesmo os documentos microfilmados foram digitalizados, para garantir que o processo de manuseio e acesso aos documentos ocorresse apenas no formato digitalizado. (E3; L60-76)

Embora o volume de processos burocráticos fosse menor antes do advento da terceira gestão, por serem totalmente manuais, estes eram mais lentos. Para se ter uma ideia podia-se levar de uma semana até quinze dias na emissão de um histórico para o discente, uma vez que o equipamento utilizado a época era a máquina de datilografar. Os instrumentos eram outros. Outro exemplo é a entrega de notas. O docente entregava uma papeleta contendo as notas dos discentes e a secretaria tinha que calcular o resultado final. Depois de calcular, era necessário transcrever para o histórico escolar, que era datilografado. Isso era realizado semestralmente para cada discente matriculado. Quando chegava o momento de emitir o histórico final, era necessário resgatar os históricos semestrais para consolida-los no histórico final, que tinha formato próprio e papel diferenciado, para ser fornecido ao discente. Também existiam três tipos de diploma: um manuscrito e era necessário ter domínio da caligrafia; um outro com um tipo de papel mais simples, porém com intervenção de uma gráfica e; um último,

com uma intervenção gráfica ainda maior porque era montado em papel pergaminho, exigindo um trabalho com manuseio de cada letra individualmente. (E3; L106-134)

Já no processo seletivo a confecção de uma prova para o vestibular, exigia que os funcionários fossem confinados por uma semana em uma sala, para datilografar a prova, para garantir que não haveria contato com ninguém, até que esse material fosse para uma gráfica. Na gráfica o funcionário também ficava confinado no tempo que precisasse para produzir aquela prova. Funcionários e professores chegavam a ficar confinados numa sala por até três semanas. Os professores realizavam a conferência daquilo que era datilografado para verificar se havia qualquer tipo de erro, pois não era permitida a existência de nenhum tipo de erro. Havendo a ocorrência de erro - que fosse uma letra sequer ou um número numa prova de matemática - era necessário refazer a página inteira. Era um trabalho mais árduo. Hoje se trabalha com menos pessoas, com um volume maior de trabalho e, com a possibilidade de fazer mais coisas ao mesmo tempo. (E3; L106-134)

Os equipamentos de informática se tornaram componente indispensável no trabalho a ser realizado e não há possibilidade de retrocesso, a menos que seja realizado um aumento considerável do número de funcionários. A junção das atividades de secretaria e tesouraria para criação do setor de atendimento integrado também impede esse retrocesso. Tornou-se impossível que um funcionário realize bem estas duas atividades sem o apoio da informática. O setor possuía oitenta e sete funcionários só na retaguarda, hoje são quinze ao todo. Estes equipamentos tornaram-se parte da atividade de cada um, como se fossem uma extensão do seu corpo. (E3; L134-150)

As mudanças no setor de atendimento integrado levaram aproximadamente uns cinco anos, em virtude do trabalho de adaptação e conexão entre os sistemas financeiro e acadêmico, pois não bastava simplesmente colocar o computador físico na frente do funcionário. Era preciso desenvolver novos conhecimentos pois simplesmente datilografar (ou digitar algo) tornara-se insuficiente. Os *softwares* instalados em cada máquina não podiam ser subutilizados. Em relação ao financeiro existia uma ficha onde o aluno trazia um comprovante de pagamento e você colava esses comprovantes nos quadradinhos que correspondiam aos meses como forma de comprovar que ele pagou. Para substituir esse procedimento, foi necessário não apenas construir um sistema financeiro, mas integra-lo ao acadêmico, uma vez que tudo o que acontece no acadêmico, reflete de alguma forma no financeiro. (E3; L154-165)

Existia uma dificuldade em implementar um sistema que realizasse o adequado controle do quanto o estudante consumia de créditos e o quanto ele estava pagando, ou seja, uma espécie de conta corrente. Ao mesmo tempo em que havia uma certa insegurança quanto ao

desenvolvimento desse sistema de controle, de como fazer isso, também predominava na equipe responsável uma disposição muito grande de buscar uma forma de fazer essa implementação. (E5; L38-44)

No setor de contabilidade os relatórios gerenciais eram elaborados por meio de uma máquina AUDIT 13 e mais tarde os funcionários são capacitados para implantação do computador. Era perceptível o contentamento com as mudanças. (E5; L117-123)

Os investimentos em tecnologia da terceira gestão proporcionaram uma maior visibilidade das atividades tanto docentes quanto administrativas. Não é mais possível imaginar nenhuma das atividades (docente, discente e técnico-administrativa) hoje sem a presença da informática. Pode-se considerar o computador como uma extensão das atividades desenvolvidas. (E2; L25-38)

O avanço na área de informática passou a ser tão valorizado que, a partir de um dado momento, a terceira gestão estabeleceu a proibição de compra de arquivos de papel. Com essa medida os setores começaram a demandar um volume maior de compra de equipamentos de informática, preocupados em se tornarem ou serem vistos como ultrapassados. (E4; L350-353)

A implementação da informática também ampliou o nível de conhecimento e habilidades dos funcionários. A execução de tarefas passou a ser realizada de uma forma diferenciada e novas atividades surgiram enquanto outras deixaram de existir. Atividades de controle de pessoal e elaboração de folha de pagamento, por exemplo, passaram a ser mais precisos e rápidos. (E2; L40-61)

A maneira de realizar as tarefas passou a exigir um maior compartilhamento e sinergia entre os departamentos. Prazos passaram a ser mais rigorosos em virtude da interligação das informações. (E2; L64-78)

Com a chegada do terceiro reitor, a parte administrativa se tornou diferente, ganhou formato diferente e um novo nível de exigências. E mudaram o formato e a composição dos setores. A própria atuação da academia mudou. (E3; L13-19). A maneira de fazer mudou completamente. Mas mudaram também questões que não estão exclusivamente relacionadas com a informática, como a junção das áreas de atendimento acadêmico e financeiro. (E3; L35-39). As mudanças geraram novas atividades e isso acabou por criar novos setores. (E4; L408-410)

Em relação a atividade fim, rapidamente a terceira gestão tentou fazer o melhor que pudesse com os recursos que tinha para atender às necessidades acadêmicas que vinham sendo criadas. Esse processo foi levado tão a sério que, até hoje, os laboratórios são objeto de boa avaliação por parte do MEC. (E1; L320-324)

O advento da terceira gestão associado ao ambiente externo favorável permitiu a instituição modernizar sua área acadêmica, com o aumento da oferta de cursos, a criação de laboratórios nas áreas de saúde, biologia, química, engenharia etc. Tudo isso demandava novos equipamentos. A instituição passa a investir para não permitir que sua atividade principal se torne obsoleta. Paralelamente ela investe na capacitação de seu corpo docente exigindo uma qualificação cada vez maior. (E4; L353-368). Os professores também não tinham doutorado e mestrado, mas todos estavam buscando sua própria evolução. (E4; L410-433).

Evolui na sua estrutura, na sua administração e com isso se torna uma bonita universidade. Sua modernidade e a beleza se devem a meticulosidade arquitetônica de seu terceiro reitor. Sempre que se fazia necessário construir uma nova edificação ele exigia que fosse "a" edificação. (E4; L353-368)

Muito embora houvessem todos os conflitos internos e negociações, existia uma adesão ao novo projeto acadêmico. Há que se considerar que se as pessoas não aderissem, ele não se consolidaria, porque o poder nasce de baixo para cima. (E4; L410-433). Divergências foram mais evidentes nos momentos em que se estava formulando, discutindo e debatendo as políticas, depois que elas são instituídas, são bem recebidas pela comunidade. (E1; L252-260). E a partir de então houve um processo educativo interno também, onde se buscou aprender a ser universidade. Foi necessário aprender a ser por não se ter um modelo pronto. Existia o modelo público que todos queriam importar, mas era preciso encontrar um modelo que fosse factível numa escola que não é pública e também não é uma empresa privada que só visa ganhos financeiros. Buscava-se ter uma academia semelhante a pública, não sendo possível fazer todas as coisas que os recursos permitiam ao setor público, para que se pudesse realizar pesquisa de ponta. No campo da extensão a Universidade já era boa, pois ela tinha já compromissos sociais muito importantes. Coube a vice-reitoria acadêmica uma atuação determinante para conectar a extensão com a produção acadêmica. Então, a medida, que os desafios foram se apresentando houve um crescimento, um crescimento interno, acadêmico, bastante forte. Embora exista que discorde da linha ideológica que se estava implantando, era preciso reconhecer que houve um crescimento em função da boa aceitação dessa filosofia pelo mercado e pela sociedade. A partir daí o crescimento da Universidade nessa época foi realmente muito expressivo. (E4; L410-433)

O fato é que a implementação da política acadêmica alterou o funcionamento da Universidade em termos do processo de ensino aprendizagem, e inicia-se a capacitação do corpo docente para realmente implementar a lógica do ensino, pesquisa e extensão. Então há um trabalho junto aos docentes nessa linha e também há um investimento forte de capacitação dos professores na sua área de formação. Com os docentes da instituição capacitados ocorreu

um reflexo muito positivo na sala de aula, até por passarem a compreender melhor como aplicar, como desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão na sala de aula. (E5; L160-169)

A liderança do vice-reitor acadêmico no período da terceira gestão, enquanto adepto das mesmas ideologias do segundo reitor, facilitou a interlocução com a comunidade acadêmica, permitindo a organização e a estruturação da política acadêmica. A política acadêmica começa a ser discutida no final da década de 1980 e passou toda a década de 1990 sendo debatida. A partir de sua promulgação foram construídos os projetos pedagógicos e desenvolvidos mecanismos necessários à sua avaliação. Tornava-se necessário conhecer se realmente a política acadêmica tinha chegado à sala de aula, que era a sua finalidade juntamente com a construção da carreira docente. Estava estruturado, a partir de então, o compromisso com a educação, com a transformação da sociedade e com a construção da cidadania como patrimônio coletivo da sociedade. Esse compromisso nasce na segunda gestão, mas é efetivamente colocado em prática, organizado e devidamente estruturado enquanto diretriz escrita e institucionalizada sob a terceira gestão. (E5; L212-228)

Possivelmente a Universidade não tenha atingido essa utopia da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, mas ela caminhou nessa direção e isso norteou, de certa forma, toda a condição acadêmica dela ao longo dos anos, direcionada por essa visão ideológica, evidentemente de esquerda. (E4; L482-488). Algumas áreas foram razoavelmente bem-sucedidas na busca por essa indissociabilidade, onde as pesquisas eram um pouco mais condizentes com os temas debatidos em sala de aula e com a formação de uma determinada profissão. (E4; L527-530)

As políticas administrativas interferiram positivamente na atividade fim. Os docentes passaram a ter outra percepção do que é educação e como tratar isso, socializando com seus alunos essa nova maneira de ver e pensar as coisas. Os projetos pedagógicos dos cursos, por sua vez, ganharam muito em termos de estrutura e os trabalhos de conclusão de curso também. Pode-se inferir que houve uma relação direta entre capacitação docente e sala de aula, destacando-se a importância da liderança do vice-reitor acadêmico junto à comunidade universitária, que foi capaz de gerar um forte comprometimento do corpo docente com todas propostas apresentadas. (E5; L193-203)

Por outro lado, mesmo com toda a capacitação individual das pessoas no período da terceira gestão, há quem não acredite que isso tenha se traduzido numa postura didático-pedagógico diferenciada, entendendo que a maior parte continuou atrelada às metodologias antigas e que até hoje muitos professores ainda continuam com o mesmo sistema, exceto por alguma pequena introdução tecnológica, de forma que na sua essência, o processo de ensino

não teve uma evolução proporcional aos avanços apontados no processo administrativo. A identidade acadêmica, já estava consolidada no período da segunda gestão e, portanto, a grande mudança que se deu foi no campo administrativo e de estruturação das políticas institucionais. O terceiro reitor consolidou uma nova forma de gestão toda negociada. É possível que por seu estilo ele não tenha moldado a instituição como ele desejava pessoalmente, mas alguns entendem que foi o que ele conseguiu no jogo das negociações internas. Então, pode-se afirmar que Universidade não é o fruto de uma gestão pessoal e individualista. Não resta dúvida que ele a organizou com a ajuda dos seus colaboradores, criando uma estrutura universitária que seguiu muito de perto o modelo da escola pública, embora o arranjo fosse negociado sempre de acordo com às condições de uma escola privada. É um modelo híbrido. (E4; L559-585)

Já a nova política financeira da instituição tinha como premissa realizar investimentos de acordo com a capacidade de retorno de cada curso, então aqueles que não se mostrassem autossuficientes não receberiam investimentos. Existem entendimentos de que este foi um dos equívocos da terceira gestão, por deixar de fortalecer cursos no momento em que a instituição tinha condições de fazer os investimentos necessários para isso. Então alguns cursos receberam altos investimentos enquanto outros não. O terceiro reitor preferia investimentos relacionados a informática na área acadêmica. Então cursos que dependiam de laboratórios de informática, sofriam uma certa resistência ao investimento necessário. (E5; L173-182)

Com todas as mudanças que estavam em curso houve com certeza um crescimento no compartilhamento de novas práticas, primeiro por haver uma maior massa de conhecimento em virtude da capacitação e segundo porque o modelo de decisão colegiada adotado permitiu e estimulou essa interação, essa troca, uma vez que os docentes se mantinham em contato com certa frequência, com especial destaque para a quantidade de docentes em regime de dedicação que a instituição possuía, fato que ajudou a viabilizar a presença em reuniões. Esse modelo, ele foi implementado e continua, até hoje a ser vivenciado pela instituição. (E5; L259-279)

Os avanços alcançados pela Universidade também eram compartilhados em reuniões da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC). Todas estas novas experiências foram discutidas até mesmo entre as instituições Metodistas embora guardassem suas especificidades em termos de cultura, localização e tamanho. (E1; L316-320)

Em pouco tempo o terceiro reitor tornara-se uma liderança reconhecida dentro e fora das cercanias da Universidade. Ele foi responsável pela criação e fomento de vários organismos ligados a educação profissional e comunitária, pois tinha uma capacidade enorme de criar coisas, de buscar apoios e com isso ganhou um prestígio muito grande. Durante sua gestão, ele

foi convidado a integrar vários órgãos da área de educação, graças a sua determinação como educador. (E1; L153-165)

A segunda gestão projetara o nome da Universidade em âmbito nacional, pelos movimentos que criou e estimulou. Como exemplo, recebeu a União Nacional de Estudantes (UNE) e promoveu a Passeata dos Palestinos. Se por um lado o segundo reitor criou problemas, por outro ele projetou o nome da Universidade. Os estudantes adoravam a Universidade porque a enxergavam como uma espécie de vanguarda do conhecimento. Além disso a concorrência era limitada, pois só Campinas tinha instituições do mesmo porte (UNICAMP e PUC). Limeira e Rio Claro não tinham faculdades. Para se ter ideia da magnitude do seu sucesso, o *campus* Taquaral, chegou a receber 96 ônibus com estudantes. Era uma verdadeira rodoviária, com sala para os motoristas ficarem, tomarem banho e com entretenimento para esperar pelo retorno dos estudantes. Havia alunos que viajam um raio de até 100 quilômetros. O mercado, de certa forma, favoreceu muito o nome e a projeção, porque as crises internas não eram percebidas externamente, de forma que era uma Universidade audaciosa e com uma proposta moderna, capaz de agradar aos jovens. E então, realizou-se o sonho. Essa pujança de universidade de fronteira, de universidade avançada, foi consolidada no período do terceiro reitor. (E4; L308-327)

A Universidade realmente conquista sua identidade educacional nessa gestão, mas é na terceira gestão que ela de fato se organiza administrativa e academicamente. (E1; L61-62). Com essa mudança, as atividades tanto administrativas como acadêmicas sofreram alteração na sua maneira de fazer as coisas. (E4; L385-386). Cada vez que se altera uma liderança, você pode esperar também pelo estilo de cada um e isso pesa nessas horas. (E1; L67-69). Durante os anos da terceira gestão a instituição ganhou muito dinheiro. Depois de passado aquele início penoso dos nossos primeiros quatro anos, houve um 'boom' de matrículas e a Universidade foi favorecida. (E4; L299-305)

Sua condição de instituição confessional não apenas a diferenciava das organizações do mundo corporativo e secular. Os docentes tinham liberdade de argumentação e de pensamento. O ambiente universitário era estimulado e respeitado. Respeitavam-se as divergências de ideias e buscava-se estimulá-las. Nesse sentido havia um pleno compromisso com a política acadêmica, daí a aderência da comunidade a essa política. Não seria possível transformar cidadania em patrimônio coletivo da sociedade, quando não se dá direito às pessoas de ir à justiça lutar pelo os seus direitos. A terceira gestão acreditava nisso, tinha esse compromisso ideológico e queria realmente transformar a Universidade nesse ambiente participativo e democrático. (E5; L292-304)

### ***O Fim do Modelo***

Quando o crescimento se instalou de forma robusta e atingiu seu ápice, a terceira gestão acabou por não observar o que os números sinalizavam. (E5; L253-259). Quando o dinheiro transbordou dos cofres houve uma espécie de ufanismo e até um certo desperdício de recursos, já que tudo que era demandado era atendido. (E4; L449-453)

Embora existisse um forte desenvolvimento em muitas áreas, a instituição deixa de explorar seus ferramentais contábeis e financeiros de natureza gerencial, desrespeitando em alguns pontos a política acadêmica no que tange a preservação da vinculação entre o acadêmico e o administrativo. Em virtude do forte crescimento ela deixou de observar ferramentas de custeio e resultado como referência para a tomada de decisão no oferecimento de seus cursos. Quando a existência de uma demanda forte para todos os cursos deixa de ser uma realidade, é preciso ter um parâmetro, especialmente, para questões do tipo: como e quais cursos descontinuar? Há cursos que a Universidade tinha o compromisso de manter, como, por exemplo, os de formação de filósofos, de historiadores e de teólogos, ainda que eles não gerassem resultados. Enfim, sobreveio um período onde faltou indicar claramente quais eram as referências para descontinuar cursos, uma vez que o número de deficitários nunca pode ser superior aos superavitários. (E5; L232-248)

Ao despreocupar-se com a chegada de grandes instituições ao mercado, o terceiro reitor termina por permitir que a Universidade mergulhe, vinte anos depois de sua posse, em uma nova crise financeira. Crise que perdura até os dias atuais. (E4; L379-382)

Em 2008, ao perceber que um novo cenário se coloca à frente da sua maior instituição e, que o modelo de negócio que fora configurado não responde mais as necessidades institucionais, a Igreja enquanto entidade mantenedora decidiu que a UNIMEP e todas as demais instituições por ela mantidas passariam a integrar uma espécie de *holding* denominada "Rede Metodista de Educação". É o futuro construindo sua conexão e forjando passagem entre domínios, na complexa articulação do tripé criação, configuração e captura do valor.

### **4.3 Organização e Síntese dos Achados da Pesquisa**

As gravações realizadas no estudo foram transcritas na íntegra, passando-se em seguida à análise qualitativa de forma descritiva e subdividida em subcategorias que surgiram, *a posteriori*, por meio da ligação existente entre o referencial teórico e a narrativa dos entrevistados.



Para análise e organização dos achados recorreu-se a proposta de categorização de Flores (1994). Esta proposta de categorização não estava inicialmente prevista no item de procedimentos metodológicos, vindo a tornar-se útil e necessária após a coleta dos achados de pesquisa.

A categorização ocorreu tanto *a priori*, a partir do referencial teórico, como *a posteriori* por meio da ligação existente entre o referencial teórico e a narrativa dos entrevistados. Considerou-se como contexto para análise os relatos das trajetórias e experiências, de cada um dos atores entrevistados, em situações do cotidiano.

Chegou-se, assim, a 3 metacategorias e 5 categorias centrais, definidas *a priori*. É válido destacar que, tanto as metacategorias, como as categorias estabelecidas possuem componentes do modelo conceitual proposto (Figura 5), intitulada "Articulação de Elementos do *Design* no Arranjo Organizacional". A análise das entrevistas não identificou *a posteriori* novas metacategorias ou categorias.

A presença desses componentes tem por objetivo evidenciar a articulação dos elementos do arranjo no processo de configuração de valor em um modelo de negócio. Como metacategorias foram definidos elementos pertencentes a dimensão do *design* (ZOTT; AMIT, 2010): estrutura (onde), atividades (quais) e atores (quem).

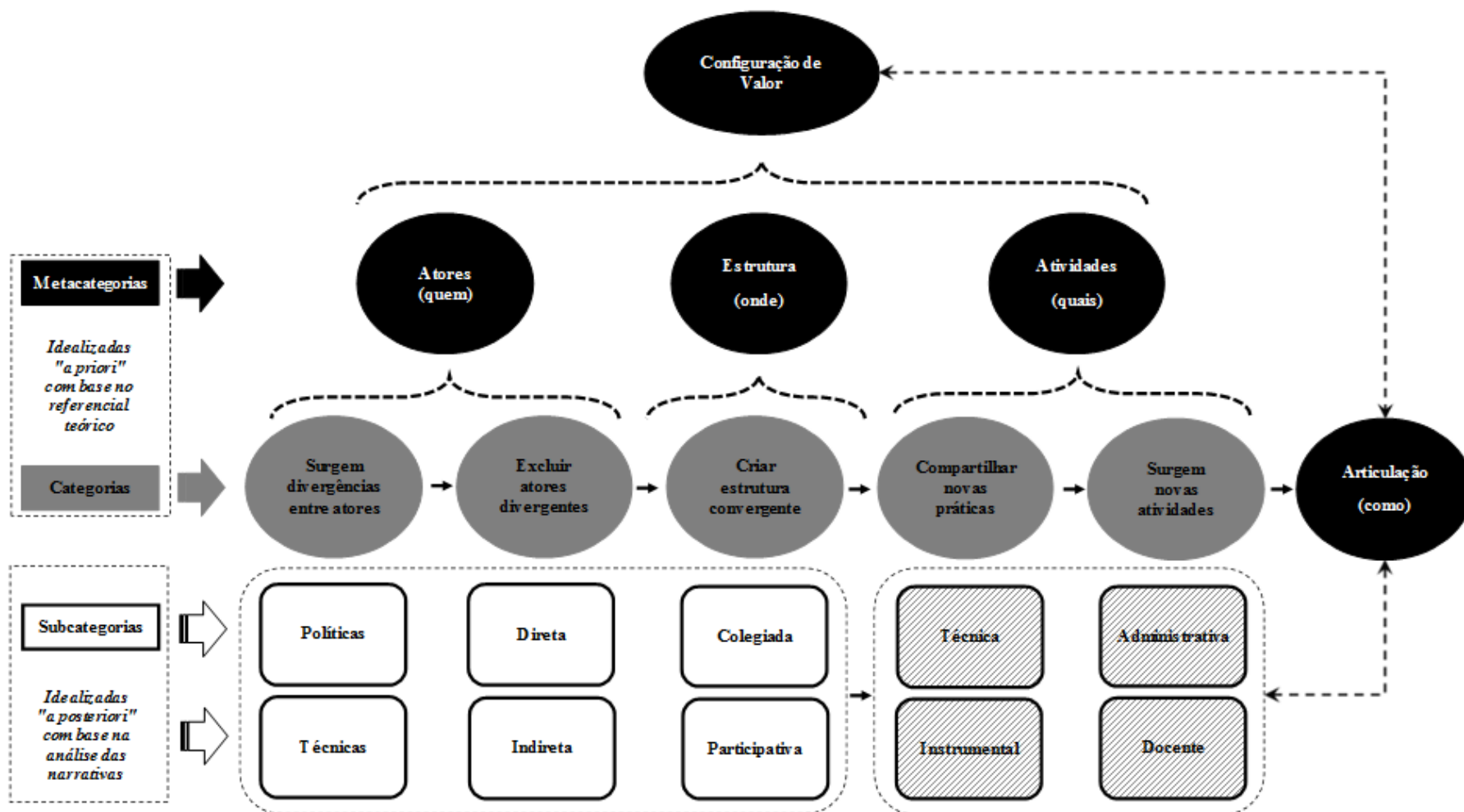
Já no plano das categorias centrais os elementos selecionados pertencem à sociologia da translação (CALLON, 1986): divergências entre atores, excluir atores divergentes, criar estrutura convergente, compartilhar novas práticas e surgimento de novas atividades.

Para cada uma das categorias identificadas, são definidas duas subcategorias extraídas das entrevistas, ou seja, *a posteriori*. As subcategorias são estabelecidas na linha de compreensão de como ocorrem as articulações para configuração de valor no modelo de negócio. Assim sendo, foram identificadas dez novas subcategorias.

O objetivo dessa categorização é subsidiar e organizar o desenvolvimento do capítulo destinado a "Interpretação e Análise da Narrativa Organizacional sob a Lente da *ANT*". Tal capítulo será, portanto, dividido em dez tópicos relacionados a cada uma das subcategorias apresentadas.

A Figura 7, a seguir, apresenta as etapas e a lógica da categorização adotada.

Figura 7 - Categorização



Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.4 Análise e Interpretação da Narrativa Organizacional sob a Lente da *ANT*

Uma vez construída a narrativa organizacional com base nas diversas vozes dos entrevistados, inicia-se a sua análise, interpretação e consequente discussão a luz da lente escolhida para este fim, ou seja, a *ANT*.

A partir daqui os eventos e incidentes de natureza administrativa e episódica (Figura 6), coletados por meio de documentos institucionais ou de observação não participante, respectivamente, serão utilizados para triangulação da validade e confiabilidade dos achados de pesquisa, em especial aqueles que fornecerem informações importantes para uma asserção ou que permitam interpretações-chave (Tabela 1).

A sequência dos eventos e incidentes relatados pelos entrevistados expõe precisamente um cenário onde há possibilidade de discutir o processo de evolução do modelo de negócio sob uma perspectiva transformacional (DEMIL; LECOCQ, 2010). Na perspectiva de Randles e Laasch (2015, p.1) a narrativa organizacional permitiu captar "como comportamentos organizacionais emergem, estabilizam e declinam tendo em conta a participação dos atores envolvidos, quer seja na manutenção ou na erosão de diferentes posições, considerando a estrutura de poder existente".

Em linhas gerais, pode-se afirmar que as três gestões apresentam claramente uma descrição das diferentes interferências geradas por decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional da Universidade.

Os entrevistados indicam que o primeiro reitor administrava de forma mais centralizada e autoritária, preocupado em organizar a nova Instituição, enquanto o segundo buscou democratizar a gestão voltando-se exclusivamente para as questões de natureza política e didático-pedagógica.

Exatamente como afirmam Randles e Laasch (2015), a narrativa organizacional esclarece que a segunda gestão tinha como objetivo elaborar uma "proposta de valor" para o modelo acadêmico e educacional da Instituição calcada em suas convicções ideológicas, porém, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento dos processos de configuração do arranjo, que são essenciais à estabilização desses valores na organização.

Já o terceiro reitor toma decisões de natureza corporativa que compatibilizam os aspectos administrativo-organizacional com o didático-pedagógico. Essa permanente preocupação do terceiro reitor com a compatibilização entre acadêmico e administrativo é facilmente identificada no documento intitulado "Plano de Ação - Gestão 1999/2002", aprovado pelo Conselho Universitário para o início de seu quarto mandato:

(1) prosseguir com a discussão e debate sobre o processo Administrativo institucional, no contexto dos pressupostos e objetivos da Política Acadêmica; (a) estender aos funcionários da área administrativa o debate sobre a Política Acadêmica, **sobretudo no que tange a interação do Processo de Ensino e Processo Administrativo**; (c) envolver a área acadêmica no debate do Processo Administrativo. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.34, **grifo inserido**)

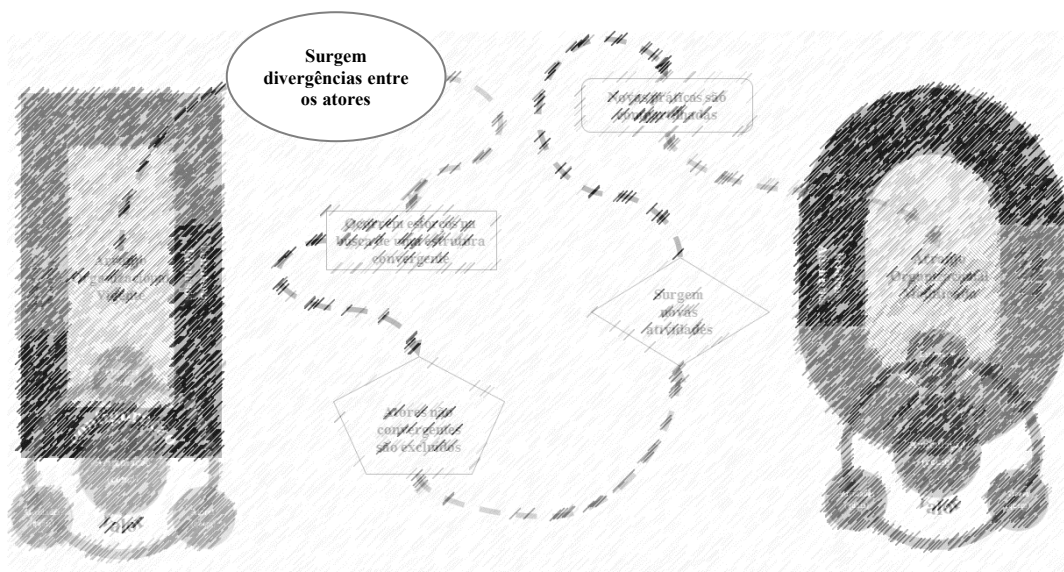
Na visão dos entrevistados a implantação das bases do modelo proposto pela terceira gestão consumiu aproximadamente quatro anos, ou seja, todo o primeiro mandato do terceiro reitor. Mas os documentos analisados e até mesmo algumas narrativas específicas indicam que o debate sobre o aprimoramento e a consolidação do modelo manteve-se efervescente durante toda a terceira gestão. Confirma-se, portanto, a caracterização proposta por Snow, Miles e Miles (2005) onde uma organização, nada mais é que um propósito articulado por mecanismo previamente estabelecido para alcançá-lo.

#### 4.4.1 Divergências entre os Atores

Aqui elementos do arranjo organizacional, contidos no modelo conceitual proposto (Figura 5), tais como atores (quem) e atividades (quais) estão claramente destacados.

A narrativa organizacional aponta divergências entre atores e os caminhos percorridos na busca de uma estrutura convergente, exatamente como previsto na ANT.

**Figura 8 - Modelo Conceitual: Divergência entre Atores**



**Fonte:** Elaborada pelo autor, livremente com base em Callon (1986).

A forte intervenção da terceira gestão na articulação dos elementos do arranjo organizacional é confirmada pelos documentos institucionais (práticas administrativas) analisados:

a Administração Superior da Universidade, cônica de (...) importantes responsabilidades, está propondo ações que busquem a solução de problemas, **intervindo na realidade institucional**, para assegurar a concretização do projeto da UNIMEP. O Plano de Ação (...) constitui, ainda, (...) **a determinação dos rumos e destinos institucionais, capazes de modificar o próprio meio sobre o qual atua mais diretamente.** (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.10-11, **grifo inserido**)

É visível a existência de um jogo composto por diferentes forças institucionais em busca de um consenso para consolidação da estrutura e do modelo que se almejava implementar. Movimentos como esse não se resumem a uma mera demonstração das articulações de elementos do arranjo, mas desvendam a existência da própria organização que, segundo Fiss (2007), nada mais é que um agrupamento de estruturas e práticas.

Já no âmbito dos processos de translação propostos por Callon (1986) a divergência entre atores é um dos momentos em que a identidade dos atores, a possibilidade de interação e as margens de manobra são negociadas e delimitadas.

Nos subitens a seguir se encontram estabelecidas as ocorrências inerentes a primeira etapa do movimento de translação que, por sua vez, é elemento componente do modelo conceitual proposto, ou seja, o surgimento de divergências entre os atores do arranjo organizacional vigente.

### ***Divergências Políticas***

A narrativa organizacional (prática discursiva) confirma que as divergências de natureza política remontam ao período em que o terceiro reitor ainda ocupava o posto de vice-reitor administrativo da segunda gestão. Havia entre ambos uma discordância em relação à forma de conduzir a Instituição.

Na sequência, a narrativa organizacional apresenta um episódio contendo um longo e denso embate de natureza político-ideológica entre lideranças da entidade mantenedora e da mantida.

Já no período em que se instala a terceira gestão são narrados episódios contendo divergências que, também, demandaram processos de negociação. Um destes episódios está

relacionado as negociações com o corpo docente por intermédio de sua associação, uma espécie de sindicato da categoria. As alterações debatidas tanto estavam relacionadas a construção da autonomia universitária, como a busca de melhorias salariais e de carreira para os docentes.

Estes trechos da narrativa organizacional revelam, em primeiro lugar, a ocorrência de um delineamento subjetivo para o modelo negócio (DOZ; KOSONEN, 2010), onde as estruturas cognitivas é que moldam as escolhas gerenciais de uma empresa (TIKKANEN *et al.*, 2005).

Em segundo lugar os apontamentos aqui destacados da narrativa organizacional apresentam os processos de ordenação das ocorrências, coincidindo com o conceito de translação desenvolvido pela ANT. Este conceito se refere "ao trabalho pelo qual os atores modificam, deslocam e transladam seus variados e contraditórios interesses" (LATOUR, 1999b, p.311), na tentativa de torná-los comuns (CALLON; LATOUR, 1981; CALLON, 1986; LAW, 1999).

Segundo a narrativa organizacional estes embates entre os atores geraram importantes alterações no *modus faciendi* do negócio, caracterizando, assim, uma forma de interferência na articulação dos elementos do arranjo organizacional.

### ***Divergências Técnicas***

Outro tipo de divergência identificada entre os atores é a de natureza técnica. De acordo com a narrativa (prática discursiva), com o advento da terceira gestão, surgiram diferentes entendimentos sobre qual o melhor caminho a ser adotado para a implantação das diversas alterações de natureza técnica que estavam sendo propostas, especialmente, no campo administrativo.

No âmago desta divergência entre os atores, um outro elemento da ANT se faz presente, pois a técnica a ser utilizada constitui-se em um "quase objeto" e termina por adquirir grande importância, deixando de ser considerada simplesmente como algo produzido por humanos ou como elemento de natureza secundária (PINTO; DOMENICO, 2014).

Mesmo após o desenvolvimento e a implantação de inúmeras dessas alterações, continuaram existindo atores divergentes que afirmavam enxergar na terceira gestão uma certa inobservância de muitas ferramentas de natureza gerencial que foram desenvolvidas, o que terminava por ferir a Política Acadêmica em relação ao processo de preservação dos vínculos entre os campos acadêmico e administrativo.

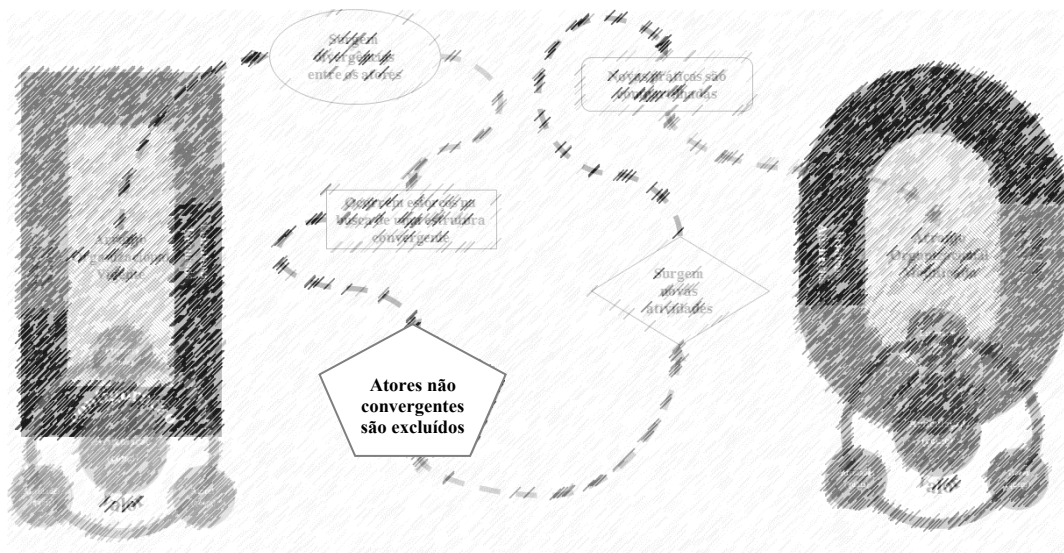
Aqui, destaca-se a premissa realista da *ANT*, onde é possível identificar as chamadas redes de atores no desempenho de suas práticas e processos, ainda que não se identifique com exatidão o que ou quem faz as ações e as coisas acontecerem.

#### 4.4.2 Exclusão de Atores Divergentes

Os documentos institucionais (práticas administrativas) confirmam que a terceira gestão, foi permeada pelo desejo de substituição dos atores na busca de uma estrutura convergente:

(4) Aperfeiçoar o sistema de recrutamento e seleção do pessoal administrativo; (a) buscar no mercado os **profissionais que atendam aos perfis requeridos** pela Instituição; (b) utilizar todos os recursos disponíveis para recrutamento e seleção, **aperfeiçoando o sistema**; (c) elaborar um programa de **integração dos novos funcionários**; (5) Proceder à avaliação e revisão do quadro de pessoal administrativo, **a fim de adequá-lo à nova estrutura organizacional** da Universidade; (b) definir o quadro de pessoal administrativo. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.35, **grifo inserido**)

**Figura 9 - Modelo Conceitual: Exclusão de Atores não Convergentes**



**Fonte:** Elaborada pelo autor, livremente com base em Callon (1986).

Aqui, os atores não convergentes, enquanto elementos do arranjo organizacional, contidos no modelo conceitual (Figura 5), são excluídos. A narrativa organizacional e os documentos institucionais apontam não apenas para o desejo de substituição destes atores, mas

para os métodos empregados para que se pudesse viabilizar e materializar a exclusão, como previsto na *ANT*.

### ***Exclusão Direta***

No campo da exclusão direta, pode-se afirmar que a própria transição entre a segunda para a terceira gestão é fato probatório e indiscutível da exclusão de atores não convergentes.

Outro ponto de destaque é que iniciada a terceira gestão passou a existir um forte processo de desligamento de funcionários antigos e a conseqüente chegada de novos atores. A narrativa organizacional menciona, ainda, a criação de políticas para recolocação de atores divergentes no mercado de trabalho, confirmando, com isso, a existência de um processo de exclusão de atores não convergentes à nova estrutura.

Esse incidente é reforçado quando os relatos mencionam que, mesmo após um intenso trabalho de adaptação e aceitação, ainda ocorreram divergências com a nova forma de articular os elementos do arranjo.

A narrativa (prática discursiva) destaca que a busca por uma nova estrutura convergente, com novas atividades e práticas gerou descontentamento e divergência entre os atores com a conseqüente exclusão dos não convergentes.

### ***Exclusão Indireta***

Os métodos de exclusão não se limitaram as demissões, caracterizadas por sua forma direta e simples de eliminação de não convergentes. Eles permearam o campo da subjetividade, com táticas e estratégias de exclusão indireta.

No campo administrativo a narrativa organizacional menciona a forte introdução de novos ativos, especialmente relacionados a tecnologia e a informática. A chegada desses elementos não humanos para composição da nova estrutura, gerou resistências. Para quebrar essas resistências uma espécie de pressão psicológica foi realizada, na busca da convergência. Estes incidentes, empreendidos na busca de uma estrutura convergente, constituíram-se numa ameaça de exclusão para alguns dos atores.

Este forte processo de informatização e introdução de ativos (elementos não humanos) no campo administrativo é destacado nos documentos institucionais, apontando inclusive para a sua capacidade de gerar novas práticas e atividades.



(19) adequar a estrutura de rede de computadores, visando atender às demandas provenientes dos **novos processos informatizados**; (a) **manter o alto nível de informatização da Instituição**; (b) alocar recursos e treinar funcionários. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.39, **grifo inserido**)

Os documentos institucionais (prática administrativa) indicam que, para os objetivos de ordem acadêmica, a terceira gestão estabeleceu uma política de capacitação docente:

(5) dar prosseguimento e aprimorar o processo de formação docente, conforme a política institucional (...); (a) **implantar o Plano de Capacitação Docente** (...); (b) promover e viabilizar a capacitação docente (...). (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.25, **grifo inserido**)

Este objetivo é reforçado pela narrativa (prática discursiva), indicando que ao buscar a implementação dessa política de capacitação do corpo docente, a Instituição acabou por criar um ambiente organizacional onde foram gerados constrangimentos para que aqueles que não eram detentores dos títulos de mestre e doutor.

O incidente onde é narrado (prática discursiva) o pedido de saída do cargo do coordenador geral de pós-graduação indica, de forma definitiva, os efeitos da chamada exclusão indireta de atores não convergentes pois, neste caso, o próprio ator internalizou que não possuía mais legitimidade em face da nova estrutura proposta e pede para ser excluído.

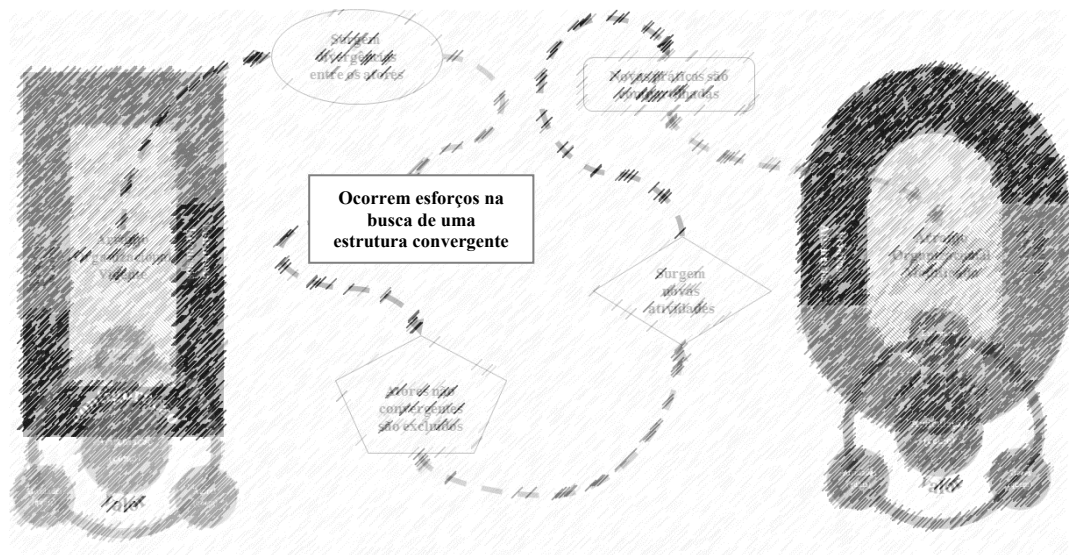
#### 4.4.3 Criação de uma Estrutura Convergente

A narrativa organizacional esclarece que desde a segunda gestão a participação democrática, enquanto elemento de articulação do arranjo organizacional, sempre foi assegurada a comunidade acadêmica.

Em busca de instituir uma nova estrutura, esse importante mecanismo de articulação do arranjo é ampliado e fortalecido durante a terceira gestão. O desejo por essa nova estrutura é expressamente delineado nos documentos institucionais (práticas administrativas):

(...) este Plano de Ação, que manifesta **os anseios da comunidade interna na consolidação da nova estrutura organizacional recém-implantada** e na implementação de novos programas para o desenvolvimento da Universidade (...). (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.10, **grifo inserido**)

**Figura 10 - Modelo Conceitual: Busca por Estrutura Convergente**



**Fonte:** Elaborada pelo autor, livremente com base em Callon (1986).

O texto (prática administrativa) não só aponta a nova estruturação proposta pela terceira gestão, como a sua forma de conduzir os acontecimentos para torná-la convergente. Na análise e interpretação da narrativa organizacional, fica evidente que as decisões de natureza corporativa são tomadas de forma participativa e colegiada.

### ***Colegiada***

A narrativa organizacional destaca importantes eventos e incidentes institucionais capazes de mensurar a importância e a dimensão que a forma de decisão colegiada assumiu após a chegada do terceiro reitor ao poder.

A primeira evidência é aquela onde é narrada (prática discursiva) a sua responsabilidade de conduzir a Instituição sempre por intermédio do Conselho Universitário. Essa narrativa demonstra o compromisso que a gestão tinha com as atividades e as decisões de natureza colegiada.

Novas práticas passam a ser instituídas no funcionamento deste e de outros órgãos colegiados, como destacado nos documentos institucionais:

- (13) implantar nova sistemática de funcionamento dos órgãos colegiados superiores, redefinindo-se as práticas operacionais (...). (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.22, **grifo inserido**)

Além de adotar o formato de decisões colegiadas, a terceira gestão institucionaliza esse procedimento juntamente com diversas outras atividades e práticas, por meio de políticas de gestão amplamente debatidas, para sua posterior redação, divulgação e implantação. Institui-se, portanto, a burocratização dos processos visando padronizar a articulação dos demais elementos do arranjo organizacional (Figura 3).

### ***Participativa***

No que tange ao fortalecimento da participação democrática nos processos de gestão da Instituição, um fato que merece destaque ao longo da narrativa é que este *modus operandi* tem origem na própria entidade mantenedora. Toda estrutura e funcionamento da Igreja está alicerçada em um formato de gestão de natureza "parlamentarista", onde as deliberações e as tomadas de decisão sempre ocorrem por meio de seus diversos concílios.

Portanto, a nova configuração e, conseqüentemente, a vida institucional têm uma forte influência de sua entidade mantenedora. É justamente no curso da terceira gestão que a Igreja, como forma de contribuir e participar do novo projeto organizacional, aprova um importante documento norteador para as ações da Universidade, intitulado "Diretrizes para a Educação Metodista".

A narrativa (prática discursiva) menciona ainda que os atores convergentes sempre foram participados na construção dos novos processos de articulação do arranjo, podendo opinar e expor suas ideias a respeito.

Esse formato participativo e democrático foi fundamental para que as novas práticas fossem compartilhadas e os atores complementemente envolvidos com busca do êxito na implantação da nova estrutura.

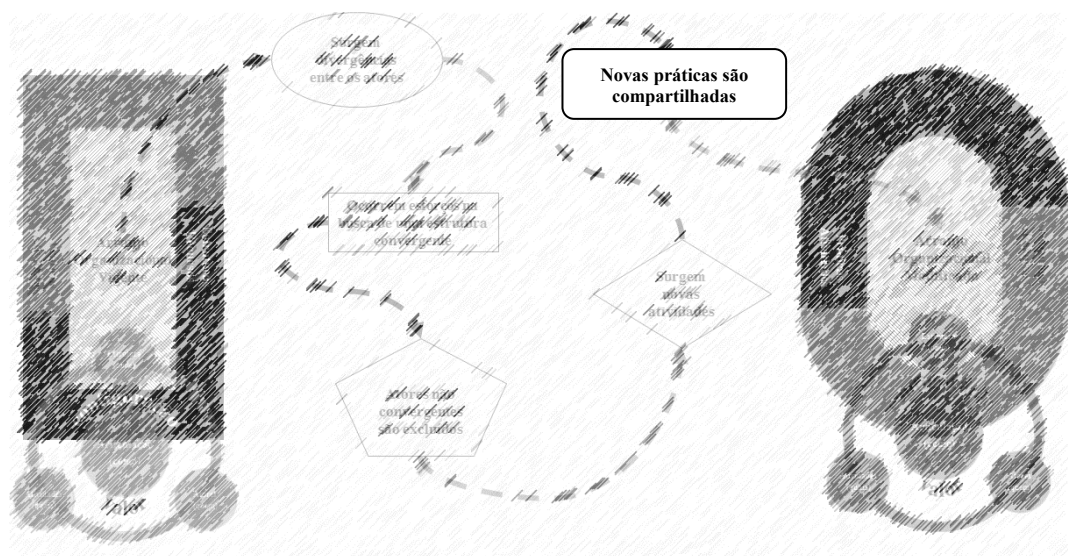
#### **4.4.4 Compartilhamento de Novas Práticas**

É efetivamente a partir deste tópico que a articulação dos elementos, ou seja, o "como se faz" é mais precisamente apresentada. Os documentos institucionais (práticas administrativas), mais uma vez, apontam nessa direção ao comentarem sobre a articulação de processos institucionais:

(6) aprimorar, a partir da **implementação da nova estrutura** universitária, a **articulação dos Processos** Acadêmicos e Administrativo com vistas **à melhor realização dos fins institucionais**. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.13, **grifo inserido**)

Os atores (quem) e a estrutura (onde) já apresentados, somam-se, agora, às atividades (quais) para que o círculo de configuração do valor se complete. É a partir desse ponto que humanos e não humanos adquirem o mesmo espírito e tornam-se coniventes na produção de agenciamentos e performatividades (LATOURET; WOOLGAR, 1997).

**Figura 11 - Modelo Conceitual: Compartilhamento de Novas Práticas**



**Fonte:** Elaborada pelo autor, livremente com base em Callon (1986).

A narrativa organizacional é precisa ao relatar a existência de novas práticas e do entrelaçamento entre humanos e não humanos no exercício cotidiano dessas práticas.

### ***Técnica***

Ao narrarem a crise financeira herdada da gestão anterior e atribuir os primeiros passos rumo a estabilização financeira ao novo regimento financeiro, os entrevistados indicam a existência de novas práticas com a implantação desse novo controle e cobrança de valores dos discentes.

O controle que antes era manual e aceitava a quantidade de créditos que o estudante desejasse adquirir, muda completamente. Essa atividade adquiriu formas muito mais sofisticadas de cálculo e controle, exigindo novos conhecimentos e habilidades dos atores. Criase, portanto, um novo "quase objeto".

A narrativa organizacional, também, celebra a chegada da informática e da tecnologia da informação na Instituição. Dentre os destaques está o fato de que as pessoas necessitaram adaptar-se as novas práticas de realização de suas tarefas.

Os setores e departamentos passaram a sofrer alterações na sua forma de funcionar. Esse fato associado as contratações de novos funcionários com perfil completamente adaptado ao uso desses ativos e tecnologias, gerou um período de vasto compartilhamento.

No caso da Secretaria Acadêmica os avanços eram muitos, uma vez que a Instituição desejava manter-se na vanguarda do segmento. A implantação de terminais de consulta para aluno demandou uma série de alterações na rotina deste setor. Os novos funcionários contratados com pleno domínio de informática passaram a compartilhar conhecimento com os atores veteranos remanescentes e, esses por seu turno, começam a orientar os mais novos sobre as normas e as operações cotidianas que eram realizadas.

Outra importante mudança está relacionada aos documentos apresentados pelo aluno e por aqueles gerados pela Secretaria Acadêmica. Todo material que antes da terceira gestão era mantido em arquivos físicos, passa a ser microfilmado e posteriormente digitalizado. Essa parte da narrativa é tão rica em detalhes que identifica minuciosamente os incidentes que descrevem por que essas articulações ocorrem no formato apresentado.

Todos estes relatos (práticas discursivas) indicam que as novas práticas, em sua maioria, foram permeadas pela aquisição de novos ativos, fato que alterou por completo a maneira de "fazer as coisas". Isso reforça que, o desenvolvimento dessas novas práticas alterou entre outras coisas a maneira como os atores (humanos) se relacionam com os novos ativos disponíveis (não humanos).

Esse panorama apresentado pelos eventos a partir da narrativa organizacional está intimamente ligado a visão da *ANT* sobre a associação de elementos objetivos, como aspectos materiais do ambiente onde ocorrem as transações e, de elementos subjetivos, calcados no comportamento do indivíduo e em suas experiências acumuladas.

A narrativa organizacional menciona, ainda, que este compartilhar de novas práticas extrapola os muros da organização e alcança outras organizações consideradas parceiras e coirmãs. Isso demonstra a força amealhada, naquele momento, pela configuração de valor do modelo de negócio, em virtude da sua forma peculiar de articulação dos elementos do arranjo organizacional.

No campo acadêmico o compartilhamento de novas práticas se dava em função de um tripé: modelo decisório participativo e colegiado, adensamento dos saberes por conta da capacitação docente e, a quantidade de docentes em regime de dedicação integral.

Isso gerou uma nova percepção do processo de educar entre os docentes, forjando o surgimento de uma espécie de atividade de socialização dessa massa de conhecimento com os discentes em sala de aula.

### ***Instrumental***

Desde o seu início a terceira gestão sempre buscou priorizar os investimentos em novos ativos voltados para sua atividade-fim. Mesmo nos momentos iniciais, onde ainda havia escassez de recursos, as necessidades foram sendo atendidas à medida que surgiram as demandas.

Novas edificações, novos equipamentos e capacitação docente são alguns dos ingredientes concatenados pelo terceiro reitor para compor a articulação dos elementos do arranjo organizacional no campo acadêmico.

No campo administrativo alguns dos elementos não humanos, como *softwares*, foram desenvolvidos na Instituição. A construção desses sistemas de informação foi fundamental na consolidação da nova gestão, uma vez que eles auxiliaram no cumprimento dos objetivos traçados, garantindo a execução das novas formas "de fazer" exatamente como planejado.

Os relatos (práticas discursivas) afirmam que houve um aumento do número de ativos e de ferramental tecnológico, potencializando a infraestrutura durante a terceira gestão. Estes relatos são confirmados pelos objetivos de ordem administrativa que estão grafados nos documentos institucionais (práticas administrativas) e, que nortearam a terceira gestão:

(16) providenciar **instalações adequadas para os servidores, equipamentos e pessoal da área de informática**, dando as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades (...); (a) melhorar as condições ambientais de trabalho; (b) mudar para local em área suficiente para abrigar as equipes (...); (18) **Capacitar usuários em larga escala e continuamente**, mantendo-os atualizados e informados sobre novos aplicativos e softwares que são disponibilizados nas redes, em paralelo à integração dos vários ambientes computacionais, permitindo aos usuários operar sistemas com interfaces mais amigáveis; (a) **potencializar a utilização de recursos instalados e disponíveis**; (b) promover cursos, de diferentes naturezas, para todos os aplicativos; (19) **Adequar a estrutura da rede de computadores**, visando atender às **demandas provenientes dos novos processos informatizados**; (a) **manter o alto nível de informatização da Instituição**; (b) alocar recursos e treinar funcionários; (20) Criar condições para aumento do número de usuários e locais com opção aos sistemas, com conseqüente **ampliação da rede de micros nos diversos campi**; (a) **dar agilidade e qualidade as rotinas, buscando, também, incluir todos os setores nas redes**; (b) alocar os recursos necessários. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.39-40, grifo inserido)

A relação entre humanos e não humanos é modificada não apenas do ponto de vista de como realizar as atividades tecnicamente, mas a própria relação entre eles. Ao relatar a preparação do vestibular com um grande número de atores participantes, a utilização de equipamentos que não permitiam ajustar erros durante a confecção das provas e o longo período de tempo que era demandado antes da terceira gestão, torna-se evidente que a introdução dos ativos tecnológicos mudou por completo essa prática na percepção dos atores.

Os relatos (práticas discursivas) reforçam a indissociabilidade entre humanos e não humanos, uma vez que, na Secretaria Acadêmica e no Departamento de Recursos Humanos, segundo a percepção dos entrevistados, equipamentos de informática tornaram-se um componente indispensável, incorporando-se as atividades de cada um como se fossem uma extensão do próprio corpo. Narrativas como esta permitiram captar, de forma superficial, alguns indícios da performatividade relatada pela *ANT*.

No caso específico destes setores os relatos puderam ser confirmados por meio de observação não participante (prática episódica). Durante todo o tempo em que se realizou esta observação, as atividades desenvolvidas utilizaram de forma plena os recursos tecnológicos e de informática, de tal maneira que sem os equipamentos, os atores perderiam sua identidade e seu referencial de execução para as diversas práticas.

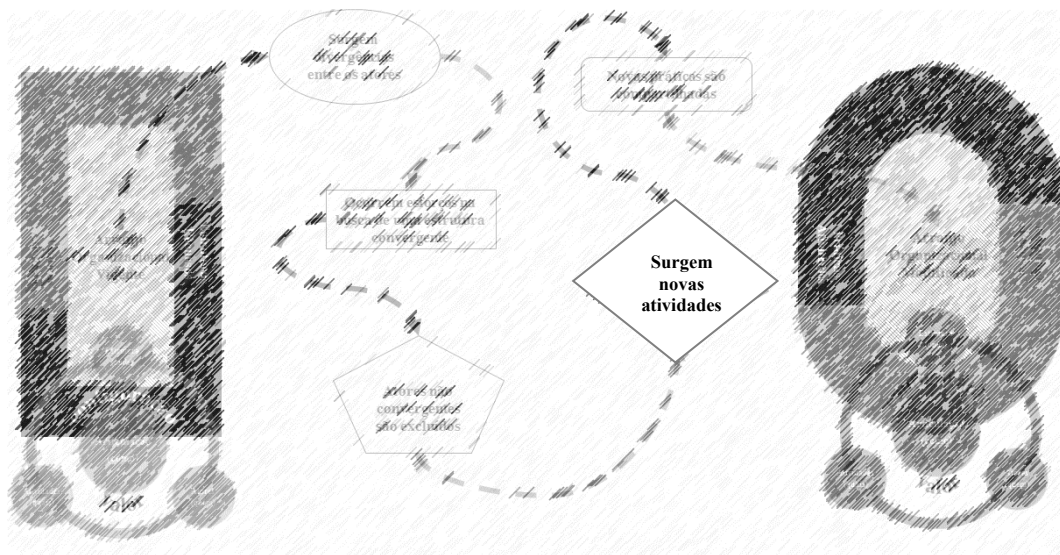
Tal performatividade, como prevista pela *ANT*, possibilita a compreensão dos fenômenos organizacionais ao estudar como as rotinas organizacionais moldam o comportamento e a identidade das pessoas no interior das organizações (D'ADDERIO, 2008).

Na Secretaria Acadêmica a integração dos *softwares* de controle financeiro e acadêmico demandou o compartilhamento de conhecimento e práticas das diversas áreas envolvidas e, levou aproximadamente cinco anos para que esta nova prática instrumental pudesse ser concluída.

#### **4.4.5 Surgimento de Novas Atividades**

A chegada do terceiro reitor a liderança da organização fez com que as dimensões acadêmica e administrativa ganhassem formatos diferentes com maiores níveis de exigência na realização de suas atividades.

**Figura 12 - Modelo Conceitual: Surgimento de Novas Atividades**



**Fonte:** Elaborada pelo autor, livremente com base em Callon (1986).

No espírito da teoria da configuração e sob a lente da *ANT*, este tópico, busca descrever os diferentes estados das múltiplas dimensões ou características organizacionais paralelamente ao contexto que as cercam e como o entrelaçamento entre estas diferentes dimensões e o seu contexto ocorrem simultaneamente, interativamente e sequencialmente ao longo do tempo (MEYER; TSUI; HININGS, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### ***Administrativa***

A narrativa organizacional indica que havia um vácuo na maneira com que o segundo reitor geria as questões administrativas. Isso leva a terceira gestão a criar inúmeras novas atividades. A execução das tarefas realizada de forma diferenciada facultou o surgimento de novas atividades e o desaparecimento de algumas já existentes.

Alguns setores passaram por um processo de fusão, gerando uma prática absolutamente nova e inovadora. É o caso da Secretaria Acadêmica e da Tesouraria, que foram transformadas em Atendimento Integrado, possibilitando ao aluno resolver todas as suas demandas em único local e atendimento. Isso exigiu que os atores de ambos os departamentos passassem a compartilhar conhecimentos para que a nova atividade pudesse ser realizada.



Os documentos institucionais (práticas discursivas) indicam que esta nova atividade administrativa foi tão bem-sucedida que buscava-se expandir seu conceito para todos os locais onde a Universidade estivesse instalada:

(19) avaliar e aprimorar os serviços de atendimento integrado da Secretaria Acadêmica, **estendendo-o a todos os campi**, integrando os serviços respectivos relacionados aos cursos de Pós-Graduação *stricto* e *lato sensu*. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.31, **grifo inserido**)

Funcionários que antes realizavam determinadas atividades passaram a desenvolver outras atividades. Havia agora, por exemplo, uma conta financeira para o aluno que demandava ser fechada quando ele se desligava da Instituição, gerando para estes uma devolução de recursos financeiros.

A atividade executada no controle financeiro de débitos dos alunos, a partir da terceira gestão, ganha um novo e exclusivo setor para sua operacionalização até que fosse desenvolvido um *software* capaz de realizá-la.

O mesmo ocorreu no setor de Controladoria, onde o advento da informática eliminou atividades de preenchimento manual de planilhas para tabulação de dados. Com as novas práticas instrumentais, surgiram novas atividades voltadas a análise das informações.

Os eventos organizacionais narrados até aqui, reúnem as atividades realizadas e suas práticas, os atores envolvidos e as estruturas formais e informais utilizadas, sugerindo, portanto, que a "congruência" deve caracterizar as relações entre estes componentes e os objetivos da organização (NADLER; TUSHMAN, 1997).

### ***Acadêmica***

A Política Acadêmica foi sem dúvida o grande marco da terceira gestão no campo acadêmico. Impulsionada por uma estrutura democrática e participativa, ela foi construída com a total adesão da comunidade. Esse debate consumiu uma década, constituindo em si mesmo uma nova atividade. Sua espinha dorsal tinha como lema: o compromisso com a educação, o compromisso com a transformação da sociedade e; o compromisso com a construção da cidadania como patrimônio coletivo da sociedade.

Esse lema foi fecundado na segunda gestão, mas é na terceira que ele é colocado em prática, organizado e devidamente estruturado enquanto diretriz escrita e institucionalizada. Com a Política Acadêmica devidamente aprovada, cria-se o elemento norteador de todas as

ações institucionais. Começam então a surgir as atividades que demandam a construção de novos projetos pedagógicos e de mecanismos capazes de realizar a sua avaliação.

Associado a estes incidentes foram surgindo novas atividades de graduação e pós-graduação. Foram aprimoradas e/ou lançadas novas atividades de pesquisa e extensão universitária. Em meio a todas estas mudanças, procurou-se preservar o espírito assistencialista da Instituição junto à sociedade onde estava inserida e, que fora germinado nos tempos do segundo reitor.

A atuação da vice-reitoria acadêmica foi determinante durante a terceira gestão para conectar os compromissos de natureza social e de extensão universitária a produção de pesquisa acadêmica. Por tudo isso, a sala de aula, por seu turno, teve sua atividade alterada e passou a perseguir a utopia da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Estes eventos e incidentes permitem visualizar a construção de conexões e de passagens entre domínios, com o estabelecimento de uma comunicação a partir da mistura de elementos heterogêneos do passado, do presente e do futuro, simultaneamente, como previsto no processo de translação (SERRES, 1990).

A narrativa organizacional destaca o impacto positivo que as mudanças na área administrativa geraram para a área acadêmica e, o quanto os projetos da área administrativa foram, por sua vez, beneficiados com a geração de receitas provenientes da área acadêmica. Nesse ponto a existência da configuração no arranjo organizacional é confirmada ao se reconhecer a variabilidade de suas características (RANDLES; LAASCH, 2015).

Por fim, isto denota que a configuração de valor do modelo de negócio, por intermédio da articulação dos elementos do arranjo organizacional, auferiu destaque ao validar sua capacidade para criar e capturar valor.

#### **4.5 Discussão sobre Arranjo Organizacional e Configuração de Valor**

Ao buscar o que há de específico e de singular na organização analisada, sem eleger padrões, métricas e moldes pré-estabelecidos, foi possível apresentar o fenômeno organizacional como único (LAW, 2004).

Nesse sentido, duas importantes peculiaridades permeiam a configuração de valor da Instituição: seus valores pautados na chamada confessionalidade e a adoção de um modelo de negócio de natureza social.

No que tange especificamente a sua confessionalidade, documentos institucionais publicados na terceira gestão manifestam a seguinte ênfase:

(10) cultivar, **em todas as suas atividades**, os valores da ética e da vida, no contexto da perspectiva da fé cristã, tendo como base os documentos da Igreja Metodista. (PLANO DE AÇÃO, 2000, p.14, **grifo inserido**)

A segunda gestão, em virtude de sua natureza ideológica, acaba por confrontar a confessionalidade que é elemento diferenciador do modelo de negócio. Já a terceira gestão respeita e adota essa profissão de fé em todas as suas ações.

A narrativa organizacional estabelece uma linha divisória entre as três gestões. Essa linha divisória contém diferentes aspectos em relação ao arranjo organizacional e seus reflexos na configuração de valor do modelo de negócio.

Como afirmado anteriormente, as pesquisas desenvolvidas até aqui têm negligenciado a sua preocupação com o fato de como ocorrem as articulações entre os componentes individuais do modelo de negócio e os chamados jogadores-chave (WIRTZ *et al.*, 2016).

O papel desempenhado por gestores e demais atores, está intrinsecamente ligado a articulação dos elementos de configuração do valor em um modelo de negócio. Nesse sentido a análise do processo de configuração de valor, buscou, destacar a articulação de elementos heterogêneos (subjetivos e objetivos) do arranjo organizacional.

Esta pesquisa entende Configuração de Valor em Modelo de Negócio como **processo de articulação de recursos e atividades** da firma (MEIRELLES, 2015). E o recorte utilizado para o desenvolvimento do estudo, está pautado na dimensão dos chamados elementos de *design*, propostos por Zott e Amit (2010).

Toda análise do caso toma essa dimensão como base, ou seja, conteúdo, estrutura e governança das transações. Por outra via, essa perspectiva de elementos de *design* guarda uma certa relação com os chamados componentes do arranjo organizacional.

Infere-se que por meio da **articulação de seu arranjo organizacional** a Instituição foi capaz de se alinhar as demandas ambientais **constituindo um conjunto configuracional único** (MEYER; TSUI; HINNINGS, 1993, **grifo inserido**).

De forma que, em qualquer modelo de negócio, os aspectos do arranjo organizacional serão determinantes para o entrelaçamento de elementos objetivos e subjetivos nele contidos, com prováveis reflexos na configuração de valor.

No caso analisado foram inúmeros os aspectos do arranjo organizacional identificados e os seus consequentes reflexos na configuração do valor para o modelo de negócio. O Quadro 3, a seguir, apresenta esses elementos:

**Quadro 3 - Aspectos do Arranjo Organizacional e Reflexos na Configuração de Valor**

	<b>1ª Gestão</b>	<b>2ª Gestão</b>	<b>3ª Gestão</b>
	1970 a 1977 2 mandatos de 4 anos	1978 a 1985 2 mandatos de 4 anos	1986 a 2006 5 mandatos de 4 anos
<b>Aspectos do Arranjo Organizacional</b>	(1) Gestão Autoritária	(1) Gestão por Delegação	(1) Gestão Colegiada
	(2) Sem Fortes Influências Ideológicas na Liderança	(2) Forte Influência Ideológica na Liderança	(2) Parcimônia Ideológica entre as Lideranças
	(3) Nenhum Suporte Tecnológico	(3) Suporte Tecnológico Incipiente	(3) Elevado Suporte Tecnológico
	(4) Ausência de Infraestrutura	(4) Dimensionamento da Infraestrutura	(4) Consolidação da Infraestrutura e Aumento dos Ativos
	(5) Quadro Reduzido de Funcionários e Professores	(5) Quadro Reduzido de Funcionários e Professores	(5) Expansão do Quadro de Funcionários e Professores
	(6) Subordinação a Igreja	(6) Subordinação a Igreja	(6) Subordinação a Igreja
	(7) Sem Implementação de Normativas ou Políticas	(7) Políticas não Institucionalizadas	(7) Adoção de Políticas Institucionais e Normas Escritas
	(8) Ênfase na Criação Estruturação da Universidade	(8) Ênfase no Desenvolvimento da Proposta Educacional	(8) Ênfase na Consolidação da Proposta Educacional
	(9) Baixo Nível de Estruturação Administrativa	(9) Precarização da Estruturação Administrativa	(9) Ampla Reestruturação Administrativa
<b>Reflexos na Configuração de Valor</b>	(1) Administração Centralizada e Ausência Liderança	(1) Administração Descentralizada e Forte Liderança	(1) Administração Participativa e Forte Liderança
	(2) Confessionalidade Relativizada sem Assistencialismo	(2) Confessionalidade Confrontada e Assistencialismo	(2) Confessionalidade Respeitada e Assistencialismo
	(3) Controles Manuais e Precários	(3) Manutenção dos Controles Manuais e Precários	(3) Informatização e Alteração dos Controles
	(4) Implantação de Setores e Escassez de Atividades	(4) Manutenção das Atividades e Setores	(4) Ampliação das Atividades e Setores
	(5) Práticas Realizadas sem Complexidade	(5) Práticas Realizadas sem Complexidade	(5) Práticas Realizadas com Maior Complexidade
	(6) Não Contribui com a Geração de Resultado	(6) Não Contribui com a Geração de Resultado	(6) Contribui Positivamente a Geração de Resultado
	(7) Atividade Prática Informal	(7) Atividade Prática Informal	(7) Atividade Prática Formal
	(8) Apropriação de Imagem e Audiência do Colégio	(8) Proposta Arrojada capaz de Gerar Audiência	(8) Consolidação capaz de Potencializar a Audiência
	(9) Finanças Controladas e Desenvolvimento Lento	(9) Finanças Desorganizadas e Retrocesso Institucional	(9) Finanças Estruturadas e Forte Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A articulação da estrutura administrativa enquanto aspecto relevante do arranjo é refletida na forma de configurar valor, especialmente em relação ao desenvolvimento do negócio e ao comportamento de suas finanças. Sob a ótica do arranjo, foram essas diferentes formas de articular que produziram os diferentes resultados (FISS, 2007).

Os elementos colocados no Quadro 3 evidenciam os componentes da chamada dimensão de *design* (ZOTT; AMIT, 2010) para configuração de valor, ou seja, **quais atividades** deverão ser desempenhadas; **como** deverão ser **articuladas e encadeadas**; **quem** deverá desempenhá-las e **onde**. O Quadro 3 não só demonstra que, ao receber os reflexos dos diferentes aspectos do arranjo, a configuração de valor foi alterada ao longo do tempo, como evidencia a complexidade desse entrelaçamento.

Para compreender essa interação foi preciso observar o fato de como comportamentos organizacionais emergem, estabilizam e declinam tendo em conta a participação dos atores envolvidos (RANGLES; LAASCH, 2015). É possível chegar mais próximo de compreender a complexidade quando restauramos o passado ao seu próprio presente e realizamos distinções capazes de superar eventuais dualismos (TSOUKAS, 2017).

O sexto aspecto apresentado pelo arranjo, no Quadro 3, não é alterado por nenhuma das gestões, mas produziu diferentes reflexos na configuração de valor, não como fato isolado, mas em função de sua articulação com outros aspectos que foram modificados. Isso indica, por exemplo, a presença de performatividade entre elementos humanos e não humanos (LATOURET, 1999a). Impulsionada pela necessidade de preservar a dialética do "verso avançado", a teorização conjuntiva torna-se mais adequada para compreender a lógica da prática e, assim, fazer justiça à complexidade organizacional (TSOUKAS, 2017)

Outro aspecto destacado pelo Quadro 3, é que entre a primeira e a segunda gestão existem aspectos do arranjo inalterados ou muito similares, fato que não se mantém durante a terceira gestão, onde ocorrem muitas alterações que, por consequência refletem diretamente na configuração de valor.

Destaca-se que, durante a segunda gestão, a configuração de valor adotada para articular os elementos do arranjo organizacional não foi capaz de capturar valor para o negócio, embora houvesse a geração de audiência. Havia alunos, no entanto o viés ideológico assistencialista permitia que eles pagassem somente pelos componentes curriculares em que estivessem matriculados. Isso sujeitava a Instituição a uma total instabilidade no fluxo de caixa.

Ao modificar a forma de cálculo e cobrança dos valores dos serviços prestados, e vencido o período de negociação com credores, a situação financeira da instituição foi saneada. A partir daí a terceira gestão proporcionou ao negócio um longo período de desenvolvimento

institucional, graças a criação e captura de valor que foram geradas pelo simples fato de haver uma nova forma de articular os elementos do arranjo organizacional e, portanto, de configurar valor.

Esse conjunto de complexas articulações, provenientes de agrupamentos de estruturas e práticas, gerado pelas alterações dos elementos do arranjo, indica que o desempenho da organização estudada não estava contido no uso de um único elemento, mas num completo entrelaçamento entre vários elementos e de maneiras complementares (VOLBERTA, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O saldo dessas alterações é uma nova configuração de valor do modelo de negócio. Uma forma que manteve sua característica assistencialista, porém, com o incremento de um viés progressista e altamente desenvolvimentista ao modelo. A narrativa de um dos entrevistados afirma textualmente: "(...) era uma universidade audaciosa, com a proposta moderna (...) e que agradava a juventude. E então, o sonho!".

A excessiva confiança nesse bem-sucedido modelo, impediu que o terceiro reitor de promover novas alterações no arranjo e, por consequência na configuração de valor. Terminado seu último mandato em 2006, a instituição encontrava-se em uma nova crise financeira. No espírito da teoria da configuração do arranjo faltou à Instituição um salto quântico para outra configuração, quando o período de estabilidade do modelo foi interrompido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Prova disso é que a partir de 2006, o Prof. Dr. Davi Ferreira Barros, assume como novo reitor e é sucedido, nos dez anos seguintes, por outros três reitores, sendo que nenhum deles, conseguiu realinhar o arranjo e, por consequência a configuração de valor, para que se pudesse reestabelecer a capacidade institucional de criar e capturar valor.

O surgimento de novas atividades e práticas mais complexas, como fruto do aumento da infraestrutura, do número de atores e da burocratização dos processos, é um dos baluartes centrais de toda essa mudança. A articulação de elementos humanos e não humanos, objetivos e subjetivos, na multidimensionalidade do arranjo, é que revela a complexidade por trás da chamada configuração de valor e, sua consequente importância para o modelo de negócio.

Esse movimento performativo entre componentes tão dispares e complexos, convida ao aprofundamento dos estudos em configuração de valor e modelo de negócio, sob uma perspectiva multiparadigmática.

Somente uma ontologia de mundo aberta, uma epistemologia performativa e uma praxiologia poética podem criar um "sistema de representação" complexo. Teorias complexas são conjuntivas e buscam estabelecer conexões entre diversos elementos da experiência

humana, fazendo com que essas distinções analíticas permitam juntar conceitos normalmente utilizados de forma compartimentada (TSOUKAS, 2017).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade resgatar os principais resultados do estudo com o objetivo de responder o problema de pesquisa e registrar o conseqüente alcance dos objetivos propostos. Traz, ainda, as contribuições da tese ao campo de modelo de negócio, as limitações encontradas e as recomendações para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

### 5.1 Conclusões do Estudo

Para cumprir seus objetivos e dar resposta a questão de pesquisa proposta, optou-se por um estudo de caso único com uma abordagem qualitativa de natureza fenomenológico-hermenêutica. O estudo do caso, de escolha intencional e não aleatória, foi desenvolvido em uma instituição de ensino superior, situada no estado de São Paulo.

A partir do referencial teórico estudado ficou estabelecido que a questão central de pesquisa deveria compreender: **Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da ANT? O que se entende por processo de articulação? De que maneira as decisões de natureza corporativa tornam-se elementos constitutivos dessa articulação?**

A resposta a essa questão foi obtida com aplicação e desenvolvimento da análise das narrativas. A principal técnica de coleta de material foi a entrevista semiestruturada com gestores da alta administração, técnicos-administrativos e docentes da instituição de ensino superior selecionada. Complementarmente foram desenvolvidas leituras de documentos institucionais e observações não participantes.

A partir da compreensão desenvolvida por este estudo de que a configuração de valor é pouco explorada pela literatura científica, apesar de refletir diretamente nos processos de criação e apropriação de valor e, de que são menos frequentes os estudos que discutem o processo de evolução de um modelo de negócio na perspectiva transformacional, **foi possível compreender, à luz da ANT, a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.**

O raciocínio que sustentou este argumento, se desenvolveu a partir da interpretação dos achados de pesquisa, especialmente **na análise das narrativas dos entrevistados que, de certa forma, corroboraram, em maior ou menor grau, o entendimento de que em uma**



**perspectiva transformacional modelo de negócio pode ser considerado um conceito para tratar mudança, seja na organização ou no próprio modelo de negócio.**

Do ponto de vista da configuração de valor, a missão social constitui-se em elemento norteador. Fica evidenciada que a confessionalidade é valor premente na atividade desenvolvida por instituições de educação dessa natureza. Pode-se afirmar que a interferência, da confessionalidade oriunda de sua mantenedora, na vida da organização e na sua forma de configurar valor é elemento delineador da dimensão administrativa da Instituição.

Em paralelo com as argumentações já apresentadas é válido ressaltar que a escolha de um modelo de negócio específico (social) significa optar por um jeito particular de competir, de operar e de criar valor. Embora gestão anterior tenha conseguido gerar audiência em torno da marca, em virtude da configuração de valor adotada, não foi possível capturar valor para o negócio, justamente pela forma como articulava os elementos do arranjo organizacional.

Com o advento da nova gestão, o êxito da gestão anterior em relação a configuração dos elementos do arranjo no campo acadêmica foi potencializado e, no campo administrativo essa configuração é completamente reestruturada para sua melhor organização e desempenho. Essas alterações no campo administrativo geraram efeitos positivos capazes de alcançar e beneficiar o campo acadêmico. **Aqui fica configurada e confirmada a contribuição das decisões de natureza corporativa voltadas ao processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.**

**A maneira como esta contribuição ocorre é marcada pela forma com que as lideranças escolheram articular os elementos do arranjo, ou seja, por decisões de natureza corporativa.** O formato de natureza colegiada e participativa associado a um *design* fortemente institucionalizado no campo administrativo, foi elemento essencial na geração de uma nova configuração de valor e, porque não dizer, de um novo modelo de negócio. Não foram apenas os ativos da organização, como consta de ensaios teóricos pautados em uma epistemologia positivista, que definiram o conceito de modelo de negócio e, mais especificamente, a dimensão de configuração de valor. **Foi o *design* adotado para o arranjo organizacional que se tornou determinante para o entrelaçamento de elementos objetivos e subjetivos nele contidos, definindo, assim, a configuração de valor.**

O negócio em nenhum momento teve seus propósitos e seu *core business* alterado, manteve-se exatamente o mesmo. Modificaram-se apenas as "formas de fazer". Como "formas de fazer" devem ser entendidas as operações oriundas do entrelaçamento entre os humanos e os não humanos. **Entenda-se, portanto, que processo de articulação é justamente essa "forma de fazer" contida no entrelaçamento dos elementos, desde que preservada a**

**performatividade existente entre humanos e não humanos.** No caso estudado, essa nova forma de articular (configurar valor), gerou um longo período de crescimento institucional, graças a potencialização da criação e da captura de valor geradas, resgatando a organização das condições financeiras desfavoráveis em que se encontrava.

Por outro lado, esse fato **delineia uma certa primazia da configuração de valor, enquanto forma de articular os elementos do arranjo organizacional, sobre a criação e a captura de valor em um modelo de negócio.**

Em relação aos objetivos específicos do estudo, considera-se que todos foram atingidos. Exatamente como já mencionado, os três primeiros objetivos específicos são de ordem prática e tem como propósito: **identificar, descrever e compreender** a ocorrência das articulações do arranjo, apontar eventuais alterações nessas articulações e os eventos responsáveis por tais acontecimentos. Já o quarto e quinto e objetivos específicos propõem-se, respectivamente, a **interpretar e caracterizar** a conexão entre as articulações, provenientes da rede de atores e artefatos que subsiste no interior do arranjo e, a configuração de valor no modelo de negócio para, então, **fomentar a discussão** sobre caminhos alternativos para a consolidação do construto de modelo de negócio.

No que tange ao **primeiro objetivo específico**, a essência do estudo está pautada na dimensão da configuração de valor dessa organização, focado de forma mais específica na realidade dos gestores, que são periodicamente cobrados pelo desenvolvimento de novos modelos de negócio ante cenários desafiadores e altamente competitivos que a organização enfrenta. Cada uma das narrativas geradas pelos entrevistados, descreve claramente a contribuição de cada uma das decisões corporativas tomadas pelos reitores em relação aos processos de articulação do arranjo organizacional, permitindo, assim, pleno esclarecimento do objetivo específico estabelecido.

Ao atender o **segundo objetivo específico** foi possível compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional. Esta constatação pode ser compreendida por intermédio da narrativa de práticas cotidianas desenvolvidas pelos atores e, na performatividade contida entre humanos e não humanos. Entenda-se aqui que o conceito de não humanos, não se limita aos ativos e artefatos físicos da organização, podendo estender-se a própria estrutura normativa, as técnicas utilizadas no desenvolvimento de uma determinada atividade etc. Puderam ser identificadas na utilização de novos ativos, no desenvolvimento de cálculos, de atividades fundidas, nas políticas institucionais criadas e na forma como os próprios atores passaram a enxergar a organização enquanto modelo de negócio, detentor de uma nova configuração de valor.

O **terceiro objetivo específico** foi atingido na medida em que os eventos de natureza administrativa, discursiva e episódica se complementaram e confirmaram-se mutuamente. A identificação dos incidentes que descrevem por que essas articulações ocorrem no formato apresentado, deu-se no momento em que cada uma das narrativas ocupou-se em detalhar o processamento de operações cotidianas e as vinculou a elementos não humanos, sejam eles objetos ou quase objetos. As observações não participantes desempenharam um papel fundamental no que tange a confirmação de alguns dos eventos e incidentes contidos nestas narrativas.

A partir do **quarto objetivo específico** foram geradas as contribuições desta tese para o campo de modelo de negócio. **As interpretações realizadas, à luz da ANT, foram capazes de indicar que as articulações presentes no arranjo organizacional produziram importantes reflexos para a configuração de valor e, para o próprio modelo de negócio.**

Os caminhos propostos pelo modelo conceitual apresentado por este estudo (Figura 5), foram trilhados de acordo com os achados de pesquisa coligidos. Não só foram trilhados, mas exatamente como indicado no modelo conceitual, a formação multidimensional do arranjo foi completamente alterada e, por consequência, o modelo de negócio existente. Além disso, os passos indicados pelo modelo conceitual também consideram em seu arcabouço a questão histórico longitudinal e, os achados de pesquisa foram capazes de captar os fenômenos organizacionais de maneira dinâmica, sob o prisma do movimento, da mudança e da evolução temporal.

Também ficou evidenciado que a conexão dos elementos do arranjo organizacional com a configuração de valor, confirma a vocação de modelo de negócio como mecanismo de implementação da estratégia na prática.

Tal qual é apontado por outros pesquisadores do campo de modelo de negócio, os estudos, em geral, têm adotado conceitos que não valorizam processos de mudança, criando um grande abismo entre a chamada "proposta de valor" e os processos que a estabilizam no interior da organização. **Há que se ressaltar que os passos indicados pela sociologia da translação como consta do modelo conceitual, foram determinantes para captar toda essa mudança na forma de articular o arranjo.**

É no cumprimento do **quinto objetivo específico** que se configura uma discussão sobre os possíveis caminhos para o desenvolvimento de uma teoria para a configuração de valor e modelo de negócio sob uma perspectiva pós-estruturalista. **Como contribuição de natureza epistemológica à construção de uma teoria para o campo de modelo de negócio, ficou**

**evidenciado o entrelaçamento de elementos pertencentes às perspectivas subjetivista e objetivista a partir da lente da ANT.**

É a junção e a interação desses elementos que formam a articulação dos elementos do arranjo, configuram valor para a organização e definem o modelo de negócio. **Indicando, assim, o pressuposto de que o caminho a ser trilhado para preencher a lacuna teórica não deve, necessariamente, estar pautado apenas numa epistemologia interpretativista ou positivista.** É fundamental destacar que as narrativas, também, indicam contribuições adjacentes voltadas ao aprimoramento e/ou eliminação de algumas práticas organizacionais.

Portanto, a complexidade contida na multidimensionalidade dos arranjos organizacionais (Figura 3) e as peculiaridades na forma de articulá-los, requerem a formulação de um corpo de conhecimento multiparadigmático, dada a dificuldade de tratar tantas variáveis por uma ótica unilateral, construída a partir de corpos providos de conhecimentos isolados.

Considerado o fato de que em virtude de uma alteração na diversidade de estratégias adotadas na articulação de seu arranjo organizacional (configuração de valor) uma organização pode produzir diferentes resultados (criação e captura de valor), **pode-se assumir que uma definição capaz de clarificar o conceito de modelo de negócio está intimamente ligada a ideia de configuração de valor.**

Como contribuição efetiva desta tese, na busca de fomentar caminhos alternativos para a consolidação teórica do construto de modelo de negócio, afirma-se: **a configuração de valor em um modelo de negócio é o resultado de uma complexa translação por conta do *design* adotado para o arranjo organizacional, permitindo que a articulação de estruturas e práticas assumam uma característica totalmente performática.**

## **5.2 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros**

Ao mesmo tempo em que a lente pós-estruturalista auxiliou na confirmação dos pressupostos desta tese, também evidenciou a complexidade por trás da articulação dos elementos do arranjo organizacional, sua força e sua importância para modelo de negócio.

Uma importante limitação de natureza teórica está relacionada ao pleno domínio das teorias de natureza pós-estruturalistas. Dada a complexidade que as envolve acredita-se não ter sido possível a aplicação plena de seus pressupostos.

Sua característica fundamentalmente subjetiva e, até mesmo, filosófica, terminou por estigmatizar a tese tornando-a de difícil compreensão e, por consequência inviabilizou a aceitação das organizações convidadas a participar da pesquisa. O perfil pragmático da maioria

dos executivos não permitiu que fossem reconhecidos os verdadeiros méritos da discussão que se buscava empreender. Foram seis meses de busca em doze diferentes corporações, configurando, em média, uma tentativa a cada quinze dias. Com tantas tentativas infrutíferas, o fator tempo, de certa forma, acabou por limitar o alcance empírico da tese.

Para futuras pesquisas recomenda-se a adoção de estudos multicaso, em um mesmo segmento de atuação, com a utilização da análise comparativa qualitativa (*QCA*) para resolver um problema presente na análise comparativa de casos, contemplando a preservação dos casos como complexas configurações de fatores explicativos e, de tal forma que permita a análise das similaridades e diferenças.

Tal estudo permitiria confirmar alguns dos pressupostos aqui apontados, indicando que organizações similares criam e capturam valores de forma diferenciada, por possuírem diferentes configurações de valor, graças as diferenças na forma de articular arranjos que por si, já são complexos por sua multidimensionalidade.

Outra recomendação é a de adoção de uma metodologia de pesquisa, que seja capaz de reunir métodos quantitativos e qualitativos, de modo que, também, seja permitido um entrelaçamento metodológico sob as perspectivas subjetivista e objetivista, tal como indicado na conclusão do estudo para o campo teórico.

Por fim recomenda-se a substituição da análise da narrativa pela análise do discurso com o objetivo de se efetuar uma maior aproximação em relação aos pressupostos da *ANT*.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, A.; TUCCI, C. L. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2003.
- AL-DEBEI, M. M.; EL-HADDADEH, R. E.; AVISON, D. Defining the business model in the new world of digital business. *In: Americas Conference on Information Systems, 2008. Proceedings Paper 300*, Toronto, 2008.
- ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor Network Theory (and After) and Critical Management Studies: Contributions to the Politics of Organising. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33.*, 2009, São Paulo (SP). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v.22, n.6-7, p.493-520, 2001.
- AMSTERDAMSKA, O. Surely you are joking, Monsieur Latour! **Science, Technology, & Human Values**, v.15, n.4, p.495-504, 1990.
- ANTONACOPOULOU, E. P. On the practise of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices. *In: BARRY, D.; HANSEN, H. (Eds.) Handbooks of new approaches to organization studies*, p.112-131. London: SAGE, 2008.
- AREND, R. J. The business model: present and future - beyond a skeuomorph. **Strategic Organization**, v.11, n.4, p.390-402, 2013.
- AKRICH, M.; LATOUR, B. A summary of a convenient vocabulary for the semiotics of human and nonhuman assemblies. *In: BIJKER, W.; LAW, J. (Eds.). Shapping technology, building society: studies in sociotechnical change*, p.259-264. Cambridge: MIT Press, 1992.
- AUGIER M, TEECE D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v.20, n.2, p.410-421, 2009.
- AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.2, n.1, p.35-55, 2013.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v.43, p.156-171, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARROS, D. L. P. **Teoria semiótica do texto**. São Paulo: Editora Ática, 2005.
- BARTUNEK, J. M.; BOBKO, P.; VENKATRAMAN, N. Toward innovation and diversity in management research methods. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, p.1362-1373, 1993.

BENSAOU, M.; VENKATRAMAN, N. Configurations of inter-organizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers. **Management Science**, v.41, n.9, p.1471-1492, 1995.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.

BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources - traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.15, p.131-148, 1994.

BLYLER, M; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v.24, n.7, p.677-686, 2003.

BLOOMFIELD, B. P.; VURDUBAKIS, T. The outer limits: monsters, actor networks and the writing of displacement. **Organization**, v.6, n.4, p.625-648, 1999.

BOULTON, R. E. S.; LIBERT, B. D.; SAMEK, S. M. **Cracking the value code**: how successful businesses are creating wealth in the new economy. New York: Harper Collins, 1997.

BOULTON, R. E. S.; LIBERT, B. D.; SAMEK, S. M. A business model for the new economy. **Journal of Business Strategy**, v.21, n.4, p.29-35, 2000.

BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationship and unethical behavior: a social network perspective. **Academy of Management Review**, v.23, n.1, p.14-31, 1998.

BREA-SOLÍS, H.; CASADESUS-MASANELL, R.; GRIFELL-TATJÉ, E. Business model evaluation: quantifying Walmart's sources of advantage. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.9, p.12-33, 2015.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A construção do significado nas organizações. **FACES R. Adm.**, v.6, n.3, p.81-89, 2007.

BULGACOV, S.; SANTOS, P. J. P.; MAY, M. R. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. **Cadernos EBAPE-FGV**, v.10, n.4, p.912-924, 2012.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, p.437-460. São Paulo: Atlas, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflection and tentative **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p.649-671, 1999.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v.45, n.2, p.46-51, 2005.

CALDERON, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 1, p. 61-72, mar. 2000.

CALLON, M.; LATOUR, B. Unscrewing the big leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them do so. *In*: KNORRCETINA, K.; CICOUREL, A. (Eds.). **Advances in social theory and methodology: toward an integration of micro and macro sociologies**, p.277-303. Boston: Routledge, 1981.

CALLON, M.; LAW, J. On interests and their transformation - enrollment and counter-enrollment. **Social Studies of Science**, v.12, n.4, p.615-625, 1982.

CALLON, M. Eléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. **L'Anné Sociologique**, n.36, p.169-208, 1986.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. A Teoria Ator-Rede e os estudos organizacionais brasileiros. *In*: **Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, 1., 2011, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ORD/UFSC, 2011.

CAMISON, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Business models in spanish industry: a taxonomy-based efficacy analysis. **Management**, v.13 n.4, p.298-317, 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v.43, n.2-3, p.195-215, 2010.

CASTREE, N. 'False antitheses? Marxism, nature and actor-networks'. **Antipode**, v.34, n.1, p.111-135, 2002.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation: (Re) establishing the Missing Linkages. **Management Decision**, v.49, n.8, p.1327-1342, 2011.

CHASE, S. E. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. *In*: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed., p.651-679. Thousand Oaks: Sage, 2005.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, p.529-555, 2002.

COFFEY, A.; ATINKSON, P. **Making sense of qualitative analysis**. London: Sage, 1996.

COMBS, J. G; CROOK, T. R; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. *In*: KETCHEN JR, D. J; BERGH, D. D. (Eds.) **Research methodology in strategy and management**, p.259-286. San Diego: Elsevier, 2005.



- COOL, K. O.; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: the case of the U. S. pharmaceutical industry 1963-1982. **Management Science**, v.33, n.9, p.1102-1124, 1987.
- COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. D. Business models and their relationship with marketing: a systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.5, p.656-666, 2013.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organization analysis: **Organization Studies**, [S.I.], v.9, n.1, p.91-112, 1988.
- COOPER, S. Y.; PARK, J. S. The impact of 'incubator' organizations on opportunity recognition and technology innovation in new, entrepreneurial high-technology ventures. **International Small Business Journal**, v.26, n.1, p.27-56, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- CRESWELL, J. W.; MILLER, D. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory into Practice**, v.39, n.3, p.124-130, 2000.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROZIER, M. **The Bureaucratic Phenomenon**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- CZARNIAWSKA, B. Emerging institutions: pyramids or anthills? **Organization Studies**, v.30, n.4, p.423-441, 2009.
- CZARNIAWSKA, B. J. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage, 1998.
- D'ADDERIO, L. The performativity of routines: theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. **Research Policy**, v.37, n.5, p.769-789, 2008.
- DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Can organization studies begin to break out of the normal science strait jacket? An editorial essay. **Organization Science**, v.1, n.1, p.1-9, 1990.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Orgs.). **Teoria das organizações**, p.235-256. São Paulo: Atlas, 2007.
- DALTON, M. **Men who manage**. New York: Wiley, 1959.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p.802-835, 1996.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v.43, n.2-3, p.227-246, 2010.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENZIN, N. **The research act**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

DENZIN, N. **Interpretive biography**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p.467-488, 1984.

DIAS, J. L.; BECKER, G. V. Desvendando a *black box*: utilização da perspectiva histórico-longitudinal em pesquisas na administração. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v.38, n.10, p.1559-1570, 2009.

DOZ, Y., KOSONEN, M. Embedding strategy agility a leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long Range Planning**. v.43, n.2, p.370-382, 2010.

DUBBS, N. L.; BAZZOLI, G. J.; SHORTELL, S. M.; KRALOVEC, P. D. "Reexamining organizational configurations: an update, validation, and expansion of the taxonomy of health networks and systems". **Health Services Research**. v.39, n.1, p.207-220, 2004.

DUNBAR, R. L. M.; STARBUCK, W. H. Learning to design organizations and learning from designing them. **Organization Science**, v.17, n.2, p.171-178, 2006.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 17. ed. São Paulo: Perspectiva, 2002.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **The Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p.25-32, 2007.

ERIKSSON, H-E.; PENKER, M. **Business modeling with UML: Business patterns at Work**. New York: Wiley, 2000.

ETHIRAJ, S.; GULER, I.; SINGH, H. **The impact of internet and electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage**. Working Paper, The Wharton School, p.1-40, 2000. Disponível em: <<http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/977.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

FASNACHT, D. **Open innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration**. Berlin: Springer, 2009.

FISS, P. C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of Management Review**, v.32, n.4, p.1180-1198, 2007.

FISS, P. C. Case studies and the configurational analysis of organizational phenomena. In: RAGIN, C. C.; BYRNE, D. (Eds.) **Handbook of Case Study Methods**, p.424-440. London: Sage, 2009.

FLICK, U. **Triangulation revisited: strategy of validation or alternative?** *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v.22, n.2, p.175-198, 1992.

FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**, V.43, n.1, p.200-227, 2017.

FOSS, N.; STIEGLITZ, N. Business model innovation: the role of leadership. *In*: FOSS, N. J.; SAEBI, T. (Eds.), **Business model innovation: the organizational dimension**, p.104-122. Oxford: Oxford University Press, 2014.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

GARAVAN, T.; HERATY, N.; MORLEY, M. Actors in the HRD process: an exploratory study. **International Studies of Management & Organization**, [S.I.], v.28, n.1, p.114-135, 1998.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p.454-462, 2004.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study: problems and methods**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975-2000. **Sociological Forum**, v.20, n.4, p.523-559, 2005.

GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. *In*: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**, p. 65-107. Barcelona: PPU, 1994.

GIOIA, D. A. On Weick: an appreciation. **Organization Studies**, v.27, n.11, p.1709-1721, 2006.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. S. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, p.89-112. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. S. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, p.305-316. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. S. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, p.115-146. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: What is strategy-as-practice? *In*: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge handbook of strategy-as-practice**, p.1-20. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GÖRLING, S.; REHN, A. Accidental ventures: A materialist reading of opportunity and entrepreneurial potential. **Scandinavian Journal of Management**, v.24, n.2, p.94-102, 2008.

- GOULDNER, A. W. **Patterns of industrial bureaucracy**. Glencoe: Free Press, 1954.
- HABERMAS, J. **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HACKLIN, F.; WALLNÖFFER, M. The business model in the practice of strategic decision-making: insights from a case study. **Management Decision**, v.50, n.2, p.166-188, 2012.
- HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HASSARD, J.; PARKER, M. **Postmodernism and organizations**. London: Sage, 1993.
- HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretative science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds.), **The Oxford handbook of organization theory**, p.63-87. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, v.12, p.49-59, 2003.
- HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v.32, n.5, p.673-720, 2006.
- INEP. **Censo do ensino superior - sinopse**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 23. mar. 2014.
- IRELAND, R. D; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.33, n.1, p.19-46, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, p.179-215, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach**. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v.25, n.4, p.529-560, 2004.
- JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE-FGV**, v.3, n.4, p.1-18, 2005.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v.86, n.9, p.50-59, 2008.
- KALOF, L.; DAN, A.; DIETZ, T. **Essentials of social research**. New York: McGraw Hill Open University Press, 2008.
- KANTER, R. M. **Men and woman of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- KAPLAN, B.; MAXWELL, J. A. Qualitative research methods for evaluating computer information systems. In: ANDERSON, J. G.; AYDIN, C. E.; JAY, S. J. (Eds.). **Evaluating health care information systems: methods and applications**. Thousand Oaks: Sage, p.45-68, 1994.

KATZ, J.; GARTNER, W. B. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.429-441, 1988.

KETCHEN JR, D. J.; THOMAS, J. B.; SNOW, C. C. Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. **Academy of Management**, v.36, n.6, p.1278-1313, 1993.

KETCHEN JR, D. J.; COMBS, J. G.; RUSSEL, C. J.; SHOOK, C.; DEAN, M. A.; RUNGE, J.; LOHRKE, F.; NAUMANN, S.; HAPTONSTAHL, D. E.; BAKER, R.; BECKSTEIN, B. A.; HANDLERS, C.; HONIG, H.; LAMOUREUX, S. Organizational configurations and performance: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.223-240, 1997.

KHANDWALLA, P. N. **The design of organization**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **Management Information Systems Quarterly**, v.23, n.1, p.67-88, 1999.

KOCH, C. Building coalition in an era of technological change. **Journal of Organizational Change Management**, [S.I.], v.13, n.3, p.275-288, 2000.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAMBERT, S.; DAVIDSON, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v.31, n.6, p.668-681, 2013.

LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**, v.5, n.3, p.271-282, 2007.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **The Academy of Management Review**, v.4, n.24, p.691-710, 1999.

LANGLEY, A.; KAKABADSE, N.; SWAILES, S. Longitudinal textual analysis: an innovative method for analyzing how realized strategies evolve. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v.2, n.2, p.104-125, 2007.

LAPOUJADE, D. **William James: empirisme et pragmatisme**. Paris: Presses Universitaires de France, 1997.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **Vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

LATOUR, B. **Science in action: how to follow scientists and engineers through society**. Milton Keynes: Open University Press, 1987.

LATOUR, B. On technical mediation: philosophy, sociology, genealogy. **Common Knowledge**, v.3, n.2, p.29-64, 1994.

LATOUR, B. Fatura: de la notion de réseaux à celle d'attachements. *In*: MICOUD, A.; PERONI, M. (Eds.), **Ce qui nous relie**, p.189-208. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube, 1998.

LATOUR, B. On recalling ANT. *In*: LAW, J.; HASSARD, J. (Eds.), **Network theory and after**, p.15-25. Oxford: Blackwell, 1999a.

LATOUR, B. **Pandora's hope**: essays on the reality of science studies. Cambridge: Harvard University Press, 1999b.

LATOUR, B. **Reassembling the social**: an introduction to actor-network-theory. New York: Oxford University Press, 2005.

LAW, J. **Organizing modernity**. Oxford: Blackwell Publishers, 1994.

LAW, J. After ANT: topology, naming and complexity. *In*: LAW, J.; HASSARD, J. (Eds.) **Actor-network theory and after**, p.1-14. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

LAW, J. **After method**: mess in social science research. London: Routledge, 2004.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; VENTURA, J. Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos. **Management**, v.13, n.4, p.214-225, 2010.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. Le business model, un outil d'analyse stratégique. **L'Expansion Management Review**. [S.I.], v.4, n.123, p.96-109, 2006.

LEE, N.; HASSARD, J. Organization unbound: actor-network theory, research strategy and institutional flexibility. **Organization**, v.6, n.3, p.391-404, 1999.

LEITE, C. B. **Filantropia e contribuição social**. São Paulo: LTr, 1988.

LIMA, E. M.; PEREIRA, C. A. Apuração e evidenciação dos resultados das instituições de ensino superior com certificado de entidade beneficente de assistência social. **Revista Contabilidade e Finanças**, n. 36, set/dez. 2004. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad36/emanoel\\_carlos\\_pg35a49.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad36/emanoel_carlos_pg35a49.pdf)> Acesso em: 02. jul. 2011.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmas e perspectivas em transição. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens, p.163-168. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. K.; GRANT, D. B.; MORGAN, R. E. Value in business and industrial marketing: past, present and future. **Industrial Marketing Management**, v.41, n.1, p.207-214, 2012.

LINDNER, M. A.; VAQUERO, L. M.; RODERO-MERINO, L.; CACERES, J. Cloud economics: dynamic business models for business on demand. **International Journal of Business Information Systems**, v.5, n.4, p.373-392, 2010.

LOPES, A. C. Teorias Pós-Críticas, Política e Currículo. Dossier Temático: Configurações da Investigação Educacional no Brasil. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 39, p.7-23, 2013.

MAGRETTA, J. Why business models matter, **Harvard Business Review**. v.80, n.5, p.86-92, 2002.

MALHOTRA, A.; GOSAIN, S.; EL SAWY, O. A. Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation. **Mis Quarterly**, v.29, n.1, p.145-187, 2005.

MANSFIELD, G. M.; FOURIE, L. C. H. Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. **South African Journal of Business Management**, v.35, n.1, p.35-44, 2004.

MARQUES, D. B. **Performatividade e agenciamentos humanos e não-humanos da realidade**: uma leitura por trás da lei de biossegurança a partir da sociologia simétrica de Bruno Latour. 2006. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2006.

MARTINS, L. L.; RINDOVA, V. P.; GREENBAUM, B. E. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.9, n.1, p.99-117, 2015.

MATTA, V. E.; SANTOS, S. A.; SOUZA, R. V.; KATO, D. Estudo de casos múltiplos sobre mudanças no modelo de negócio de empresas brasileiras de comércio eletrônico: ênfase nos submódulos fornecedores e rede de parceiros. *In: Seminários em Administração*, 18., 2015, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2015.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. Adm. Pública**, v.39, n.4, p.823-847, 2005.

MCKINLEY, W.; MONE, M. A.; MOON, G. Determinantes e desenvolvimento de escolas na teoria organizacional. **RAE**, v.43, n.3, p.85-99, 2003.

MCLEAN, C.; QUATTRONE, P. On theorizing the object: insights from Gabriel Tarde. **Proceedings of the Meeting Gabriel Tarde: Economy, Psychology and Invention Conference**, London, p.1-18, 2006.

MEIRELLES, D. S. Modelo de negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 34., 2015, Belo Horizonte (MG). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, p.1175-1195, 1993.

MICHAEL, M. Constructing a constructive critique of social constructionism: finding a narrative space for the nonhuman. **New Ideas in Psychology**, v.14, n.3, p.209-224, 1996.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organization strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v.17, n.7, p.505-512, 1996.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.2, p.268-299, 1980.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective. **Strategic Organization**. v.4, n.4, p.379-407, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOHR, L. B. **Explaining organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configurations: A life-cycle perspective. **Accounting, Organizations, and Society**, v.26, n.4-5, p.351-389, 2001.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *In*: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Orgs.) **Teoria das organizações: série RAE-clássicos**, p.12-33. São Paulo: Atlas, 2007,

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v.58, n.6, p.726-735, 2005.

MYERS, M. D. Qualitative research in information systems. **MIS Quarterly**, v.21, n.2, p.241-242, 1997.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Competing by design: the power of organizational architecture**. New York: Oxford University Press, 1997.

NAIR, S.; NISAR, A.; PALACIOS, M.; RUIZ, F. Impact of knowledge brokering on performance heterogeneity among business models. **Management Decision**, v.50, n.9, p.1649-1660, 2012.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NIELSEN, C.; LUND, M. (Eds.). **Business model: networking, innovating and globalizing**. Ventus Publishing Aps, 2012.

NOVAIS NETO, A. F. Da tensão entre missão e "negócio": compatibilidade possível? **Revista de Educação do COGEIME**, n. 21, dez. 2002.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An e-business model ontology for modeling e-business. *In*: Bled Electronic Commerce Conference, 15., 2002, Bled (Slovenia), **Annals...** Bled (Slovenia), 2002.

OSTERWALDER, A, PIGNEUR, Y. An ontology of e-business model. *In*: CURRIE, W. (Ed.) **Value creation from e-business models**, p.65-97. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão de Informação) - Université de Lausanne, Switzerland, 2004.



OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.16, n.1, p.1-25, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley e Sons, 2010.

PAULA, A. P. P. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thompson, 2008.

PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**. v.24, n.4, p.711-724, 1999.

PERKMANN, M.; SPICER, A. What are business models: developing a theory of performative representations. **Research in the Sociology of Organizations**, v.29, p.265-275, 2010.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v.13, n.[S.I.], p.5-16, 1992.

PINTO, C. C.; DOMENICO, S. M. R. Teoria Ator-Rede em Estudos Organizacionais: Encontrando Caminhos via Cartografia de Controvérsias. *In: Encontro Nacional De Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 8., 2014, Gramado (RS). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

PITELIS, C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v.30, n.10, p.1115-1139, 2009.

POELL, R. F.; CHIVERS, G. E.; KROGT, F. J. V.; WILDEMEERSCH, D. A. Learning-network theory: organizing the dynamic relationships between learning and work. **Management Learning**, [S.I.], v.31, n.1, p.25-49, 2000.

POPPER, K. R. **A lógica da investigação científica**. São Paulo: Abril, 1975.

RANDLES, S.; LAASCH, O. Theorising the normative business model. **Organization & Environment**. p.1-21, 2015.

REED, M. I. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies**, v.18, n.1, p.21-42, 1997.

REED, M. I. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. *In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*, p.61-97. São Paulo: Atlas, 2007.

RESE, N.; MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A Análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: "uma estória baseada em fatos reais". *In: Encontro Nacional De Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 6., 2010, Florianópolis (SC). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v.35, n.3, p.718-804, 2009.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**. [S.I.] v.12, p.5-29, 1991.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow: Pearson Education, 2000.

SCHEGLOFF, E. A. Whose text? Whose context? **Discourse and Society**, v.8, n.2, p.165-187, 1997.

SCHIFFRIN, D. **Approaches to discourse**. Oxford and Cambridge, MA: Blackwell, 1994.

SEDDON, P. B.; LEWIS, G. P.; FREEMAN, P.; SHANKS, G. The case for viewing business models as abstractions of strategy. **Communications of the Association for Information Systems**, v.13, n. 25, p.427-442, 2004.

SERRES, M. **Hermes: uma filosofia das ciências**. São Paulo: Edições Graal, 1990.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v.48, n.3, p.199-207, 2005.

SHOTTER, J.; TSOUKAS, H. 'In search of phronesis: leadership and the art of judgment'. **Academy of Management Learning & Education**, v.13, n.2, p.224-243, 2014.

SHORT, J. C.; PAYNE, G. T.; KETCHEN JR, D. J. Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v.34, n.6, p.1053-1079, 2008.

SIMPSON, T. Following the action: using actor-network theory and conversation analysis. **New Zealand Sociology**, v.22, n.1, 2007.

SNOW, C. C.; MILES, R. E.; MILES, G. A configurational approach to the integration of strategy and organization research. **Strategic Organization**. v.3, n.4, p.431-439, 2005.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. *In*: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**, p.93-122. São Paulo: Cortez, 2000.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 3. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2012.

STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v.7, n.2, p.5-8, 1978.

STAR, S. L.; GRIESEMER, J. 'Institutional Ecology, Translations and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939'. **Social Studies of Science**, v.19, n.3, p.387-420, 1989.

STAR, S. L. Power, technologies and the phenomenology of conventions: on being allergic to onions. *In*: LAW, J. (Ed.). **A sociology of monsters? Essays on power, technology and domination**, p.26-56. Sociological Review Monograph. London: Routledge, 1991.

STORBACKA, K. WINDAHL, C., NENONEN, S., SALONEN A. 'Solution business models: transformation along four continua', **Industrial Marketing Management**, v.42, n.5, p.705-716, 2013.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Revista Educação e Linguagem**, n. 19, v.12, p.219-238. jan./jun. 2009. Disponível em:<<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/EL/article/view/823/890>>. Acesso em: 22. mar. 2014.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v.43, n.2, p.172-194, 2010.

THOMPSON, J. D. **Organization in action: Social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw Hill, 1967.

TIKKANEN, H.; LAMBERG, J.; PARVINEN, P.; KALLUNKI, J. Managerial cognition, action, and the business model of the firm. **Management Decision**. v.43, n.6, p.789–809, 2005.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal of Electronic Markets**, v.8, n.2, p.3-8, 1998.

TONELLI, D. F. Origens e Afiliações Epistemológicas da Teoria Ator-Rede: Implicações para a Análise Organizacional. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 36., 2012, São Paulo (SP). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

TONELLI, D. F.; BRITO, M. J.; ZAMBALDE, A. L. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos EBAPE.br**, v. 9, Edição Especial, p.586–603, 2011.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-582, 2002.

TSOUKAS, H. Don't simplify, complexify: from disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, v.54, n.2, p.132-153, 2017.

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP. **Plano de Ação: Gestão 1999/2002**. Piracicaba (SP), 2000.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, [S.I.], v.13, p.169-188, 1992.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship: A guide for organizational and social research**. New York: Oxford University Press, 2007.

VAN PUTTEN, B.; SCHIEF, M. The relation between dynamic business models and business cases. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v.15, n.1, p.138–148, 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v.45, n.4, p.66-72, 2005.

VOLBERTA, H. W. Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. **European Management Review**, v.1, n.1, p.35-42, 2004.

WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The business model in entrepreneurial marketing: A communication perspective on business angels' opportunity interpretation. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.5, p.755-764, 2013.

WALSHAM, G. Actor-network theory and IS research: current status and future prospects. *In*: LEE, A.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. (Eds.) **Information systems and qualitative research**, p.466-480. London: Chapman and Hall, 1997.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, n.16, v.4, p.409-421, 2005.

WHITTLE, A.; SPICER, A. Is actor-network theory critique? **Organization Studies**, v.29, n.4, p.611-629, 2008.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p.731-735, 1996.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v.49, n.1, p.36-54, 2016.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v.43 p. 308-325, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v.37, n.4, p.1019-1042, 2011.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v.43, n.2-3, p.216-226, 2010.

## ANEXOS

### ANEXO "A" – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

*Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas*

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

São Paulo, 16 de fevereiro de 2017.

Nosso projeto de pesquisa que tem como título: "**MODELO DE NEGÓCIO: UMALENTE PÓS-ESTRUTURALISTA PARA CONFIGURAÇÃO DE VALOR**". Trata-se de uma tese de doutorado a ser apresentada ao Programa Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, com o objetivo futuro de transformá-la em publicação, sob o formato de artigo científico, em revista e/ou congresso da área de estudos organizacionais.

É nosso desejo que sua organização participe da realização deste estudo. Em qualquer etapa da pesquisa será possível acessar o pesquisador para eventuais esclarecimentos de dúvidas, bem como é facultado a organização retirar-se da pesquisa a qualquer momento, sem que haja qualquer penalidade ou prejuízo. Caso venha a existir alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, deve-se entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie - Rua Consolação, 896 - Ed. João Calvino - 1º andar.

Na certeza de que tanto as organizações quanto a academia sairão fortalecidos com os resultados deste estudo, agradecemos, de forma sincera, por sua disposição em colaborar.

#### PARA A UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo e que todas as dúvidas foram esclarecidas pelo pesquisador responsável. Estou ciente que a participação é voluntária e, que a qualquer momento tenho o direito de obter esclarecimentos adicionais, assim como retirar-me da pesquisa, sem que haja qualquer penalidade ou prejuízo. Assim, autorizo a utilização do nome da **UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba** para este estudo, bem como sua publicação, desde que, em caráter exclusivamente científico e acadêmico.

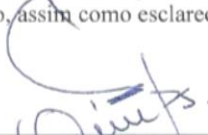
Nome do autorizador: *Gustavo Jacques Dias Alvim*

Função ocupada: *Vice-Diretor Geral*

  
Assinatura

#### PARA OS PESQUISADORES

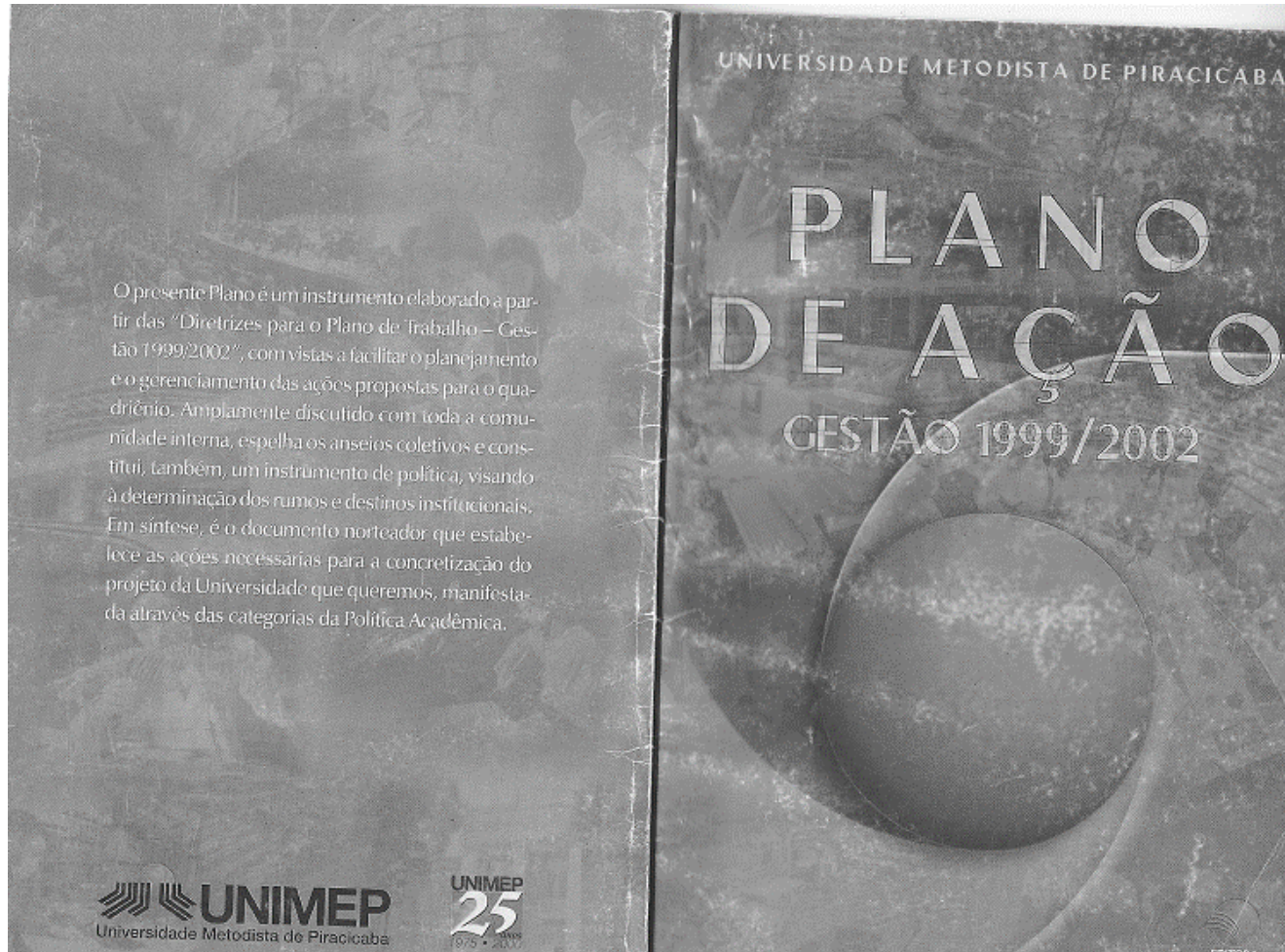
Declaramos ter explicado à organização os procedimentos a serem realizados neste estudo, bem como a possibilidade de ela retirar-se da pesquisa sem qualquer penalidade ou prejuízo, assim como esclarecemos todas as dúvidas apresentadas.

  
Pesquisador: Luiz Carlos Lemos Júnior  
luiz.lemos@mackenzie.br

  
Pesquisadora: Dimária Silva e Meirelles  
dimaria.meirelles@mackenzie.br

## ANEXOS

### ANEXO "B" – PLANO DE AÇÃO DA UNIMEP



## ANEXOS

## ANEXO "C" – TRANSCRIÇÃO DE ÁUDIO

Arquivo Áudio	92801 REC_11-03-23 (42 min)	Entrevistado: E1
---------------	-----------------------------	------------------

**Identificação das narrativas**

P: Pesquisador

R: Respondente

1 ((início da transcrição)) **P: Bom, nesta manhã estamos aqui na Universidade Metodista**  
2 **de Piracicaba, entrevistando o Prof. Dr. Gustavo Alvim, que é o vice-diretor geral.**  
3 **Professor Gustavo, bom dia. A primeira questão que se coloca aqui na nossa tese: na**  
4 **sua percepção como ficou a estrutura da instituição e o que mudou em relação à**  
5 **estrutura anterior?** R: Tomando que período? Tomando o período...? **P: Do professor**  
6 **Elias para o professor Almir.** R: Na realidade em termos de estrutura, ela não teve  
7 mudanças porque a universidade foi credenciada em 75, ainda no período do doutor Senn,  
8 o professor Elias quando vem para cá ocupa a vice-reitoria na reitoria do doutor Senn. Eles  
9 começaram a trabalhar para realmente organizar a instituição, mas a estrutura já nasce com...  
10 por ser uma reitoria, e vice-reitorias, e depois as coordenadorias da área de ensino, pesquisa  
11 e extensão, pós, e isso se manteve durante muito tempo. Ela vai sofrer mudanças mais  
12 recentemente aqui um pouco mais no período do professor Davi quando as vice-reitorias  
13 desaparecem, a gente, então, passa a trabalhar com coordenadorias e um único vice-reitor,  
14 porque antes era o vice-reitor acadêmico e o vice-reitor administrativo. O vice-reitor  
15 acadêmico tinha debaixo dele as diferentes áreas, cada área com uma coordenação. **P: Mas**  
16 **se nós olharmos, por exemplo, o senhor diz que a estrutura não mudou. Mas, pensando**  
17 **do ponto de vista da organização administrativa, dos processos, nós não podemos**  
18 **afirmar que houve nenhuma mudança nesse período? Porque me parece que a**  
19 **universidade deu um salto nessa época.** R: É. Você poderia talvez dizer o seguinte, que o  
20 doutor Senn, ele teve um trabalho muito grande porque teve que se partir do zero e  
21 construindo a instituição muito mais preocupado com a própria organização e a forma como  
22 a instituição passou a ser administrada, que no meu entender, era muito centralizada na  
23 época do doutor Senn. E, além de ser muito centralizada, tinha uma estrutura na forma de  
24 centros e que... separavam então as áreas de conhecimento debaixo desse centro: aplicada,  
25 saúde etc. Isso dura algum tempo. Mas, a preocupação do doutor Senn era muito mais,  
26 assim, na administração, ele teve muita coisa para fazer porque ele sai do nada, mas assim,  
27 muito centralizado e muito autoritário também. Quando o professor Elias assume, ele tem  
28 uma forma de administrar totalmente diferente, porque ele faz, tem uma coisa importante  
29 porque ele começa a dar à instituição a identidade dela, que ela conserva até hoje. Ele que  
30 vai por exemplo trabalhar muito essa questão, até pela formação dele, que ele vinha a ser  
31 mais socialista, de atender à comunidade, por exemplo, as dificuldades que vinham para ele  
32 na questão de por exemplo, favelamento, ele estava lá. Todas as coisas que estavam muito...  
33 então ele fez um trabalho muito interessante porque ele deu a cara, deu a identidade dela. E  
34 o professor Almir trabalha com ele, trabalha como vice-reitor. E sei que entre eles havia  
35 algumas diferenças como... e o professor Almir assume depois de uma crise. **P: Essas**  
36 **diferenças se davam do ponto de vista de como administrar?** R: De como administrar, e  
37 enfim, até a forma de organizar as coisas, o professor Almir, ele era muito mais detalhista,  
38 ele era muito organizado. Até hoje a gente sabe que muita coisa que nós temos, devemos a  
39 ele pela persistência dele, pela organização (...). Porque ele veio para a instituição, ele não

40 tinha um passado de universidade como acadêmico. Ele era um dentista, ele tinha essa  
41 história, ele deixa isso para assumir, aqui a área de saúde. Então, no momento que ele está  
42 no poder, ele foi muito inteligente. Ele procurou conhecer bem o que os outros estavam  
43 fazendo. E a partir daí ele foi organizando, e ele não era uma cópia. Ele discutia muito,  
44 debatia muito interna e externamente, ele trazia muita informação. E ele então passou a  
45 trabalhar com políticas. A instituição começou a trabalhar com políticas, política de ensino,  
46 política de extensão, política de biblioteca, todos em áreas políticas, ele institucionalizou a  
47 universidade. E isso também completa essa forma de ser da universidade, e ela está aí até  
48 hoje. **P: Consolidou a identidade criada na sua visão pelo professor Boaventura?** R: É.  
49 Exatamente. Professor Boaventura, ele continua na instituição depois que ele deixa a reitoria  
50 na área de pós, mas já não (em parte sendo) [00:06:02]... ele não pertencia aos conselhos,  
51 não? E como dizia, o professor Almir sendo, entre aspas, mais legalista, um pouco no  
52 sentido de ter tudo, ter portaria, ter normas etc. Muito organizado... **P: Isso, o professor**  
53 **Almir?** R: É. A instituição se burocratiza nessa época. E é uma característica mesmo da  
54 universidade, as coisas são mais lentas porque são muito debatidas, muito refletidas, então  
55 a coisa caminha mas caminha com... e aquelas bases, que a instituição conserva, de diálogo,  
56 de debate, de ouvir todo mundo. E isso enriquece a decisão, mas ela dá um certo atraso.  
57 Essa é uma das coisas que me deixavam um pouco aflito, quando eu assumi, porque... eu  
58 venho do mundo corporativo... eu tenho uma vida dentro já da universidade naquela época,  
59 eu vim da empresa. Quer dizer, eu já tinha as duas coisas. E sempre quando me perguntavam  
60 lá atrás, "qual era a diferença de estar trabalhando por exemplo, aí no mercado, numa  
61 empresa e trabalhando aqui?". Eu disse: "olha, é que para a universidade o tempo é algo –  
62 sabe assim? – não tem a mesma importância que tem uma fábrica por exemplo, uma  
63 indústria. Lá eles querem tudo para ontem e aqui não tem muito problema.", entendeu? Até  
64 hoje, pode continuar. Mas realmente, como eu estava dizendo, o (...) professor Elias dá a  
65 identidade e o professor Almir organiza. Ele organiza. **P: E o senhor fala que houve aí**  
66 **uma certa burocratização. Essa mudança de estilo enfrentou resistências e**  
67 **dificuldades à época?** R: Eu acho que não. Até porque ela é uma coisa que o pessoal que  
68 estava aqui, a maior parte por exemplo, o pessoal cresceu aqui, eles não tinham parâmetros  
69 para fazer essa... para falar assim. Aí eu sempre falo que a universidade, ela teve a sua  
70 burocracia. Ela tem. Agora, eu sempre também digo que cada vez que você muda uma  
71 liderança, você pode esperar também pelo estilo de cada um, algumas mudanças, cada um  
72 tem um estilo e a liderança pesa nessas horas. **P: Sim. Uma outra questão é: essas**  
73 **mudanças, de que maneira isso afetou, por exemplo, a percepção do consumidor da**  
74 **universidade? Ou de que maneira proporcionou uma interferência na demanda e na**  
75 **fidelização dos alunos?** R: Olha, a UNIMEP nasce de uma boa semente, que é o Colégio  
76 Piracicabano. E até no passado lá atrás o pessoal falava que era a universidade do colégio,  
77 colégio da universidade. Quer dizer, ela já nasce com uma imagem de qualidade de serviços  
78 prestados à comunidade. Quer dizer, a inserção da universidade desde lá de trás, desde (...)  
79 o professor Elias, ela é de uma relação muito intensa com a comunidade, ao ponto de a gente  
80 poder dizer que muita gente da cidade acha que a (...) universidade é dele, a comunidade é  
81 dona da universidade, porque muita gente que veio trabalhar lá tinha passado pelo colégio,  
82 conhecia o colégio. Então isso, eu acho que também foi algo muito positivo porque a  
83 qualidade que a instituição já tinha, a tradição, elas automaticamente vieram para a  
84 universidade. E a universidade cultivou isso, ela continuou – vamos dizer assim – continuou  
85 jogando nessa linha (...) buscando esse caminho. E eu acho que ela não perdeu até hoje. É  
86 muito comum você andar por aí, enquanto... ontem mesmo me aconteceu isso, eu fui para  
87 uma pessoa que eu procurei e quando cheguei e: "o professor... o reitor"... e aí ela começa a  
88 contar a história dela, que ela estudou aqui, que ela está (inint) [00:10:33]... que é muito  
89 assim, forte (...). Muito marcante. **P: (...). Então, o senhor entende que essa mudança**



90 **para o professor Almir, ela não criou grandes alterações na demanda e na fidelização**  
91 **do público em função dessa marca?** R: Não. Pelo contrário, o trabalho que ele faz, é um  
92 trabalho por exemplo de implantação dos *campi*. É com ele que surge, não vou dizer que  
93 surge Santa Bárbara, que ela surge ainda no período do doutor Senn, mas é ele que dá o  
94 grande impulso, a construção do *campus* Taquaral, continuidade de Santa Bárbara, porque  
95 durante muito tempo a instituição funcionou lá no centro. Então, tudo aquilo que você olha  
96 tem muito a cara dele, o estilo era dele, meticoloso, querendo sempre o melhor. Nós temos  
97 excelentes espaços aqui, o teatro, por exemplo, é um dos melhores do interior de São Paulo,  
98 ele não deixava barato. **P: O teatro ganhou o prêmio de melhor teatro do Brasil, não**  
99 **foi?** R: É, o prêmio. E não só isso, é um cuidado muito grande que ele sempre teve. O Elias,  
100 por exemplo, deu um apoio muito grande para o esporte. Na época do Elias foi fundada a  
101 associação desportiva na UNIMEP. O professor Almir vem e até hoje nós damos apoio  
102 muito grande ao esporte, e o professor Almir também se preocupou com isso, em fortalecer  
103 a questão cultural. Nós temos aí corais, teatro, temos um centro de memória, porque é museu  
104 e local de muitos... muitos eventos da área de cultura, que a cidade reconhece, ela enxerga  
105 que ela sempre foi tida como instituição que não é comercial, ela não é de mercado, e isso  
106 é outra marca, ela é filantrópica, aquela coisa que a instituição dá bolsa, você sabe. E que  
107 realmente é verdade, as filantrópicas, as comunitárias, as confessionais, elas por lei não  
108 podem tirar lucro daquilo, dividir eventuais lucros. Ela tem que reinvestir. Então, essas  
109 instituições, elas tendem a o que? A ter um belo patrimônio, porque fica na casa. Então isso  
110 é uma outra coisa que distingue a universidade. **P: Então, aproveitando essa linha que o**  
111 **senhor está falando, também houve – me parece – uma mudança no período do**  
112 **professor Boaventura para o professor Almir em termos de resultado financeiro na**  
113 **instituição. Ou não?** R: Olha, eu não posso falar muito para você do período do professor  
114 Elias porque esse foi um período que eu não estava muito na instituição, eu fiquei lá no  
115 começo e depois eu falei que tive um período que eu... e foi exatamente isso. O que não  
116 quer dizer que não acompanhasse, eu tenho amizade com os dois e tinha muita ligação com  
117 a instituição e em alguns momentos eu fui do conselho diretor. Mas eu não acho que lá  
118 atrás... a instituição, dentro da história dela, desde o tempo até do colégio, houve momentos  
119 de crise. A crise não era novidade, como até hoje, não? Tivemos uma crise em 2008, ela se  
120 repete agora, é uma coisa muito também que depende do país, mas são momentos diferentes.  
121 Eu acho que o próprio... tamanho da instituição e demandas que ela tem também variaram  
122 muito. Agora, no tempo do professor Almir houve recursos, em pouca coisa eu acho que  
123 houve solicitação de empréstimo, e isso aqui foi feito com... isso que eu estou dizendo, não  
124 tira, não pode tirar, vamos reinvestir, e a coisa foi crescendo. **P: Então, se eu entendi bem,**  
125 **no período do professor Almir houve um aumento do volume no resultado...** R:  
126 Patrimônio. Isso. **P: ... e isso gerou um aumento consequente no patrimônio?** R: No  
127 patrimônio. Exatamente. **P: E outra questão, professor Gustavo, é que com essa**  
128 **burocratização, com essa mudança, com esse jeito meticoloso que o senhor menciona**  
129 **do professor Almir de fazer, eu imagino que sobrevieram aí novas atividades e novos**  
130 **conteúdos, novas maneiras de fazer algumas coisas dentro da organização. Imagino**  
131 **que se criaram departamentos que não existiam, isso aconteceu ou não?** R: Eu acho que  
132 muita coisa... eu te digo, algumas coisas que existiam (inint) [00:15:09] foi desenvolvido,  
133 outras mantidas, outras cresceram. Por exemplo, o esporte que começou com o professor  
134 Elias, não? O professor Almir não abandonou. Pelo contrário. **P: Incentivou?** R: O trabalho  
135 na instituição continuou firme na área esportiva. E sobretudo, assim, você aproveitava tudo  
136 o que você podia de ter contato com o serviço com a comunidade. Então, foi um mundo de  
137 convênios assinado, dos mais diferentes tipos. Nós chegamos a ter, eu poderia dizer para  
138 você, 120 ou mais convênios. Agora até um pouco mais, quando se tem muito convênio de  
139 bolsa de estudo, desconto para bolsa de estudo, entendeu? Então, e vamos dizer assim, a

140 universidade sempre procurou trabalhar com os melhores padrões, seja contábil, financeiros  
141 etc. E nesse tempo todo eu nunca ouvi falar, por exemplo, de desvio ou coisa assim. Pode  
142 ter às vezes de repente um equívoco de dizer, em desistir de alguma coisa que por cenário,  
143 atrasou isso daí, não permitiram que avançasse. Mas eu acho que ela veio crescendo. Ela sai  
144 de quantos cursos atrás aí? Vai para... (...) a universidade chegou a cinquenta e poucos  
145 cursos de graduação. **P: Quando o professor Almir assumiu, quantos cursos existiam?**  
146 **O senhor se recorda?** R: Eu acho que eram... olha, o único número que eu tenho na cabeça  
147 é que por volta de 98 – eu já estava aqui, eu vim para cá em 91-92...? – tinham 32 cursos.  
148 **P: Quando ele assume? Por volta de... não, isso já é depois, 92 já é depois.** R: Então. Ele  
149 já era, isso veio crescendo, não? E agora ultimamente, agora a gente deu uma reduzida por  
150 causa dos cursos que estão sendo oferecidos e tal, mas não quer dizer que eles fecharam. **P:**  
151 **Ele assume em 86? O senhor não sabe?** R: Ele assume depois da crise de 85, que ele  
152 assume, quando ele era vice do Elias. **P: Ele foi reitor até...?** R: Ele foi reitor, é bem assim...  
153 ele deixa a reitoria a partir de 2003 que é quando eu assumo. **P: E ele se torna diretor**  
154 **geral.** R: Não, ele já era diretor geral. **P: É, ele se mantém, aliás.** R: É. Só que aí houve  
155 uma mudança que foi a seguinte, antes ele era reitor e diretor geral. E eu era vice-reitor  
156 administrativo e vice-diretor geral. E tinha mais o professor Ely que era vice-reitor  
157 acadêmico. Quando ele começa a fazer um... – 2003, 2004, 2005, 2006 – nesse período  
158 funcionou um pouco diferente. Ele era o diretor geral, eu era o vice-diretor geral e reitor. E  
159 ele ficou só... **P: Diretor geral.** R: É. Só que o professor Almir, ele foi uma pessoa que não  
160 trabalhou só para a universidade aqui, vamos dizer, assim, só para a educação aqui. Ele se  
161 projetou, ele fez muito trabalho que a universidade aqui foi pioneira. **P: A (ABIEE) é um**  
162 **deles, não?** R: É. Não, ele criou muitas associações, não é uma só. Ele é dentro do Brasil  
163 na Latino América, que tem professor ALAIME e também ele leva das instituições nossas,  
164 aí já é, não só um momento, mas outras também a essas associações e inclusive  
165 internacionais, a (IANSCU) [00:19:07] por exemplo, porque presentemente acho que o  
166 Márcio que é esse novo reitor que é o presidente. Então ele foi, o Almir tinha uma  
167 capacidade muito grande de criar coisas, de buscar apoios e ele se aproximou desses órgãos  
168 todos, então ele ganhou um prestígio muito grande. Ele chegou a ter probabilidade de  
169 pertencer a órgãos aí da área de educação, e tem coisas marcantes. Ele ajuda por exemplo  
170 na organização da Zumbi, da Universidade Zumbi, tem toda uma história. Eu até acho que  
171 ele tem uma capacidade impressionante, ele é muito determinado. **P: E nesse período,**  
172 **professor Gustavo, o senhor se recorda, assim, por exemplo, como a universidade é**  
173 **uma universidade plural e, como o senhor bem colocou, ela tem uma identidade muito**  
174 **mais à esquerda de envolvimento com a comunidade, e tal?** R: É. Essa é uma outra coisa  
175 que a gente precisa tomar um pouco de cuidado, porque é difícil o que é de esquerda e o que  
176 é de direita aqui. Eu fiz um... a minha dissertação de mestrado foi sobre autonomia e  
177 confessionalidade. E o que eu digo lá em alguns trechos é que a... a nossa, vamos dizer  
178 assim (...) a nossa política acadêmica, ela não tem divergências quando você vai aos  
179 documentos da Igreja que tratam da educação. Eles convergem. O que é diferente? É  
180 diferente, vamos dizer assim, o vocabulário, a nomenclatura, mas no final eles são paralelos  
181 e caminham juntos. E essa questão de esquerda, direita, me parece que quando alguém está  
182 muito preocupado com o social, o pessoal fala que é de esquerda, é muito comum isso daí:  
183 "é socialista"... e tal. Então eu acho que... eu sempre digo, a nossa identidade, ela está  
184 calcada nos documentos da Igreja e aí você faz a leitura que quer, o que o senhor está  
185 fazendo. Mas com toda certeza. E o que é que é confessionalidade? Confessionalidade é até  
186 um termo que nem existe em dicionário e uso em função de ela ser confessional porque  
187 pertencia a uma igreja. E a igreja toma, a Igreja Metodista, ela toma a educação como uma  
188 missão. Então, nesse, aí não tem saída. Você não pode ter uma instituição pensando em  
189 ganhar dinheiro. Você presta um serviço para a comunidade, oferece um serviço pela

190 universidade. E isso, quando a gente falar que é esquerda, não é esquerda, para mim perde  
191 um pouco o foco. **P: Certo. Mas, assim, olhando para a comunidade, principalmente**  
192 **para o corpo docente, a gente tem...** R: É. O professor Elias tinha um pouco mais de  
193 preocupação de divulgar uma imagem desse tipo, e ele era uma pessoa assim, é o estilo dele,  
194 que eu falo, cada um tem seu estilo. Ele gostava de provocar algumas coisas, ele muitas  
195 vezes chegava para a gente e falava: "está muito calmo. Tudo aí está muito calmo. O que é  
196 que nós vamos fazer para...?", sabe? Ele achava que era uma forma de... e é verdade, a  
197 universidade ficou muito conhecida pelas posições que ele tomou. Não pode se esconder,  
198 por exemplo, que quando ele apoia o congresso da UNE aqui dentro ou quando ele traz  
199 aquela dos palestinos aí para... ele fazia, ele também provocava porque ele achava que isso  
200 também era o papel da universidade e ele tem as razões dele. **P: Mas nesse período, então,**  
201 **quando o professor Almir vem a se tornar o novo reitor, aconteceram por exemplo**  
202 **divergências com a comunidade? Com os atores? E houve algum tipo de esforço no**  
203 **sentido de convergir para esse novo modelo, para esse novo estilo?** R: Não. Eu acho que  
204 para mim tudo está em cima dessa política, dessa discussão. A política, ela... foi aceita.  
205 Essas coisas também não são imutáveis, elas sofrem alguns reparos, mas são pequenas  
206 questões, mas que discussão, receberam bem, sempre defendeu e foi uma defesa que  
207 também fizeram as associações de... aqui, associações por exemplo dos professores também  
208 sempre defenderam muito a manutenção da política e ela está aí para ser, até hoje ela não  
209 foi revogada. **P: Agora fazendo uma pergunta mais pessoal, como é que foi a atuação**  
210 **do senhor nesse processo quando o senhor veio para a universidade? E o que é que**  
211 **motivou o seu engajamento nesse processo de mudança e estrutura? E qual foi o**  
212 **significado dessa experiência?** R: Eu já tinha uma... ((acha graça)) Quando o pessoal fala  
213 que eu vinha de empresa, eu não vim de empresa, eu vim de empresa, mas eu vim da  
214 educação também. Porque eu tinha me formado naquela época, tinha... fazia pouco que eu  
215 tinha terminado direito, foi, assim, uma coisa que eu exerci também durante muito tempo,  
216 a questão das aulas que eu dava que eu estava aqui, estava junto e estava no conselho. Quer  
217 dizer eu já tinha um certo engajamento e comprometimento com as coisas que foram sendo...  
218 o que aconteceu comigo foi o seguinte, eu no final da década de 80, eu tinha deixado a Romi  
219 e a minha ideia era parar de trabalhar. Ou então fazer alguma coisa, assim, mais naquela  
220 época diferente, menos pesado e tal, mas eu nunca consegui isso, nem ainda até agora não  
221 consegui. Nesse meio aí, o professor Almir, além de estar na reitoria, ele estava como  
222 presidente do COGEIME. O COGEIME é um órgão também importante nessa história.  
223 Ontem eu estava lendo um material do COGEIME porque o COGEIME faz agora 50 anos,  
224 dia 22 de abril. E eu fiquei incumbido de organizar algum evento em torno disso. Então, o  
225 professor Almir vendo que eu estava mais livre um pouco do tempo, ele me convidou para  
226 ser secretário executivo do COGEIME. E era um cargo sem remuneração. Ele queria que  
227 eu fosse, que eu desse tempo integral. ((acha graça)) Olhei para ele: "Almir, eu gosto de  
228 trabalhar com você, eu faço uma coisa diferente. Eu dou prioridade, mas eu vou ter que  
229 mexer com outras coisas. Não posso estar lá em tempo integral". Eu não posso cumprir. E  
230 aí, ele topou e então eu fui secretário do COGEIME. Esse fato acabou me aproximando  
231 mais do Almir porque aí tinha uma voz em comum que a gente estava fazendo, e isso foi  
232 muito interessante. Então, quando surge pouco depois a decisão do professor Davi, o  
233 professor Davi de não mais continuar na vice-reitoria administrativa por uma questão, por  
234 questões pessoais, o professor Almir começa a conversar comigo para ver do meu interesse  
235 de ocupar a vice-reitoria administrativa porque ele achava que eu tinha o que precisava.  
236 Precisava ser alguém da igreja, alguém que tivesse uma experiência acadêmica. Alguém  
237 que tivesse experiência administrativa, que eu era administrativo, e esse figurino... **P: O**  
238 **senhor se encaixava?** R: Eu me encaixava. E eu, nessa altura eu era do conselho diretor.  
239 Tanto é que quando nós começamos a conversar foi o mês de julho para começar no ano

240 seguinte e tudo muito segredo, as coisas não estavam muito... pouco (inint) [00:27:21]. Eu  
241 inclusive pedi demissão do conselho para deixar mais à vontade, e assim acabei vindo para  
242 cá. E eu me dei bem porque eram coisas que eu tinha realmente experiência, já. E tinha uma  
243 experiência com a Igreja porque sempre trabalhei muito em cargos da Igreja, tinha  
244 experiência administrativa, tinha experiência acadêmica, então foi fácil vender o peixe  
245 porque o pessoal que aqui sempre dizia: "olha, precisa ver quem vem, precisa uma pessoa  
246 vai trazer" isso é o medo de uma pessoa que não fosse da área, não tivesse conhecimento,  
247 mas isso não causou nenhuma dificuldade. E eu gostei, gostei, tanto é que eu fiquei e estou  
248 ficando aí. ((acha graça)) Pude parar de pensar, parar em 1989... **P: Já estamos chegando**  
249 **em 2019, não?** R: Se bem que eu tive um período que eu fiquei fora quando o Davi renuncia,  
250 vem o professor Clóvis, e aí a uma certa altura o professor Clóvis me convida para ser vice  
251 dele que o vice estava... não tinha vice e eu vim para dar uma mão para ele. E um mês depois  
252 ele pede demissão que ele achou que não queria, não quis continuar, e aí pediram para  
253 continuar e eu fiquei até agora. Eu saí da reitoria agora em outubro. **P: Mas já voltando de**  
254 **(inint) [00:28:45]** R: Já estou agora... **P: O senhor está como vice-diretor geral?** R: Eu  
255 estou assumindo um compromisso com a instituição de continuar prestando trabalho para a  
256 rede. **P: E professor Gustavo, falando um pouco aí desse assunto, na sua visão quanto**  
257 **tempo levou exatamente para que a mudança de processos, de estilo fosse totalmente**  
258 **consolidada na gestão do Prof. Almir? As mudanças, procedimento da maneira de**  
259 **fazer, quanto tempo o senhor acha que levou para dizer: "olha, agora está**  
260 **consolidado", essa questão de institucionalizar as políticas, quanto tempo na sua**  
261 **visão?** R: Olha virgula isso é um assunto permanente no período, porque eu acho que até  
262 hoje tem alguma coisa que você poderia estar completando, sabe? Por exemplo, e é uma  
263 coisa dinâmica, porque também não é uma coisa que... estática. Essa coisa você tem que  
264 estar sempre de acordo, vendo cenário, vendo recursos, então você tem também... eu acho  
265 que a linha básica permanece, mas você vai, você continua mexendo. Então eu acho que  
266 isso daí, o que você pode dizer é que ela foi muito mais assim, presente nos momentos em  
267 que você estava por formulando, discutindo, você tinha debates, tinha aquela coisa toda e  
268 depois que ela é instituída, ela é recebida, foi aprovada pela comunidade e todo mundo  
269 aprovando, você não percebe essa... percebe que você tem uma política que você tem de  
270 empreender, tem de implantar, mas não dá para, acho que para você estudar história, olha...  
271 até porque você pode trabalhar em várias direções. Você tem uma política acadêmica, mas  
272 que ela se dividia. Então acadêmica básica, mas depois você continua trabalhando no ensino  
273 e tal. Por exemplo, eu tenho dito e eu escrevi isso em alguns momentos aí, que eu acho que  
274 por exemplo, a política administrativa, ela é uma que ficou para trás. Na minha dissertação  
275 eu já falo isso, ela não caminhou da mesma forma. Por quê? Porque isso é uma coisa  
276 fundamental que já... o pessoal não aprendeu a lidar, a trabalhar bem isso. Eu acho que aí  
277 falta um pouco da... exatamente para você dar, vou colocar na administração a questão da  
278 confessionalidade. E eu acho que... eu tenho até algumas palestras, coisa escrita sobre isso  
279 porque eu que estava no administrativo, eu sentia isso. Aí você pode perguntar para mim:  
280 "mas qual é a diferença?". Então, eu digo: "ora, eu procurei administrar sempre agindo de  
281 uma forma que não é o que talvez aí o mercado use". Mas no que? Na questão do respeito à  
282 pessoa, na questão do respeito aos direitos, a respeito de você... você tem que dar uma...  
283 você tem que ter uma outra relação com o seu funcionário, entende? Nas condições de  
284 trabalho, clima organizacional, essas coisas são fundamentais se você quiser falar em  
285 confessionalidade para mim. Então até na hora de você demitir alguém, você não pode  
286 demitir como se demite por aí. A gente chama aqui. Não. Eu acho que tem que fazer um  
287 trabalho com a pessoa, você tem que estar pronto a ajuda-la, inclusive, numa recolocação e  
288 isso faz a diferença. E você, eu sei que não é o caso aqui, mas poderia contar uma série de  
289 situações que isso ficou marcado. E às vezes da própria pessoas, ela depois revelar isso, o

290 quanto marcou o momento em que você tem uma atitude diferenciada. Não sei se eu  
291 consigo... **P: Mas, isso aconteceu muito mais, no meu entendimento, no período do**  
292 **professor Almir, essa política administrativa voltada a essa confessionalidade ou a essa**  
293 **preocupação.** R: Não... **P: Não que não existe antes, mas me parece que ela é enfatizada.**  
294 R: É o que eu estava dizendo, as políticas, elas nascem em 90, ele era o reitor. As políticas,  
295 a ideia de política, ela nasce ali é quando ele assume. Isso começa a ser trabalhado. Até  
296 então, não é que não houvesse uma política, mas ela não estava institucionalizada, ela não  
297 estava debatida e escrita, institucionalizada. Existia, assim, uma forma que não... não sei,  
298 que era no dia a dia que vinha e dependendo de cada um. Até que você vem de diz assim:  
299 "não, com a instituição é isso, isso e isso". Ela nasce quando o conselho universitário aprova.  
300 Mas já porque a própria Igreja tinha aprovado em concílios ali, um pouco antes, aquela... as  
301 diretrizes para a educação metodista. Que é aquilo que surge também, juntamente com outro  
302 documento que foi fundamental porque era um documento da igreja que era o Plano para a  
303 Vida e a Missão. **P: Esses dois são fortes indutores das políticas?** R: É. E são os  
304 fundamentos. Lógico que se for voltando, você vai voltar na bíblia, voltar no (inint)  
305 [00:34:16]. Não é? **P: E, professor Gustavo, me parece também, ouvindo o seu relato,**  
306 **que nesse período os ativos e as tecnologias utilizadas aí para a realização das**  
307 **atividades da universidade foram modificados, ou substituídos, ou suprimidos. É isso**  
308 **mesmo? Por exemplo, eu tenho um teatro novo que substitui alguma outra instalação**  
309 **que certamente era mais precária, ou tem instalação de algum tipo de tecnologia em**  
310 **sala de aula? Como é que foi isso?** R: As demandas surgiram, está certo? A universidade,  
311 ela nasceu quando ela estava lá no centro. Lá você tinha um salão nobre. Quando ela cresce,  
312 aí decidem que ia construir um campus, não tinha como se ter um campus aqui e ter um  
313 teatro que não comportasse talvez a demanda que você passa a ter aqui porque lá começa a  
314 crescer. Por outro lado, aquilo ficou muito mais longe do colégio, também uma instituição  
315 do Instituto Educacional Piracicabano, que é o colégio. Então não precisou acabar com  
316 aquilo para começar uma coisa nova. E as demandas surgem, por exemplo: quando eu vim  
317 para cá tinha pouco tempo que a instituição tinha começado a trabalhar a questão da  
318 informática na instituição e nós fomos praticamente em muita coisa pioneiros. Essa questão  
319 aí, eu me lembro... como é que chama o lugar que o aluno vai ver as coisas? (...) Os terminais  
320 de consulta, nós fomos pioneiros nesse negócio. Muita gente veio aqui depois ver o que nós  
321 estávamos fazendo. Eu me lembro de uma ocasião que uma empresa que vendia isso, já  
322 tinha, também (inint) [00:36:04], ela veio aqui para vender e tinha uma reunião às 14:00 e  
323 daí eles chegaram mais cedo um pouco e ficaram andando pelo campus. Eu lembro que  
324 quando eles foram ver o terminal, que era o que eles estavam querendo vender para a gente,  
325 e um funcionário nosso que estava ali por perto escuta um cara depois deles entrarem lá, um  
326 falar para o outro: "o que é que nós viemos fazer aqui? Acho que é melhor a gente fazer  
327 uma proposta de comprar tecnologia deles do que vender a nossa", entendeu? ((acha graça))  
328 R: Quer dizer, que nós temos, a universidade começou a andar na frente em muita coisa.  
329 Mas, também, não, assim, como o espírito de ser o bom, o melhor, não. Até porque muitas  
330 dessas coisas eram compartilhadas. Você ia a reuniões da ABRUC, por exemplo, onde tinha  
331 as comunitárias e tal, e muita coisa era compartilhada, era discutido mesmo entre as nossas  
332 instituições que são diferentes também em termos de cultura, de localização, enfim de  
333 tamanho, que você também tinha dito. Então o que eu acho que se tentou rapidamente é  
334 aquilo, fazer o melhor que pudesse, melhor qualidade com os recursos que tinha para atender  
335 às necessidades que vinham sendo criadas, tanto é que até hoje nossos laboratórios, eles  
336 quando vem as avaliações por exemplo do MEC, uma coisa que nós nunca tivemos nenhum  
337 problema foi com a infraestrutura, para nota a cinco aí é de alto a baixo, alto a baixo. Até  
338 porque outras, na questão de infraestrutura, se bem que nós podemos dizer que ainda não  
339 está boa. É aquela coisa que tem que se avançar, você tem que renovar, você tem que

340 investir, você tem que dar manutenção. Quando você pega um período mais difícil, para a  
341 educação como estamos vivendo, porque o governo com essas questões de FIES, acaba  
342 então... arrebentou muita instituição e todo mundo sofreu com isso, você começa a ter que  
343 fazer uma ginástica danada para dar conta. Uma concorrência muito grande, muitas vezes  
344 desleal, e... mas você não pode recuar, você tem que continuar a sua política. Então, eu diria  
345 para você se há alguma coisa que você ouve por aí, é que as pesquisas também fornecem  
346 como resultado é que um dos pontos que sempre é mencionado é a questão da qualidade da  
347 instituição. **P: E olhando para essa questão, por exemplo, do terminal, dos laboratórios**  
348 **que o senhor está colocando, então nós podemos entender que a maneira por exemplo**  
349 **de articular essas atividades na secretaria, que se beneficiou do terminal, na sala de**  
350 **aula quando o professor se beneficia de um laboratório melhor, a maneira de fazer as**  
351 **coisas mudou?** R: É. Eu acho que é uma mudança para todo mundo. Foi uma questão  
352 evidente e que dependendo de como elas trabalham, vai ser mais ou menos. Mas eu posso  
353 te dizer o seguinte: no momento que você tem possibilidade de introduzir um sistema  
354 financeiro integrado, acadêmico integrado e não sei o quê, foi trabalhado isso, os sistemas  
355 aqui foram todos desenvolvidos aqui. Todos. E isso inclusive muita gente veio conhecer.  
356 Sistema de biblioteca, foi criado aqui, o sistema acadêmico... foram criados aqui. Então isso  
357 era sempre uma preocupação de você estar na frente. Teve coisas por exemplo que a  
358 princípio foi muito difícil, consegui agora, na minha gestão, que foi, por exemplo, a questão  
359 do EaD. Havia uma resistência interna, a questão do corporativismo e tal que também é  
360 comum. E da... essa questão ficou... vamos dizer, assim, atrasada. Mas a gente em termos  
361 de instalações e laboratório, estamos na frente em muita coisa, eu acho. Entende? **P: No**  
362 **caso dos sistemas que o senhor disse que foi feito aqui então a gente também pode**  
363 **entender que um pouco do sucesso se deve ao fato de que teve a participação de todos**  
364 **os atores?** R: É. Eu acho que todo lugar... eu sempre falo isso, olha: nós temos aqui um...  
365 vai ser muito diálogo, o pessoal exige debates, tem órgãos que passam e tal e tal. Então eu  
366 sempre brinco dizendo o seguinte: "olha, eu, como diretor, não acho muito bom isso, não".  
367 Porque quem que não gosta de chegar aqui e falar "pá" e "pá"... mas eu tenho que reconhecer  
368 primeiro que seria um equívoco, e segundo, que quando você envolve as pessoas, quando  
369 você aproveita as pessoas no que elas têm de melhor, vamos dizer, a implantação disso e  
370 depois o desenvolvimento disso, o uso disso, vai ser muito, muito mais qualificado que se  
371 você simplesmente chegar aqui e bater o martelo. Isso para mim é... agora, dá mais trabalho?  
372 Dá, muito mais trabalho. Tem muito mais problemas, tempo. Mas, eu acho que é o caminho  
373 que a universidade adotou e que ainda não perdeu até hoje. Que o que mais se faz aqui é  
374 reunião. É isso aí. **P: Então, reuniões são constantes na vida, uma vez depois dessa**  
375 **mudança, principalmente da institucionalização.** R: E essa questão que eu falo de tempo  
376 e tudo, é um problema por causa um pouco de DNA, não é? ((acha graça)). Porque essas  
377 universidades, elas nasceram dentro da Igreja. E se é um lugar em que essas coisas são  
378 assim, é na igreja. Entendeu? Então tem parte que está no DNA, sem dúvida. **P: Perfeito.**  
379 **Prof. Gustavo, eu vou agradecer, vou desligar aqui porque eu acho que cumprimos,**  
380 **cumprimos aí a nossa...** ((fim da transcrição)).

**ANEXOS**  
**ANEXO "C" – TRANSCRIÇÃO DE ÁUDIO**

<b>Arquivo Áudio</b>	<b>92802 REC_13-17-56 (14 min)</b>	<b>Entrevistado: E2</b>
----------------------	------------------------------------	-------------------------

**Identificação das narrativas**

P: Pesquisador

R: Respondente

1 ((início da transcrição)) **P: Vamos entrevistar agora [omitido], funcionária [omitido] da**  
2 **Universidade Metodista de Piracicaba. Boa tarde.** R: Boa tarde. **P: Fala para mim**  
3 **olhando para o período de transição do professor Elias para o professor Almir, houve**  
4 **mudança na forma como as atividades aconteciam aqui na universidade? Tanto as**  
5 **administrativas quanto as acadêmicas, você percebeu que houve alguma mudança?** R:  
6 Na época eu não percebi muita mudança porque os dois parece que trabalhavam meio  
7 parecido, no sentido, assim, de resgatar história, valorizar – entendeu? – os funcionários  
8 antigos, professores. Então, assim, eu não me envolvia muito nisso, mas eu percebia isso  
9 que a mudança era uma... a mudança administrativa, eles eram mais agressivos no sentido,  
10 assim, de crescer... **P: Ele, o professor Almir?** R: É. Professor Almir. **P: Não o professor**  
11 **Elias?** R: Não. O professor Elias é mais assim, ligado à história, valorização da parte, vamos  
12 falar assim, humana. E o professor Almir era como se fosse mais empresário, mas também  
13 não deixava o lado humano, entendeu? Então ele queria que isso aqui crescesse, tanto que  
14 em 20 anos de administração dele, isso aqui estourou em patrimônio, em tudo, em todos os  
15 sentidos. **P: Então, a gente pode concluir que nesse período de 20 anos houve um**  
16 **aumento do número de ativos, de tecnologia na universidade?** R: Em todos os sentidos.  
17 Em pessoas, em professores, patrimônio, então, isso quando eu entrei aqui em 1985 nós  
18 tínhamos 3 blocos. De repente em pouco tempo ele construiu vários outros, ele cresceu  
19 assim... nossa. **P: E essa mudança de estrutura, essa ampliação de tecnologia, isso fez**  
20 **com que as pessoas mudassem o jeito de fazer as suas atividades?** R: Eu acho que como  
21 foi avançado mais em, também, tecnologia na área de informática, então isso aqui também  
22 cresceu. É lógico que você tinha que se adaptar também nessa parte de informática. Então  
23 é lógico que a gente mudou aquilo que a gente fazia, muita coisa manual e não tinha tanto  
24 controle, que depois passou a ter. **P: E aí passou a ter um relacionamento maior com os**  
25 **computadores? Com equipamentos de informática...** R: Isso. Foi. **P: ... vocês passaram**  
26 **a ter uma necessidade maior?** R: Isso, foi uma coisa que foi interligando, acadêmico com  
27 o administrativo, um tinha informação do outro. Por exemplo, hoje eu não conseguiria fazer  
28 a folha e com isso o investimento, desde que veio de lá de trás, hoje eu consigo ver tudo o  
29 que está na atribuição acadêmica, a vida do professor, a vida do funcionário através da  
30 informatização que foi um investimento na época que o professor Almir fez. **P: Hoje não**  
31 **daria para imaginar fazer uma folha sem o auxílio da informática?** R: Não, não faria  
32 nada. Toda a estrutura que a gente tem não daria para fazer. **P: Então é como se o**  
33 **computador hoje fosse uma extensão da atividade de vocês?** R: Isso. Exatamente. É, isso  
34 também não cortou o nosso relacionamento entre amigos, não é? Tinha uns setores muito...  
35 **P: Esses novos ativos, tecnologias, passaram, então, a ter uma importância maior para**  
36 **a sua atividade.** R: Sim. Para a nossa atividade como a do aluno também. **P: E o do**  
37 **professor?** R: Do professor também. Hoje ficou tudo mais fácil. Hoje o professor não  
38 precisa ficar fazendo um documento que antigamente ele digitava um documento, assinava.  
39 Hoje a maioria é feito tudo diretamente – entendeu? – em computadores. **P: E a partir**  
40 **dessas novas tecnologias, desses novos ativos, além de melhorar ou modificar o que**

41 **existia, surgiram atividades novas, coisas que antes não tinham no serviço, no dia a**  
42 **dia?** R: Ah, sim. Sempre tem coisas novas que está aprimorando, não é? Então... até porque  
43 a universidade vai crescendo, então vai aparecendo coisa nova, que a gente não tinha e  
44 começou a aparecer. **P: E como que foi, agora do ponto de vista pessoal, como é que foi**  
45 **essa experiência para você, essa mudança toda. Como é que você percebeu isso tudo?**  
46 R: Ah, o que eu percebi assim, que eu cresci também até em conhecimento. Em todos os  
47 sentidos. Coisas que antes eu fazia um cálculo na mão, hoje eu jogo no sistema e ele faz  
48 tudo. Então ele sai com perfeição, entendeu? Então o nosso sistema aqui, de informatização  
49 seja desde o ponto do funcionário, ponto do professor e até o cálculo da folha, eu  
50 praticamente, o que eu faço? Eu confiro. Ele faz tudo em questão de segundos. E tem um  
51 controle em todos os sentidos, até controle de alunos. Entendeu? Para mim poder fazer um  
52 pagamento, eu tenho que saber se aquele aluno, ele já fez esse pagamento, ele já está toda  
53 vida dele acertado na secretaria, se não como é que eu vou pagar se eu não sei se o aluno  
54 está lá? Então, isso é um controle que antes a gente tinha que ficar ligando nas faculdades,  
55 entendeu? "Quantos alunos têm? Como é que é? Como não é?", e hoje está tudo... entendeu?  
56 Então é uma coisa assim, que é muito bacana de se trabalhar e o envolvimento. Eu solto a  
57 folha por exemplo, já sai valor, INSS, de imposto de renda, já sai tudo direto para recolher  
58 e às vezes a gente ficava fazendo praticamente manual, conferindo e dava diferença. Um  
59 professor que por exemplo dá... isso basicamente eu estou falando da minha área. Então, o  
60 professor que trabalha em uma outra universidade que tem contribuição lá, de INSS,  
61 antigamente quando ele trazia um papel na mão, se a gente esquecesse de ver aquele papel,  
62 podia acontecer de dar problema. Hoje não. A gente coloca no sistema e ele que faz o  
63 cálculo. Então não tem mais que ficar com essa preocupação. Então foi uma revolução. **P:**  
64 **E a partir desse avanço, em termos de capacitação de conhecimento que você mesma**  
65 **mencionou, você percebeu que já com os novos ativos, com as novas tecnologias a**  
66 **partir daí as pessoas passaram a compartilhar mais técnicas novas, conhecimentos**  
67 **novos entre elas?** R: Sim, claro. **P: No setor por exemplo?** R: Sim, sim. Sim, tem que ter,  
68 não é? Porque uma não sabe o que você faz, a outra não sabe o tempo que você termina para  
69 ela poder fazer o serviço. Então tem que estar sempre compartilhando. **P: Então, a**  
70 **mudança trouxe um maior compartilhamento?** R: Trouxe compartilhamento em tudo,  
71 desde o financeiro para a gente, da gente para o financeiro, para o contábil, é aqui um está  
72 interligado no outro. Se eu não termino o meu no prazo, o outro não tem. Entendeu? Então  
73 tem que estar um conjunto. **P: Está ok. E você acha que existe algo, ainda, que precisa**  
74 **ser melhorado, modificado nesse sentido?** R: Sempre tem. Tem coisas que a gente precisa  
75 melhorar, ser mais rápido no caso, ser mais rápido nas informações, no atendimento. Não  
76 que a gente não tenha, mas o que eu percebo é em outros setores que não tem essa rapidez.  
77 Percebo, por exemplo, tem pais de alunos que ligam aqui e não tem a informação rápida.  
78 Por que? Eu também não sei, certo? Então, isso é o que eu vejo falar, que não tem às vezes  
79 uma comunicação rápida, ou seja, às vezes ou por falta de compartilhar o conhecimento, em  
80 alguns setores que aí, você sabe, mas não compartilhou com aquilo e aí, quando liga uma  
81 pessoa vai atender um pai de aluno, não sabe dar informação. Então eu acho que isso que  
82 mais percebo que falta aqui. **P: E olhando para aquele período, do professor Boaventura,**  
83 **depois do professor Almir, comparativamente como era e como ficou trabalhar nessa**  
84 **organização na sua percepção?** R: Então. Na minha assim, eu trabalhei muito pouco na  
85 época do professor Elias Boaventura, entendeu? Eu posso falar da época do professor Almir  
86 que foi muito bom. Ele deu, ele fez avanço em todos os setores. Então quando eu comecei  
87 a trabalhar aqui... **P: Isso por conta das decisões que ele tomou?** R: Isso. Entendeu? Ele  
88 era mais, assim, como eu vou falar assim, ele era uma pessoa arrojada, mais agressiva no  
89 sentido de fazer isso crescer. Então, ele era corajoso. Ele investia, ele tinha coragem de fazer  
90 e ter decisão. **P: Mas no pouco período que você pegou do professor Boaventura, você**



91 **sente que era diferente, ou não?** R: Sim. Era diferente. **P: Trabalhar aqui era diferente**  
92 **naquele período?** R: É. Era como se... vamos falar assim, antes era como se fosse uma  
93 extensão de uma casa sua. Era uma coisa tranquila. **P: Menos profissional?** R: Isso. Porque  
94 todo mundo conhecia todo mundo, ele chamava você pelo nome, porque era pequeno,  
95 também. Então, todo mundo conhecia todo mundo. Aí ele chamava todo mundo pelo nome  
96 e conhecia todo mundo. E a partir do professor Almir já ficou muito grande. Então, aí eu  
97 via como uma parte da sua casa e aí eu comecei a ver como um empreendimento, uma  
98 empresa. Assim, empresa entre aspas. **P: Sim, eu entendi.** R: Você vê, eu não sei explicar  
99 assim, em palavras. Mas que tinha diferença, teve. **P: E na sua opinião, a partir do**  
100 **momento que o professor Almir entra e começa a fazer essas modificações no sentido**  
101 **que isso se tornasse um empreendimento, na sua percepção, quanto tempo levou para**  
102 **que as coisas ficassem do jeito que ele queria? Porque ele ficou aqui 20 anos.** R: É. Eu  
103 acho que não ficou do jeito que ele queria. Ele queria deixar do jeito que ele queria, mas ele  
104 não conseguiu e por que ele saiu, eu não sei. Mas eu acho que ele queria ficar e chegar onde  
105 ele queria, porque ele não chegou onde ele queria. E quando ele tentou ficar para ver se ele  
106 conseguia deixar do jeito que ele queria, ele saiu. Então eu acho que ele conseguiu até um  
107 ponto. Depois eu acho que... **P: Mas se você fosse medir isso com uma régua, de zero a**  
108 **100 por cento, quanto que você acha que ele já tinha conseguido até os... durante os 20**  
109 **anos que ele ficou?** R: Ah, eu vou... eu vou falar por mim. Eu acho que ele conseguiu 70  
110 por cento do que ele queria. E depois... ((silêncio)) **P: E naquele período quando fez a**  
111 **implantação da gestão do professor Almir, você lembra se teve algum tipo de**  
112 **divergência entre os atores – as pessoas que estavam envolvidas no processo – se houve**  
113 **alguma busca de tentar fazer uma convergência, uma vez que ficou evidente na sua**  
114 **fala que tinha uma mudança. Então quem estava, vinha de um processo e agora ia**  
115 **viver uma outra coisa. Teve divergência?** R: Não. Não teve. Não teve. Nunca teve  
116 divergência. **P: Nenhuma? Nada? Não digo só no plano dos funcionários, na direção.**  
117 R: Não. Não teve, estava todo mundo empenhado, entendeu? Para que mudasse e isso aqui  
118 crescesse. É isso que eu sentia, mas a gestão do professor Almir foi muito boa. Eu tiro o  
119 meu chapéu para ele. **P: E a transição do professor Almir para o professor Elias**  
120 **Boaventura foi tranquila?** R: Foi tranquila. **P: Quando terminou o mandato, passou o**  
121 **cargo naturalmente?** R: Ele foi, naturalmente, entendeu? E... para mim foi tranquilo. Aí  
122 daí para frente foram 20 anos de crescimento. Só crescia e crescia até que chegou a um  
123 ponto que... parou. **P: Entendi.** R: E desde que ele saiu, eu não vi muito crescimento. **P: E**  
124 **tem alguma coisa nessa história que você quer acrescentar que eu não perguntei?** R:  
125 ((acha graça)) ((suspiro)) Ah, eu prefiro guardar para mim. ((risos)) R: Entendeu? Prefiro  
126 não falar. **P: Está bem. Eu te agradeço, então.** R: Que é muito pessoal. Então... ((fim da  
127 transcrição)).

**ANEXOS**  
**ANEXO "C" – TRANSCRIÇÃO DE ÁUDIO**

<b>Arquivo Áudio</b>	<b>92803 REC_13-56-43 (26 min)</b>	<b>Entrevistado: E3</b>
----------------------	------------------------------------	-------------------------

**Identificação das narrativas**

P: Pesquisador

R: Respondente

1 ((início da transcrição)) **P: Nós vamos entrevistar agora [omitido] que é (...) [omitido]**  
2 **do atendimento integrado aqui da UNIMEP. E boa tarde, [omitido].** R: Boa tarde, Luiz.  
3 **P: A primeira pergunta que eu quero te fazer é o seguinte. Você começou aqui na**  
4 **universidade no período do professor Elias Boaventura. Então na sua percepção, como**  
5 **ficou a estrutura da instituição e o que mudou em relação à estrutura anterior na**  
6 **passagem do professor Elias para o professor Almir: na sua percepção o que é que**  
7 **mudou?** R: O professor Elias, ele tinha um perfil que ele trabalhava muito com a questão  
8 das comunidades. Então tinha um trabalho muito grande e intenso desenvolvido por ele e a  
9 equipe dele naquele período, que favorecia membros, das pessoas da cidade com esses  
10 trabalhos que eram, normalmente, realizados em locais de carência, de maior carência.  
11 Muitos projetos na ocasião, o Projeto Rondon, tinha outros projetos que eu não vou lembrar  
12 o nome agora. Inclusive tem a filha dele que trabalha aqui que talvez fosse, seria, é uma  
13 pessoa interessante porque ela pode trazer bastante informação, tem, inclusive tem um  
14 acervo dele na instituição. Naquela ocasião também tinha bastante apoio do governo com  
15 relação a esses convênios, trazia benefícios para a instituição. Com a chegada do professor  
16 Almir, a parte administrativa se tornou diferente, ganhou corpo diferente, um formato, outro  
17 nível de exigências. E mudou bastante o formato, a composição dos setores, a própria  
18 atuação da academia, porque já na época do professor (...) Elias, muito embora a gente tem  
19 muitos professores ainda daquela ocasião, só que tinha um perfil diferente, mais... mais...  
20 não sei – poderia dizer político? **P: Sim.** R: Quando mudou para esse formato mais  
21 administrativo, as pessoas começaram a ter que se moldar a um modelo criado e se encaixar  
22 nesse modelo. Não sei se eu consegui responder à sua resposta. **P: Perfeito. Agora eu**  
23 **queria entender o seguinte. E por exemplo, no caso da secretaria, você está aqui há**  
24 **muito tempo.** R: Isso. **P: Olhando para esse período aí, descreve para mim, um pouco,**  
25 **como eram as atividades e o que é que mudou nesse período? De um para o outro?** R:  
26 Sim. Bom, se a gente for levar em conta também o avanço da informática, 100 por cento.  
27 ((acha graça)). Que não dependeu pontualmente da gestão de um ou de outro, mas sim da  
28 época que a informática entrou para ajudar pontualmente. Porque tenho certeza que ainda  
29 que na gestão do professor Elias se naquela ocasião a informática estivesse presente, com  
30 certeza também ela seria adotada e seria uma vantagem naquela época, inclusive. Então os  
31 setores, eles se modificaram na gestão porque justamente nessa transição do final da gestão  
32 do professor Elias para o professor Almir, também entrou a informática que favoreceu e  
33 muito. Então, tudo aquilo que nós fazíamos de forma manual, ela passou a ser informatizada  
34 a passos pequenos, mas passou a ser informatizada. Em 87 é que realmente veio a  
35 informatização que favoreceu para a mudança total do setor, da estrutura, de toda a estrutura  
36 porque com a informática você tem um outro olhar e outras possibilidades. **P: A maneira**  
37 **de fazer mudou?** R: A maneira de fazer mudou completamente. Mas mudou também o que  
38 não depende da informática, foi quando foi a junção das áreas que era uma outra... uma  
39 outra visão de atendimento, de secretaria, quero dizer, que foi onde formou o atendimento

40 integrado. Porque aí, nesse momento é que foi a junção do atendimento acadêmico e  
41 financeiro. **P: Que até então era separado?** R: Que até então era separado, que era a  
42 secretaria... que era a antiga tesouraria... perdão. Juntou a secretaria e a tesouraria que até  
43 então era separado. **P: Então, o funcionário fazia alguma coisa, passou a fazer as duas?**  
44 R: As duas, exatamente. Claro que ainda tem um nível de separação... **P: Sim.** R: ... daquilo  
45 que é competência exclusiva da área financeira ficou com eles, não? O atendimento hoje  
46 trabalha na questão de acolher, avaliar, colocar a análise e manda para o financeiro para que  
47 ele tenha, dentro do nível de competência dele, ele possa dar a sua decisão final. **P: Então**  
48 **a mudança de estrutura provocou uma mudança na atividade, uma vez que devia**  
49 **fazer.** R: Atividades. Isso. **P: E somado a isso também tinha a questão da informática.**  
50 R: Justamente. **P: ... permeando toda essa mudança?** R: Permeando toda essa mudança.  
51 E com isso, mudou o perfil dos funcionários, não é? Completamente, porque aí ele passou  
52 a ter que ter um domínio praticamente de tudo da universidade, não é? **P: As competências**  
53 **mudaram?** R: Exatamente. O nível de conhecimento foi outro, que favoreceu e muito,  
54 porque os funcionários tiveram que se adaptar ao conhecimento tanto acadêmico quanto  
55 financeiro, mas isso abriu o universo de conhecimento dos funcionários também. **P: É nesse**  
56 **período por exemplo que implanta o terminal de consulta com a informatização?** R:  
57 Com a informatização, nos meados de 87. (...) ((corte na gravação)) **P: Então, continuando,**  
58 **nós estávamos falando da implantação dos terminais. Então, assim, a atividade**  
59 **também mudou no sentido da relação com o aluno, não é? Porque podia fazer parte**  
60 **do seu atendimento...** R: Sim. Sim, porque deu mais autonomia ao aluno tanto de consulta,  
61 quanto mesmo com o passar do tempo, daí o autoatendimento no sentido de ele poder ter  
62 autonomia de extrair determinados documentos do sistema. **P: E é nesse período também**  
63 **que acontece a digitalização dos documentos?** R: A digitalização dos documentos... **P:**  
64 **No período do Almir?** R: No período do professor Almir, mas ela veio a acontecer mais  
65 tarde. Porque a gente tinha um processo de microfilmagem, do processo, inicialmente,  
66 obviamente era arquivo físico dos documentos. (...) E depois a gente conseguiu avançar em  
67 digitalizar... microfilmar aquele material. Da microfilmagem daquele material quando foi  
68 em meados de 99, 98-99, a gente começou com o processo de digitalização, mantendo os  
69 arquivos em CD, que era a ferramenta da época, não? E a gente começou com o que a gente  
70 tinha de arquivo atual, e trabalhando com o passado também, para que fosse fechando toda  
71 a digitalização desses documentos. Aí a gente conseguiu digitalizar 100 por cento daquele  
72 material, claro que teve um processo de seleção, de descarte, porque era um volume  
73 gigantesco, não é? E quando avançou na avaliação de todos os documentos, iniciou o  
74 processo de digitalização de um outro grupo que ainda não tinha chegado na  
75 microfilmagem, então... inclusive tudo o que estava microfilmado passou a ser digitalizado.  
76 Aquilo que não estava digitalizou-se, e a documentação atual também passou a ser  
77 digitalizado até fechar todos os tipos que a gente tinha, de documentação que a gente tinha  
78 em trânsito, porque foram as três fases: o completamente manual, o microfilmado e aí  
79 passou a ser o digitalizado. **P: Completamente digitalizado.** R: É. **P: Então, nesse período**  
80 **– vamos dizer assim – que surgiram também novas atividades e maneiras de fazer**  
81 **porque se fazia de um jeito...** R: Sim. Aí, com isso teve que se aprimorar a forma de  
82 trabalhar, o funcionário teve que se... ter novos conhecimentos, a forma de... a exigência na  
83 contratação passou a ter que ser outra e não pôde abrir mão de quem não tinha determinados  
84 conhecimentos com relação à informática, mas tinha o conhecimento do conteúdo que a  
85 gente tinha aqui porque tinha que ter um processo... pessoas com capacidade de selecionar.  
86 E aí, foi que a gente teve que fazer a... a fusão dos dois universos de funcionário, de  
87 conhecimento de funcionário que a gente tinha, fazer uma adaptação, para que todos fossem  
88 capacitados para estar trabalhando com esse assunto. **P: E nesse período aconteceram por**  
89 **exemplo, divergências, resistências? À mudança?** R: Sim, sim. **P: E houve uma busca**

90 **no sentido de tentar convergir a resistência, ou simplesmente eles foram cortados e**  
91 **foram contratados novos?** R: Não. Não, foi feito um trabalho intenso com eles de  
92 adaptação, de aceitação. Quem optou mesmo, no final das contas, por sair ou em  
93 determinado momento saiu, a universidade fez, teve que acabar fazendo o desligamento, foi  
94 porque realmente aí já não tinha compatibilidade, a pessoa realmente não queria. Só um  
95 minutinho, Luiz... (...) ((corte da gravação)) **P: Muito bem. E a partir daí, com todas essas**  
96 **modificações, as pessoas envolvidas passaram a compartilhar as novas técnicas, as**  
97 **novas maneiras de fazer umas com as outras?** R: Sim. Inclusive os novos contratados  
98 que no processo de seleção já tinham que ter um nível de domínio de informática  
99 diferenciado, foram... foram os que capacitaram os funcionários mais antigos nesse sentido.  
100 E o inverso também aconteceu porque daí o funcionário mais antigo teve que contribuir com  
101 o nível de conhecimento... **P: Do processo?** R: ... do processo, da universidade como um  
102 todo, da importância de cada documento. Porque o volume era tão intenso que você tinha  
103 que ter discernimento do que e como trabalhar, qual a importância de cada assunto. Que  
104 tanto o volume de documentação quanto o universo de documentação. **P: Entendi.** (...)   
105 ((corte na gravação)) **P: Agora, por último, [omitido], na sua percepção, agora pergunta**  
106 **bem pessoal, na sua percepção como era e como ficou trabalhar nessa organização,**  
107 **olhando para os dois períodos?** R: ((suspiro)) É que é difícil você perguntar para uma  
108 pessoa que tem tanto tempo de casa que nem... ((risos)) **P: Sim.** R: Porque a gente sempre  
109 parte um pouquinho para o lado do saudosismo, inclusive daquelas pessoas, de todas as  
110 partes, inclusive do professor Almir. ((silêncio)) Eu acho que a gente sempre tem que olhar  
111 assim, todas as fases foram importantes, antes era muito... era mais difícil no sentido de que  
112 era mais demorado todos os atendimentos, tudo o que você tinha que providenciar, não é?  
113 Era... era muito manual, mesmo. **P: Mas o volume era menor?** R: É. O volume se tornava  
114 menos... ele era menor. Com certeza. Mas, ele era mais lento e com isso você ficava, assim,  
115 às vezes para atender um documento para um aluno, um histórico, era uma semana a 15 dias  
116 porque exigia a máquina datilografar, exatamente. **P: Os instrumentos eram outros?** R:  
117 Os instrumentos eram outros. Por um exemplo, a entrega de notas. O professor entregava  
118 uma papeleta de notas, então a secretaria tinha que calcular o resultado final. Depois teve a  
119 fase que ela... depois de calcular, ela tinha que transcrever o histórico escolar que era  
120 datilografado. Quando chegava no histórico final, ela tinha que pegar aquele histórico, ela  
121 fazia semestre a semestre, ela ia passando os resultados, ela tinha que fazer um histórico  
122 completo num outro formato, num outro tipo de material para fornecer para o aluno. Nós  
123 tínhamos dois tipos de diplomas, se não três. Um era escrito, manuscrito e você tinha que  
124 ter domínio da... da caligrafia, não? O outro já era num outro modelo de papel, mais simples,  
125 mas tinha intervenção da gráfica. E um outro, uma intervenção da gráfica ainda maior  
126 porque era pergaminho que aí se você visse o trabalho da gráfica era letra a letra, aquelas  
127 letrinhas de ferrinho que o funcionário tinha que ir pondo no segmento, não é? Então,  
128 mesmo processo seletivo, que a gente também trabalhava, para fazer uma prova do  
129 vestibular, você ficava confinado uma semana numa sala datilografando a prova, numa sala  
130 sem contato com ninguém, até que esse material fosse para uma gráfica, até que essa  
131 gráfica... até que essa gráfica também o funcionário de lá ficasse confinado no tempo que  
132 precisasse para produzir aquela... aquela prova. E eu particularmente cheguei a ficar  
133 confinada numa sala, eu acho que umas três semanas, mas junto a mim tinham os  
134 professores que já iam fazendo a conferência daquilo que era minha datilografia para  
135 verificar qualquer tipo de erro. Que a gente não podia ter nenhum erro. Se tivesse um erro  
136 de uma letra sequer, de um número numa prova de matemática, tinha que refazer a página  
137 inteira que você não podia, na época era o lápis borracha. Então, quer dizer, era mais pesado  
138 o tipo de trabalho. Hoje você trabalha com menos pessoas, com um volume maior de  
139 trabalho, mas você consegue fazer mais coisas ao mesmo tempo, inclusive. ((riso)) **P: Então**

140  **você entende por exemplo, que nesse momento a questão dos equipamentos de**  
141  **informática se tornou um componente do trabalho?** R: Indispensável. **P: Não tem**  
142  **como...** R: Não tem como retroceder. **P: Não tem como fazer hoje sem ele? Você não vê?**  
143 R: Sem ele não, a não ser que você quadruplique o número de pessoas pela demanda que  
144 hoje a gente faz porque antigamente, quem era secretaria era só secretaria. Quem era  
145 financeiro era só financeiro. E quem era secretaria, tinha quem era só atendimento, que só  
146 recolhia e passava para trás, atrás tinha uma retaguarda, uma equipe que processava aquilo  
147 lá, que era, começava com 87 pessoas, quando eu comecei. E aí, foi, foi. Hoje nós somos  
148 esse universo que você está vendo aqui. **P: Umás 20 por aí ao todo?** R: Não. A parte... de  
149 parte do atendimento que faz tudo do acadêmico e parte do financeiro, nós somos em 15. **P:**  
150  **E era 87 só na retaguarda?** R: Só na retaguarda. Mas uma média de uns 12 é na frente de  
151 atendimento só para o acadêmico. Depois tinha um outro universo não tão diferente disso  
152 para o financeiro. Eu falo isso nos idos de 80-85-86. Quando foi 87, aí já começou a  
153 mudança com a vinda da informática já começou a mudança e foi abaixando esse número  
154 para 60-50-40... gradativamente. **P: Então hoje, quando a [omitido] pensa na atividade**  
155  **dela, não é possível dissociar computador? É parte da atividade?** R: Jamais, é parte da  
156 atividade. **P: É como se fosse uma extensão do corpo?** R: Uma extensão. Exatamente.  
157 Exatamente. **É.** **P: E na sua opinião, quanto tempo levou exatamente, veio a informática**  
158  **nessa época, você falou 87, para a coisa ficar com a cara que tem hoje? Com a cara**  
159  **que eu digo, não dos detalhes, mas assim, para você perceber: "essa é uma gestão, essa**  
160  **é outra". Quanto tempo levou na sua percepção?** R: Olha, aproximadamente...  
161 ((silêncio)) uns cinco anos. Porque aí, a gente teve que fazer um trabalho também de  
162 adaptação, porque os sistemas financeiro e acadêmico tinham que se conversar. Então, não  
163 bastava entrar a ferramenta do computador, físico, por uma máquina na sua frente... **P: Você**  
164  **precisava do software.** R: ... não bastava o funcionário trocar a máquina de datilografia por  
165 um computador, conhecer o Word, Excel etc. Na época nem tinha o Excel, tinha o  
166 QuattroPro. Ele precisava o sistema trazer a informação para a gente, não é? Então aí nós  
167 tivemos que fazer um trabalho junto ao DTI para que o sistema acadêmico e financeiro se  
168 conversassem, por quê? Até então o financeiro, o que é que tinha lá? Uma ficha onde o  
169 aluno trazia um comprovante de pagamento e você colava esses comprovantes nos  
170 quadradinhos que correspondiam aos meses para comprovar que ele pagou. Era isso. Então  
171 teve que se construir o sistema financeiro – não é? – e fazer todas as implementações para  
172 que ele e o acadêmico, o que o acadêmico faz, reflete no financeiro. **P: E essa construção**  
173  **de software obviamente se deu a partir...?** R: Com os funcionários mais antigos da  
174 secretaria, os mais antigos do financeiro e a equipe de DTI. **P: Respeitando sempre a visão**  
175  **institucional daquela gestão?** R: Sempre. Sempre. Sempre. **P: Porque é uma instituição**  
176  **confessional, imagino que o sistema foi feito desenhado para ela, não é?** R: Desenhado  
177 exatamente com o modelo da universidade. E sempre consultando, sempre com bastante  
178 diálogo com todos os envolvidos. **P: Então eu posso entender por exemplo que a**  
179  **construção desse sistema ajudou e muito na consolidação da nova gestão?** R: Sim. **P:**  
180  **Porque o sistema foi impedindo que coisas que não podiam ser feitas fossem feitas?** R:  
181 Exatamente. Exatamente. Sempre com... sempre se pautando nas... na visão do todo da  
182 universidade. **P: Está bem. [omitido]...** R: E sempre com... assim, muito... sempre exigindo  
183 muito assim do conhecimento dos funcionários e do empenho dos funcionários – não é? –  
184 e ouvindo muito, sempre a direção sempre ouviu muito assim, o que a gente via como  
185 necessidade. E a equipe... **P: A construção foi democrática?** R: Foi democrática. E a  
186 equipe do DTI sempre muito disponível, não foi assim, porque eu tenho conhecimento, eu  
187 sou o analista, eu entendo que é para ser assim. Não, o analista sempre... os analistas da  
188 universidade sempre se pautaram muito assim, no que o usuário precisa. É sempre baseado  
189 no que o usuário precisava. E aí, nunca tem um sistema pronto. Cada dia você vê uma

190 necessidade a mais. Então, não tem um dia que a gente não conversa com a equipe do DTI  
191 e fala: "olha, mas podia ficar melhor se você colocasse essa cerejinha". ((riso)) **P: Então há**  
192 **uma melhoria para ser feito?** R: Sempre há uma melhoria. **P: [omitido], muito**  
193 **obrigado...** (...) ((corte do transcritor)) ((fim da transcrição)).

**ANEXOS**  
**ANEXO "C" – TRANSCRIÇÃO DE ÁUDIO**

Arquivo Áudio	92804 REC_15-57-01 (84 min)	Entrevistado: E4
---------------	-----------------------------	------------------

**Identificação das narrativas**

P: Pesquisador

R: Respondente

1 ((início da transcrição)) **P: Nós estamos aqui com o Prof. Dr. Davi Ferreira Barros, ex-**  
2 **vice reitor administrativo e ex-vice diretor-geral da Universidade Metodista de**  
3 **Piracicaba. Professor Davi, boa tarde.** R: É nesse período, que você está mencionando?  
4 **P: Isso. É o período que já está estabelecido lá na tese.** R: Está certo. Boa tarde. **P:**  
5 **Professor Davi, eu queria começar perguntando para o senhor o seguinte: o senhor foi**  
6 **vice-reitor em um momento em que o professor Elias Boaventura deixava de ser reitor**  
7 **e o professor Almir, que era vice-reitor do professor Elias, vice-reitor administrativo,**  
8 **assumia a reitoria e a direção-geral da UNIMEP e do IEP. Na sua percepção, como**  
9 **ficou a estrutura da instituição nesse momento, e o que mudou em relação à estrutura**  
10 **anterior?** R: Bem, na gestão do professor Elias, primeiro é o estilo de gestão do professor  
11 Elias era um estilo mais... embora ele fosse uma pessoa que dialogasse bastante, ele tinha  
12 também um carisma muito forte enquanto líder, e o sistema dele não é um sistema muito  
13 estruturado, muito organizado com vistas a uma organização, porque ele trabalhava a  
14 instituição muito mais no seu crescimento natural em relação ao mercado. Mas, as suas  
15 ênfases estavam voltadas para uma questão ideológica, em que na verdade – ao que nos  
16 parece – a instituição era utilizada para dar força a um movimento de esquerda que na época  
17 estava procurando ganhar mais força no país. Então, ele brincava que ele era do MR8 ((acha  
18 graça)) embora não fosse vinculado. Então às vezes, entre os de esquerda ele (...) dizia que  
19 era da equipe mais radical, ainda, não é? Mas na verdade era um bom político no sentido de  
20 sentar à mesa, de dialogar e de conversar. (...) E como ele fez... a UNIMEP da época, o  
21 Instituto Educacional Piracicabano, aproveitar um período interessante da sua história, ele  
22 começou (...) a ganhar influência também na comunidade – estou falando disso para depois  
23 falar da mudança – criando escolas na periferia e colocando professores vinculados também  
24 à questão da educação como a popularização da educação, já que o estado e o município não  
25 proviam adequadamente, então, nas periferias. Isso foi uma experiência aparentemente boa,  
26 bonita, que atraiu muito a atenção na época, mas foi muito traumatizante internamente  
27 porque a atenção para os meios administrativos e de desenvolvimento daquela instituição  
28 educacional, de certa forma, ficavam mais ou menos, eram tocados de uma maneira,  
29 exagerando a palavra, "caótica". E ele delegava algumas funções e assim ia. E com grande...  
30 como estávamos ainda no período (...) de 1985-86 que estava no final da era militar. Então,  
31 ainda sob os auspícios da Ditadura Militar, realmente foi um período de transição na escola,  
32 a passagem que houve, aconteceu a crise dessa gestão muito de esquerda da instituição e os  
33 seus... que o professor Elias tem uma liderança provocativa das estruturas da Igreja também.  
34 Quer dizer, contestava não somente a estrutura política do país, mas também da própria  
35 Igreja. Então, (...) criava uma animosidade, um desconforto para as lideranças da Igreja até  
36 que houve uma tentativa de retirá-lo de golpe, que aconteceu lá em 85 – em janeiro, se eu  
37 não me engano, de 1985 – quando ficamos 40 dias sitiados dentro da instituição e eu estava  
38 no grupo do professor Elias contra a chamada "Direita da Igreja" ((acha graça)) que queria  
39 derrubá-lo. Teve um bispo, Messias Andrino, que esteve muito vinculado lá também nesse

40 movimento. **P: Movimento contra ele?** R: É. Contra ele. E que tinha sido aluno da  
41 instituição, foi pastor aqui das igrejas locais e tinha se tornado bispo, e então realmente houve  
42 uma convulsão muito forte naquele... e a Igreja tentou então tomar o poder da instituição  
43 para mudar o rumo das coisas porque não estava... então era um jogo, a questão de liderança  
44 e de gestão estava muito tomada pela questão ideológica de poder mesmo, de quem  
45 comandava a instituição, em um cenário de um país que estava numa transição de uma  
46 ditadura para um recomeço do período democrático. Só que na UNIMEP a esquerda havia  
47 se instalado com bastante antecedência e tentava formar na UNIMEP um polo de contestação  
48 do Regime, de formação de líderes e essa coisa toda. Eu acho que esse é o cenário em que a  
49 crise se instalou na UNIMEP e havia dentro da UNIMEP um poder docente muito apoiador  
50 da filosofia da gestão que vinha com o professor Elias e que criou realmente uma grande  
51 dificuldade para uma transição para uma gestão negociada no momento seguinte. Então, a  
52 solução da crise com o professor Elias e a Igreja – na época – personalizando nele, mas com  
53 toda a UNIMEP e a Igreja (...) houve um acordo de uma negociação dolorosa, que ficamos  
54 40 dias com a escola todinha paralisada, movimentou autoridades, movimentou um monte  
55 de coisas, moradores das favelas, vieram movimentos populares que na época já existiam  
56 em um bom número em Piracicaba, tomaram a instituição, ficaram morando lá dentro. Então  
57 foi realmente um período que era concentrar tudo aquilo no campus central, praticamente  
58 não existia, ainda o taquaral, as atividades maiores, eram todas aqui. Então aí houve um  
59 período de negociação, aqueles que tomaram o poder não conseguiram de fato tomar  
60 legalmente na estrutura da Igreja, mas não conseguiram tomar posse porque houve a reação  
61 e se fechou tudo e aí criou-se o impasse. Na negociação de pacificação, então o Elias... deixa  
62 eu puxar os alfarrábios aqui. Houve uma negociação que durou alguns meses e que o  
63 professor Elias ainda continuou no comando da instituição e os cargos foram devolvidos às  
64 pessoas que... – inclusive o meu ((acha graça)) diretor da Faculdade Aplicadas, era diretor à  
65 época e tinha caído junto. E então as pessoas voltaram às suas posições com o compromisso  
66 dele então construir uma administração que fosse de consenso entre a Igreja e a própria  
67 instituição e o corpo docente de funcionários da instituição para o mandado seguinte. Então,  
68 dessa negociação surgiram as três pessoas que na época representavam, de certa forma, as  
69 forças dominantes dentro da instituição e que a Igreja... e também dentro da própria Igreja,  
70 por incrível que pareça, dentro dos próprios metodistas pessoas que estavam em campos  
71 separados do ponto de vista ideológico. E aí, então o professor Almir, ele foi a pessoa que  
72 representou esse ponto de aceitação por quê? Porque na verdade era um triunvirato, o  
73 professor Almir, o professor Ely Eser e eu. Eu representava o lado mais conservador ((acha  
74 graça)) ou seja, de direita, na época eu representava a pessoa mais preocupada com a gestão,  
75 com a administração, com otimização de... o professor... **P: Com a visão no negócio?** R:  
76 Exatamente. Uma visão para o negócio que gostava da educação, tinha feito doutorado nessa  
77 área e tal. O professor Ely Eser é um teólogo, filósofo muito competente que um tenho  
78 respeito e tenho amizade até hoje, muito... é uma pessoa de uma capacidade fantástica. Mas  
79 extremamente simpatizante do PT, até hoje, e voltado para uma ideologia realmente de  
80 esquerda, de uma educação calcada nos princípios da esquerda. E o professor Almir, que era  
81 uma pessoa que transitava bem nos dois... **P: Nos dois polos.** R: ... então, esse trio de certa  
82 forma foi o arranjo – vou chamar assim – das lideranças atuais que em condições de assumir  
83 a gestão e de ter uma certa representatividade junto à comunidade interna e junto à Igreja,  
84 para (...) pacificar a instituição e continuar. Eu acho que esse preâmbulo é importante para a  
85 gente sinalizar a... bem, então aí assume o professor Almir, eu assumo a vice-reitoria  
86 administrativa e como a escola realmente estava mais ou menos quebrada ((acha graça)) com  
87 muitas dívidas. **P: Então a crise não era só política, era financeira também?** R: A crise,  
88 ela veio piorando porque a instituição começou a gastar muito dinheiro nessa... porque essas  
89 escolas haviam mil alunos na periferia, tudo gratuito. E tudo pago pela instituição. E o que



90 é que aconteceu? Os recursos da instituição começaram a drenar e o professor Elias achava  
91 que podia fazer empréstimo, renegociar em banco. Ele absolutamente não respeitava o  
92 sistema. Então nós tínhamos dívidas, para citar um exemplo, com o BCN de vários anos que  
93 o BCN não conseguia cobrar um tostão, e não tinha coragem de executar de medo da  
94 UNIMEP, de medo da postura política da UNIMEP. Então quando nós... eu, sem ter o  
95 preparo, virei o negociador de dívida junto aos bancos e de não... não adiantava ir na agência  
96 local, tinha que ir para sedes. **P: Mas o irmão era oriundo de banco? Trabalhava em**  
97 **banco?** R: Tenho trabalhado demais. Assim como funcionário, não tinha, nunca tive um  
98 cargo de posição em banco. Era começo de carreira, trabalhei até no Banco do Brasil e no  
99 Banco Itaú e depois eu saí para fazer carreira acadêmica. Então, eu acabei – quer dizer –  
100 tinha noções de contabilidade, ((acha graça)) tinha estudado contabilidade no curso médio,  
101 tinha feito direito e doutorado em gestão do ensino na educação superior. Mas, a grande  
102 escola, na prática ((acha graça)) foi UNIMEP aí. E tivemos, eu me lembro até do professor  
103 Nemésio, que ele era tesoureiro, e eu e ele fazíamos, chegamos a conversar com – no banco  
104 do BCN – era o dono do banco lá (...) em Alphaville, que a sede era lá e o dono do banco  
105 negociando. Chegou a dar um murro na mesa e falando palavrão: "puxa, mas não tem  
106 dinheiro para"... a crise financeira foi tão grande que chegou um período que nós oferecemos  
107 para esse banco, ele falou: "o Banco Central está em cima de nós. Se vocês não puserem  
108 algo na mesa, nós temos, nós vamos ter problema com o Banco Central". E aí nós já tínhamos  
109 o campus Taquaral que estava evoluindo. Eu tive uma ideia e falei: "vou jogar na mesa, o  
110 homem está bravo". ((acha graça)) E aí nós jogamos, e nessa época já era o professor que  
111 negociava, era o professor Sérgio Tavares que estava, o Nemésio tinha sido convidado para  
112 trabalhar no Colégio Batista em São Paulo e ele foi. E aí, o Sérgio Tavares assumiu a função  
113 dele e passou a ser o meu companheiro de negociação. Talvez... (...) nós não tínhamos, nós  
114 não conseguíamos, nesse começo de gestão. Então, o professor Almir teve uma... (...) dividiu  
115 bem as funções. Ele ficou mais com a função de conduzir a instituição. Ele era muito  
116 organizado, (...) ele assumiu a condução do Conselho Universitário, tudo certinho com atas,  
117 com as coisas bem... ele era uma pessoa sistemática e tinha realmente uma visão de  
118 organização bastante boa. E ele então delegou para o professor Ely Eser tocar a questão  
119 acadêmica e a questão financeira e administrativa do dia a dia, comigo. Então tinha muita  
120 liberdade, e o professor Ely Eser também. E nós nos reunimos constantemente. Então, havia  
121 entre nós uma... apesar das diferenças ideológicas, havia entre nós uma camaradagem muito  
122 boa. **P: Uma sinergia.** R: Uma sinergia – é uma boa palavra – para reunir as forças e levantar  
123 a instituição que estava... não conseguia fazer um pagamento de folha. Houve período em  
124 que nós tivemos que fazer que os empregados tomassem empréstimo em banco para nós  
125 pagarmos o salário dele ((acha graça)) e a gente assumir o compromisso de pagar aquela  
126 conta dele. Não foi uma ou duas vezes, apenas, não, em que nós tivemos que apelar para a  
127 boa vontade dos funcionários para poder pagar os salários deles e depois a gente ia rolando  
128 com os bancos. Então a crise financeira foi muito forte, foi muito dolorosa na época. E então  
129 voltando a aquela negociação, só para situar dentro do contexto dos três e da liderança do  
130 professor Almir que dava toda força para isso, nós chegamos um dia para... que o maior  
131 credor era o BCN porque tinha a questão do basquete que ele patrocinou, e aí foi as relações  
132 foram ficando piores por causa que a instituição não conseguia – e era uma dívida grande.  
133 Eu cheguei a propor a eles: "se você está com algum problema com o Banco Central – você  
134 não, o senhor na época, toda reverência com o dono do banco ((acha graça)) – por que é que  
135 o senhor não compra?", que nós temos uma área de terra lá, dava 16 alqueires entre o campus  
136 e a Fazendinha tinha aquela área perto da estrada assim, que até hoje é vazia. (...) Depois  
137 plantou eucalipto, aquela coisa toda, mas até hoje está... Agora com o shopping vai talvez...  
138 aquilo vá. Mas aquela área ainda é vazia. "E nós temos uma área lá que nós poderíamos fazer  
139 uma venda para vocês para"... e ele, "mas nós não podemos ter patrimônio", "mas a gente

140 faz com a cláusula de recompra. Depois nós vamos recomprando, quer dizer, vai ser uma  
141 forma de pagamento e o senhor ficaria"... **P: Quites com o Banco Central?** R: "Ficaria  
142 melhor com o Banco Central e nós estaríamos em uma... porque nós estamos começando a  
143 recuperar e é só uma questão de tempo. É que o tempo de vocês é mais urgente do que o  
144 nosso", e aí nós fomos. E acho que como se diz – "Deus ajuda quem cedo madruga" – e  
145 começou também a melhorar o mercado de ensino superior, que começou, a UNIMEP  
146 começou a ganhar mais alunos. E eu sei que – acho que depois de uns dois anos do início da  
147 gestão – quase fizemos uma festa no mês que nós conseguimos pagar a folha integral, sem  
148 precisar pedir ajuda para banco. Então foi assim, para você ter uma ideia, foi uma gestão  
149 muito dolorosa, dolorida ((acha graça)) nesse período de... porque ela foi instalada em cima  
150 de uma grande crise financeira de passivos muito fortes, e enxugamentos, porque teve que  
151 fazer, foram cortadas muitas coisas daqueles devaneios do professor Elias ((acha graça)) não  
152 menosprezando os interesses que ele tinha na época e que foram, mas que foram feitos de  
153 uma maneira, sem ter o respaldo para sustentar aquilo lá. E então foi um período bastante  
154 difícil, mas pelo lado da reitoria eu negociando com os diretores que também tinham as suas  
155 demandas, investimento, comprar laboratório... então (...) a gente não podia cercear o  
156 desenvolvimento interno, e ao mesmo tempo não tinha dinheiro, tinha que fazer... nós  
157 chegamos a negociar com o banco, assim:"chegou um dinheirinho do MEC", às vezes a  
158 gente ganhava um dinheiro para alguma coisa e ia lá para tapar buraco. Eu cheguei a negociar  
159 dívida com 40 por cento do valor nominal. O banco sabia que a UNIMEP não tinha nada,  
160 então fazia leilão quando tinha um dinheirinho e a gente chegou a ter abatimentos em dívidas  
161 por negociações favorecidas muito importantes nesse período. Então, fomos atacando. O  
162 professor Almir, então, cuidando (...) da imagem da instituição, das relações com a Igreja,  
163 relações internacionais, e nós, o professor Ely trabalhando a estruturação acadêmica dos  
164 cursos, fazendo conselho de ensino e pesquisa funcionar realmente, e ele começa a trabalhar  
165 a questão da política acadêmica. Naquela época começou a alinhar as questões e então foi  
166 nesse período que essa estrutura que foi se organizando, a partir de um crescimento. Foi  
167 então, uniram-se dois fatores interessantes, uma reorganização interna de saneamento num  
168 primeiro momento forte e ao mesmo tempo reorganizando a estrutura administrativa, tanto  
169 administrativa quanto acadêmica, no funcionamento da instituição; e por outro lado, um  
170 bafejo positivo do mercado e o aumento, então as receitas começaram a chegar e aí, então, a  
171 UNIMEP (...) começou um período de grande crescimento, não só no mérito como financeiro  
172 da UNIMEP sob a gestão do professor Almir. E então não sei, até que período que vai você?  
173 São os quatro primeiros anos? Só o primeiro mandato dele? **P: Pelo menos os dois**  
174 **primeiros.** R: Os dois primeiros mandatos? **P: É, que eu já entrevistei o professor**  
175 **Gustavo hoje de manhã, que foi o seu sucessor no segundo mandato.** R: Foi, no segundo  
176 mandato. **P: Então, eu estou trabalhando nessa faixa, que depois, no terceiro em diante,**  
177 **eu acho que aí já tem uma nova mudança de estrutura porque é quando ele separa a**  
178 **direção geral da reitoria, que ele fica diretor-geral e o Gustavo reitor. Então eu estou**  
179 **caminhando só no período em que ele ocupava...** R: As duas posições. **P: ... as duas**  
180 **posições porque a estrutura é a mesma que se iniciou.** R: É. Então, vale também, apenas  
181 para efeito de informação histórica de por que é que eu saí e o professor Gustavo entrou.  
182 Não sei se você sabe dessa. **P: Não. E eu queria chegar nesse ponto.** R: É. Então, nesse  
183 primeiro mandato, aí eu tenho que mencionar é uma questão pessoal de vinculação com a  
184 Igreja, porque... **P: O que mais se sentir à vontade.** R: Não, eu estou completamente à  
185 vontade para efeito de dar o quadro da situação da época. Porque as coisas são imbricadas,  
186 é uma escola de uma Igreja e quem é líder da escola, também é membro da Igreja. (...) Nesse  
187 período... **P: Eu conheço a história da boca de outros.** R: Da boca de outros. **P: Seria bom**  
188 **ouvir da sua.** R: Vai ouvir o que aconteceu comigo e com a minha família. E nós  
189 frequentávamos a Igreja da Paulista que é a Igreja onde eu me casei há 52 anos atrás. Então

190 tinha uma vinculação muito forte com a Igreja da Paulista. Sempre tive. E então eu vou fazer  
 191 esse parêntese e aí, para você entender e depois aproveita o que puder. ((acha graça)) **P: Sim.**  
 192 **R:** Na época houve aquele movimento que a Igreja chamava de carismático, (...) nós  
 193 tínhamos uma igreja até grande, com muitos jovens, muito... você conhece o Rubinho?  
 194 Então, houve um movimento e naquele tempo era o Pastor Rui, que hoje é advogado. É um  
 195 pastor conservador, do estilo tradicional da Igreja Metodista e não adotava certos  
 196 procedimentos que hoje acontece com muitas igrejas, inclusive a Igreja Metodista. ((acha  
 197 graça)) Então, os jovens e essa... e alguns adultos queriam uma igreja mais espiritual, entre  
 198 aspas, como eles chamam. E então, para encurtar a história foi se criando uma dificuldade  
 199 na Igreja e de repente esse grupo de líderes não tinha mais espaço na Igreja porque havia  
 200 rejeição do pastor e de alguns adultos lá. Ele saiu da igreja e fundou o Movimento do Jupiaí,  
 201 está lá até hoje. Mas só que o que é que aconteceu? Levou todos os jovens da igreja. Então  
 202 no primeiro domingo depois desse movimento, a igreja parecia um cemitério. Só tinha os  
 203 mais velhos, pouca gente, houve uma (debacle) [00:25:57] fantástica. E eu e a minha esposa,  
 204 os filhos já vieram pedir para nós, já eram todos adolescentes. "Pai, nós estamos querendo ir  
 205 para lá, mas eles falaram que só pode ir se nós aprovarmos". E eu pensei com a minha esposa,  
 206 com a Lurdinha: "o que é que nós vamos...? Se falar não eles vão lá e vão acabar não indo  
 207 na nossa, vão ficar revoltados". E no fim, nós, por uma questão de amor a eles... **P: Está**  
 208 **autorizado?** **R:** ... nós autorizamos que eles fossem, e eles foram. Estavam animados  
 209 desenvolvendo lá, cresceram. E aí nós é que ficamos numa situação: "bom, o que vai ser de  
 210 nós quando nossos filhos casarem? Como é que nós... nós não estamos no movimento deles,  
 211 mas estamos... separou, rachou a nossa família". Rachou a nossa família. E aí, então, eu  
 212 resolvi – eu e ela resolvemos – "vamos acompanha-los". Muito embora a gente não... **P: A**  
 213 **se integrar lá?** **R:** Não esteja tão sintonizado com tudo lá, e aí eu fui falar com o professor  
 214 Almir, eu falei: "professor Almir, está acontecendo isso, isso e isso". Ele foi muito amoroso  
 215 na época. Depois nós tivemos as nossas rugas... **P: Diferenças.** **R:** ... políticas, mas mesmo  
 216 depois a gente se restaurou e mantivemos amizade com ele até a surpresa da sua enfermidade  
 217 e morte. Então, esse peso eu não tenho na alma, ((acha graça)) graças a Deus nós tivemos  
 218 a... e ele foi muito também teve uma postura elevada na condução dessas nossas diferenças.  
 219 Porque nós fomos muito parceiros na época da dureza de 85-86. **P: Quebraram as pedras**  
 220 **juntos, não é?** **R:** Pedras, juntos. E depois mesmo quando eu fui convidado para ir para São  
 221 Paulo, para ser reitor lá, ele falou "pode aceitar esse... aí está muito político o negócio, e se  
 222 não acontecer eu não garanto o cargo. Mas, a janelinha de volta eu garanto". Ele foi muito...  
 223 é uma pessoa muito ética comigo, então é bom que se registre. **P: Sim.** **R:** Mas, voltando à  
 224 história, então, o que é que aconteceu? Eu falei: "professor Almir, o meu cargo é um cargo  
 225 da igreja. Só podia ser vice-reitor administrativo... **P: Se é da igreja.** **R:** Eu estava indo muito  
 226 bem nosso trio estava indo muito bem, a igreja, a instituição estava de vento em popa. Mas  
 227 só que eu tinha a obrigação moral de chegar para ele: "professor Almir, aconteceu isso e isso  
 228 na minha família. Eu tive que sair da igreja e acompanhar meus filhos e estou com eles lá.  
 229 Não concordo com tudo lá". E acabou sendo uma bênção para nós, ficamos três anos lá. Aí  
 230 depois mais tarde eu voltei e voltei para a Igreja Betânia, porque o nosso pastor estava para  
 231 lá, o Levi, a gente gostava do Levi, foi para a Betânia. Da Betânia é que me convidaram para  
 232 ir para São Bernardo e de lá que eu fui. Quando eu voltei, eu voltei de novo para a Paulista  
 233 e estou na Paulista até hoje. O meu sogro é de lá, e tudo. Então foi um circuito assim, e  
 234 professor Almir falou assim quando eu disse para ele: "não, tudo bem", compreendeu a  
 235 situação e ele falou "então, vamos fazer o seguinte. Você já me avisou, cumpriu a sua parte.  
 236 Mas esse cargo é um cargo muito político, é muito... você já me avisou. Deixa eu conduzir".  
 237 Porque está cheio de metodista que nem vem mais na igreja e está com cargo aí, e a igreja  
 238 não leva tanto a... mas você está sendo leal comigo." Bom, isso demorou acho que oito ou  
 239 nove meses. Eu continuei no cargo, daí eu fiquei tranquilo, falei: "cumprí a minha obrigação

240 e estou esperando a condução dele". Só que eu falei: "eu não quero perder o emprego". ((acha  
241 graça)) E aí se passaram os oito ou nove meses, eu não recordo exatamente, ele me chamou  
242 e falou: "estou conduzindo aquele assunto, está surgindo a oportunidade aqui. É o seguinte,  
243 o professor Júlio está coordenando a pós-graduação e ele não tem doutorado e ele está  
244 incomodado com isso. Ele quer voltar a ser só professor porque ele acha que não tem  
245 legitimidade para coordenar a coordenação geral de pós-graduação, não sendo doutor" e  
246 tinha muita razão. Depois ele acabou fazendo doutorado, mas mais para frente. Aliás, na  
247 época que eu voltei dos EUA, era só eu que tinha doutorado. O Elias não tinha, o Almir não  
248 tinha, ninguém tinha. **P: Ninguém tinha?** R: Ninguém tinha, era reitor e era tudo, ninguém  
249 tinha. Não havia essa exigência, na época. Mas todos preocupados com isso e procurando.  
250 Eu fui um dos pioneiros, ganhei a bolsa para os EUA, larguei o Banco do Brasil e me mandei.  
251 E voltei num cargo abaixo, fui ser chefe de gabinete do Elias e depois ele veio. Aí surgiu a  
252 vaga de diretor que ele passou para diretor da faculdade lá. Mas foi assim. **P: O Elias já era**  
253 **doutor?** R: O Elias também não era doutor. **P: Não?** R: Não. ((risos)) Era bem precária, a  
254 estrutura acadêmica da instituição. Era bem precária. Então, era mais boa vontade e ter na  
255 cidade as pessoas, e todos com sacrifício, todos. Eu acho que eu fui privilegiado, quer dizer,  
256 eu sacrifiquei parte da carreira porque eu fiquei dois anos e meio fora sem estar no dia a dia.  
257 Então eu acabei perdendo chances políticas de estar em cargos. Mas eles, não. Eles, muitos  
258 deles, a maior parte deles fizeram o doutorado ainda trabalhando, quer dizer, com todo o  
259 sacrifício, encontrar tempo e coisas para fazer um doutorado. Mas eu me lembro que eu  
260 participava da defesa do professor Almir, anos depois. Então, ele na área de odontologia que  
261 era área dele, e assim foi. Mas voltando à questão, quando ele me chamou ele falou:  
262 "professor Júlio (...) está querendo deixar. Você toparia ir para a pós-graduação, coordenar  
263 a pós-graduação?", e falei: "eu topo". (...) Tinha tido umas aulinhas lá já no programa, de  
264 metodologia da pesquisa e coisas assim. E falei: "eu topo". Então, aí ele ajustou com o  
265 professor Gustavo, foi feita a transição, então eu fiquei – acho que – esses quatro anos. E o  
266 professor Gustavo assumiu o segundo mandato e eu fiquei depois oito anos antes de ser  
267 convidado para ser reitor lá em São Bernardo fiquei oito anos lá na pós-graduação. Inclusive  
268 o doutorado em educação foi sobre a minha gestão que foi criado, foi dar uns outros cursos,  
269 nós criamos de mestrado, agora mestrado em direito, e alguns cursos foram criados. Foi uma  
270 experiência maravilhosa e que aí eu podia unir quatro anos de experiência administrativa e  
271 bastante dura com uma experiência intensamente acadêmica de pesquisa, de gestão da  
272 pesquisa, modelo de gestão da pesquisa, com a CAPES pressionando para a redução do  
273 tempo, que tinha gente que ficava dez anos fazendo mestrado e então eles queriam reduzir o  
274 tempo. Então (...) trabalhando com essa preocupação, forçando o pessoal a produzir mais e  
275 em menor tempo. Então foi um período que eu devo isso a essa compreensão do professor  
276 Almir e então aí em seguida surgiu, assumiu o professor Gustavo. Que mais? **P: E quando**  
277 **essas mudanças aconteceram, elas enfrentaram resistências e dificuldades? Como foi**  
278 **isso? Da comunidade? Dos atores em geral?** R: Dos professores e funcionários? **P: Dos**  
279 **professores e funcionários. Como é que foi isso?** R: Eu acho que ela não foi tão... na  
280 UNIMEP sempre foi tudo muito negociado, muito politizado. Então, quem entrou como não  
281 era de fora, quando o professor Elias saiu, ele fazia muitas reuniões, negociava com todo  
282 mundo. Então nós, de certa forma, participávamos, (...) mantivemos o mesmo esquema de  
283 reuniões coletivas, de colegiados. E isso não quer dizer que não tivessem crises porque a  
284 ADUNIMEP também foi crescendo nesse, que era o sindicato dos professores foi crescendo  
285 nesse processo e passou a ser um poder muito forte dentro da... eu me lembro que quando  
286 era diretor da faculdade antes da crise, que eu fui o primeiro, não existia plano de carreira na  
287 UNIMEP antes da saída do Elias. Eu fui o primeiro a fazer, como era um assessor, sendo  
288 diretor era da equipe com o professor Elias, eu, o professor (inint) [00:35:57], o professor  
289 Ely, a gente trabalhava como equipe. Eu fiz o primeiro protótipo. Eu peguei o projeto de

290 carreira acho que da ANDES – como é que chamava o Sindicato Nacional de Docentes. E  
291 logicamente eles tinham uma visão muito de escola pública, e eu falei: "eu tenho que me  
292 antecipar ao jogo, porque isso virá. Não tem como escapar de fazer uma carreira. Eu vou  
293 tentar fazer um modelo que esteja mais de acordo com a escola confessional e que está aí no  
294 mercado, que não pode"... então eu fiz o primeiro protótipo. Aquilo foi muito negociado,  
295 mas com as mudanças que houve acabou sendo aprovado prevendo o crescimento para uma  
296 vida de 30 anos do professor. Mas o sindicato tinha uma força muito grande tanto no  
297 conselho de ensino e pesquisa quanto eles foram... que como havia o professor Ely que tinha  
298 uma sintonia ideológica com a academia, então não houve grandes problemas porque ele  
299 trabalhava essa questão, o que de certa forma, eles foram promovendo. E o professor Almir  
300 negociando e aceitando muitas coisas que iam sendo colocadas para o desenvolvimento  
301 institucional. Mas eu acho que aí, do ponto de vista da Igreja, esse trabalho do professor Ely  
302 com a academia, acabou promovendo alterações estatutárias que foram engessando o poder  
303 na comunidade interna e retirando poder da mantenedora. Aí, no sentido da autonomia  
304 universitária e aí que foi, no futuro, acabou sendo o gérmen de uma crise que até hoje não se  
305 resolveu. Agora amenizou um pouco mais, mas a mantenedora não poderia admitir nenhum  
306 professor se não passasse pelo departamento, onde... e todos os departamento na mão do  
307 sindicato interno. Então, não se demitia ninguém. E os salários, as negociações, sempre  
308 faziam uma greve, a instituição cedia. Fazia uma greve, os salários foram ampliando,  
309 ampliando, numa época que a instituição ganhou muito dinheiro também. Ganhou muito  
310 dinheiro. **P: No período do professor Almir?** R: No período do professor Almir. Ganhou  
311 muito dinheiro e depois de passado aquele início penoso dos nossos primeiros quatro anos,  
312 e a partir dali, com o aumento dos alunos, houve um 'boom' de matrículas, a universidade  
313 ganhou, como todos os professores, modernizou-se os laboratórios que aliás começaram com  
314 o professor Elias, montou também, por incrível que pareça, ele montou muitos laboratórios  
315 também, na estrutura da universidade. **P: E falando que houve um aumento de alunos. Eu  
316 queria perguntar, de que forma que essa mudança estrutural promovida afetou a  
317 percepção da clientela, entre aspas, e de que maneira que isso também interferiu na  
318 fidelização e no aumento da demanda?** R: Primeiro, os fatores também de mercado,  
319 porque a UNIMEP ganhou bastante projeção nacional pelos movimentos que ela criou. Ela  
320 recebeu no tempo do professor Elias (...) recebeu a UNE, promoveu a Passeata dos  
321 Palestinos, o professor Elias gostava, (...) por um lado ele criou problemas, mas por outro  
322 lado, ele projetou o nome da universidade. Então, os estudantes adoravam a universidade,  
323 porque achavam que a universidade era "para frente". E outra coisa, outro fator: não havia  
324 na região. Em Campinas só tinha UNICAMP e PUC basicamente e quase mais ninguém.  
325 Limeira e Rio Claro não tinham faculdades. Para você ter uma ideia, a UNIMEP chegou a  
326 ter no Taquaral, chegou a receber 96 ônibus, (...) eu acho que esse foi um pico que a gente  
327 tem notícia, era uma verdadeira rodoviária. Tinha sala para os motoristas ficarem, tomarem  
328 banho, ficarem lá, com alguns joguinhos para esperar porque vinha gente de um raio de 100  
329 quilômetros, pelo menos a maioria vinha para estudar na UNIMEP. Então, o mercado  
330 favoreceu muito, o nome, a projeção, porque as crises internas não eram percebidas  
331 externamente. Mas era uma universidade audaciosa, com a proposta moderna – entendeu? –  
332 e que agradava a juventude. E então, o sonho. E como não havia ofertas suficientes da região,  
333 o que aconteceu? Houve uma junção de fatores positivos que levou a universidade a  
334 realmente crescer. Aí consolidou o campus de Taquaral, Santa Bárbara e Taquaral, aí  
335 praticamente o Centro ficou, foi diminuindo, só ficando com o colégio e diminuindo bastante  
336 aqui. **P: Mas (...) me parece que a identidade foi dada pelo professor Elias, que a  
337 universidade tem hoje.** R: Essa pujança de universidade, vamos dizer de fronteira, de  
338 universidade avançada, foi dada no período de gestão dele. **P: dele. Então, assim, em que  
339 é que a mudança estrutural no período do professor Almir, contribuiu para esse**

340 **aumento da demanda e fidelização? O senhor acha que foi na mudança da estrutura,**  
341 **da infraestrutura?** R: Eu creio que foi uma... o professor Almir também, ele arredondou as  
342 relações institucionais, ele falava, gostava muito da palavra "a institucionalização". O  
343 funcionamento dos órgãos, a manutenção de um processo decisório democrático interno e  
344 as relações internacionais, ele deu muita ênfase. Ele também liderou o COGEIME que era a  
345 instituição que congregava as escolas metodistas do Brasil. Ele teve, o professor Almir já  
346 também participava disso, chegou a ser presidente também. Então, (...) essa conjunção e uma  
347 organização interna que foi se aperfeiçoando no seu dia a dia, na gestão do seu negócio  
348 interno, dos cursos, da administração, de manutenção, de aprimoramento, de investimentos  
349 em novos laboratórios, de aprimoramento da sua estrutura... eu me lembro na minha gestão,  
350 nós não tínhamos microcomputadores. Era só o mainframe, só para você ter uma ideia, que  
351 entra muito na parte de gestão e na questão de base, para começar a infundir o  
352 microcomputador, eu tive que fazer uma estratégia assim. Criei um setor de  
353 microinformática separado do mainframe que era o dominador de todo o sistema. Eu tive  
354 que rachar o poder do setor. E cheguei ao setor e falei: "quem não aderir ao computador vai  
355 ficar para trás. Os mocinhos vêm vindo" eu amedrontei as chefias. Então, tinha controle  
356 financeiro de aluno que era assim, colava o recibo numa folha de cartolina, assim, e punha  
357 no arquivo lá: "ah, não. Você não pagou o mês de maio porque não está colado o seu recibo  
358 aqui". **P: colado?** R: Entendeu? Era assim, o controle financeiro. Um negócio arcaico aos  
359 olhos de hoje. Então eu quebrei um paradigma, eu particularmente, lógico, com aprovação  
360 total da reitoria, o GT era todo sintonizado. As pressões vinham e a gente tinha que achar  
361 solução. Criamos o setor de microinformática, lógico que no futuro depois acabou fundindo  
362 tudo. Quebrou o paradigma, então nós, aí chegou um ponto que eu... estabeleceu: "olha, não  
363 se compram mais arquivo ((riso)) de papel". E microcomputador. E aí veio a demanda de  
364 comprar microcomputador. Todos os setores queriam porque não queriam ficar para trás.  
365 Então eu acho que todas essas conjunções de fatores e o mercado crescente, a instituição foi  
366 modernizando também na área do professor Ely, os laboratórios que os cursos foram  
367 aumentando na área de saúde, na área de biologia, química etc. na área de engenharia e todos  
368 demandando novos equipamentos, novos laboratórios. E então, a instituição foi investindo,  
369 eu acho que essa... na época, essa pujança da UNIMEP, ela não deixou obsoletizar – vamos  
370 chamar assim – o seu processo, a sua atividade principal, quer dizer, com... ela foi evoluindo  
371 também com os professores, exigindo qualificação cada vez maior dos professores, embora  
372 tivesse a pressão deles por melhorias salariais. Era todo um jogo dialético aí, não é? ((acha  
373 graça)) E então ela foi evoluindo na sua estrutura, na sua administração, e com isso, a... a  
374 UNIMEP era bonita. ((acha graça)) Ela tinha uma cara bonita, moderna. O professor Almir  
375 era um meticuloso em termos de arquitetura, de apresentação. Era para fazer uma biblioteca?  
376 Então, era "a" biblioteca que tinha, era servido de modelo, bonita e funcional. E investindo  
377 constantemente, o professor Ely também, Ely também investindo constantemente. Então  
378 todas as áreas foram atacadas e com recursos. E então, eu acho que há essa soma de fatores,  
379 o mercado sedento de novos cursos e oportunidades de estudar, havia um sistema de bolsas  
380 muito bem organizado, a UNIMEP na nossa gestão foi criado também o plano de saúde para  
381 os funcionários que pagava até... podia incluir os filhos, uma porcentagem na folha. Depois  
382 foi feito um convênio com a UNIMEP que persiste até hoje, mas depois mudaram um pouco  
383 o sistema. Mas nós bancávamos a fatura e tinha dinheiro. Nós montamos um sistema de  
384 saúde que chegou ter, a UNIMEP chegou a prever para o plano 3 milhões de reais, para você  
385 ter uma ideia de como o plano era funcional. Então, somando esses fatores, é lógico que eu  
386 não vou me recordar de todas as coisas, mas as principais, quer dizer, uma reestruturação  
387 interna, um mercado vamos dizer, comprador, na linguagem hoje. E não havia quase  
388 concorrência externa, ninguém que pudesse fazer frente a não ser UNICAMP e PUC que  
389 faziam frente. Era UNICAMP, PUC e UNIMEP na época. O resto era 'coleginho', o resto

390 era coisa pequena que tinha lá, o professor Almir nem se preocupava com a concorrência. E  
391 eu acho que se ele teve um erro, o erro dele foi realmente continuar não se preocupando. Só  
392 que os outros depois, quando vieram os grandes e começaram a botar escolas em todas as  
393 escolas, preço lá embaixo, aí a UNIMEP foi pega de calças curtas e gerou uma crise que até  
394 hoje não foi superada, até hoje ela está no vermelho ainda, não consegue ter superávit. **P:**  
395 **Mas, na sua opinião, professor Davi, e aqui recapitulando algumas coisas que o irmão**  
396 **falou, então fica claro e evidente por exemplo que nesse período houve uma mudança**  
397 **de estrutura. Com essa mudança, as atividades tanto administrativas como acadêmicas**  
398 **sofreram mudança na maneira de fazer as coisas...** R: Na maneira de fazer. Exatamente.  
399 **P: ... mudou radicalmente a maneira de fazer. E a questão que me fica é a seguinte.**  
400 **Quanto tempo levou para que essa mudança fosse então totalmente consolidada? Eu**  
401 **estou entendendo que levou – se eu estiver equivocado, o irmão me corrija – os quatro**  
402 **anos do seu período. No mandato seguinte já havia uma espécie de consolidação do que**  
403 **seria a nova universidade?** R: Eu acho que aí seria muito... como é uma coisa muito  
404 dinâmica é difícil você dizer. Seria muito pretencioso dizer que nesses quatro anos... tem  
405 aquele negócio de arrumação da casa, não? Às vezes você tem que – como se diz – tem que  
406 dar uma lavada o lençol, para depois ver onde que está a verdadeira sujeira. Tira o mais  
407 grosso ((acha graça)) e aí falar: "agora eu vou entrar nas manchas específicas que a gente  
408 não estava enxergando". Eu acho que os quatro primeiros anos foram fundamentais para  
409 recuperar o fôlego, sobreviver e consolidar um processo de gestão, isso sim. **P: Um**  
410 **realinhamento.** R: Um realinhamento de todo o processo de gestão com participação, com  
411 tudo mais. Então e depois um processo de recuperação de sua capacidade. Porque não tinha  
412 capacidade de investir. Era, era sobrevivência e ao mesmo tempo se reorganizando. Então,  
413 eu acho que nesses quatro anos criou-se um patamar para um impulso mais forte que veio  
414 em seguida e o mercado favorável. Então juntaram-se vetores bastante potentes que aí então  
415 a universidade estava preparada para uma velocidade maior de desenvolvimento, que foi o  
416 que aconteceu nos anos seguintes. Então, eu acho que aí ela foi quase que uma decorrência.  
417 Não deixa: o mercado está favorável, vamos crescer e não perder a qualidade. Então, eu acho  
418 que esse foi... **P: O irmão mencionou aí a questão do Conselho de Ensino e Pesquisa,**  
419 **que o professor Ely pôs ele para funcionar como deveria e tal. Então, essa fala também**  
420 **me suscita o seguinte. Eu imagino que haviam estruturas que estavam ineficientes que**  
421 **foram colocadas para funcionar. Mas eu imagino que a partir de toda mudança, novos**  
422 **setores, novas atividades foram criadas. Sim? Ou não?** R: Sim. Foram. **P: Com essa**  
423 **mudança?** R: Foram. Novos setores, novas... você também tem que considerar que as  
424 pessoas, as pessoas que estavam compondo esse processo, que não é só uma liderança, mas  
425 existe um conjunto, existe um poder, ele de certa forma, ele vem de baixo. Se ele não tem  
426 essa adesão, ele não se consolida. Então, havia muito embora todos os conflitos internos,  
427 negociações etc. havia no fundo uma adesão ao projeto, ao projeto acadêmico. E as pessoas  
428 que estavam dentro desse projeto, os professores também não tinham doutorado, não tinham  
429 mestrado, todos estavam buscando sua própria evolução. Então houve um processo  
430 educativo interno também, eu acho que isso foi um... de aprender a ser universidade. ((risos))  
431 De aprender a ser universidade porque nós não tínhamos um modelo, que tinha o modelo  
432 público que todos queriam importar, mas nós tínhamos que encontrar um modelo que fosse  
433 factível numa escola que não é pública e também não é uma empresa privada que só visa  
434 ganhar dinheiro. Nós tínhamos que ter uma academia semelhante, embora não pudesse fazer  
435 todas as coisas que os recursos permitiam na escola pública, que a gente tivesse pesquisa,  
436 pesquisa de ponta [00:53:25], razoável, mínimo, razoável de pesquisa. A extensão, a  
437 extensão da UNIMEP era boa, ela tinha já compromissos sociais muito importantes e tal.  
438 Mas como ligar isso com a produção acadêmica e tal? Então havia uma espontaneidade  
439 nessa, no tempo do Elias, na extensão quase que meio assistencialista. E aí, como você fazer

440 uma extensão, e aí o professor Ely entrou forte nessa questão, como conectar a extensão com  
441 a produção acadêmica. Então, os desafios foram se apresentando e eu diria que houve um  
442 crescimento, um crescimento interno, acadêmico, bastante forte. Embora eu,  
443 particularmente, possa não concordar com a linha ideológica que se estava implantando, eu  
444 tenho que reconhecer que houve um crescimento e que foi realmente na época bem aceito  
445 pela população e o mercado veio querer beber dessa fonte. E aí, então, o crescimento da  
446 UNIMEP foi realmente muito importante, na época. **P: No início da fala, o irmão**  
447 **mencionou a questão de ter que negociar os recursos com os diretores para questões de**  
448 **laboratório, sala de aula. Então, também ficou subentendido aí nessa fala, e eu estou**  
449 **querendo que isso fique claro, houve uma modificação ou substituição ou até mesmo**  
450 **supressão de alguns ativos com o advento de novos ativos, sejam eles laboratórios,**  
451 **softwares, enfim, nesse período.** R: Nesse período? Bom, havia muita carência. Os  
452 laboratórios eram muito precários. A infraestrutura que os diretores tinham e as demandas,  
453 que se você promete o (...) céu para o pessoal de fora, ele vem e quer ver esse céu. Então, a  
454 pressão vinha em cima dos professores, em cima dos diretores, que vinham para cima do  
455 vice-reitor administrativo ((acha graça)) e falavam: "nós precisamos disso, disso e tal e tal.",  
456 pedia 100 e eu... saía com 30, mas saía com alguma coisa, entendeu? ((acha graça)) Porque  
457 a gente tinha, sabia que tinha que atender e tinha que evoluir. Então era um processo de  
458 negociação. Mas era um processo de negociação que não gerava grandes dificuldades porque  
459 a gente tinha essa noção de que precisava. Mas só que tinha que crescer na medida das nossas  
460 disponibilidades. Então eu me lembro da professora Ângela que agora é secretária da  
461 prefeitura por quase três mandatos, era uma grande companheira, e ela dizia assim: "a gente  
462 vai com a demanda, mas alguma coisa a gente... alguma coisa a gente vê. Alguma coisa a  
463 gente vê". Sempre saía. Então esse foi um processo gradativo com muita negociação, mas  
464 que não havia um cerceamento, até quando com a possibilidade e à medida que os recursos  
465 foram surgindo. E eu acho que depois houve um... houve até uma espécie de ufanismo,  
466 quando o dinheiro sobrou demais. Então houve ufanismos e houve até desperdícios de  
467 pessoas, porque tudo que pedia daí também saía. **P: (inint) [00:56:51].** R: É. Então eu me  
468 lembro do episódio aqui, agora mais recente, que quando fomos para Lins, encontramos um  
469 laboratório de nutrição caríssimo, todo pronto, material todo encaixotado e fazia mais de ano  
470 que não se abria uma caixa porque não tinha, o curso não funcionou. Então era via... **P: Em**  
471 **Lins?** R: É **P: Mas funcionou um tempo, nutrição, lá, não é?** R: Depois parece que  
472 funcionou. **P: A minha irmã se formou lá em nutrição.** R: É? Formou? Mas em que ano  
473 ela se formou? **P: Boa pergunta, professor. Eu não vou me lembrar agora.** P: Eu sou  
474 testemunha, quando eu voltei aqui em 2006, cheguei a visitar lá e eu acho que não estava...  
475 não estava mais funcionando. E tinha uma cozinha todinha montada, a coisa mais linda do  
476 mundo. Eu cheguei quase a chorar e falar: "como que tem toda essa infraestrutura e... não  
477 tem os alunos aqui?", e assim foi também muitos laboratórios. Compramos, alguém sugeria  
478 um negócio e mandava comprar e depois não... não era utilizado nas aulas, nem os alunos.  
479 Então realmente houve distorções por causa até da... muita condição financeira que a  
480 UNIMEP chegou a ter, não? **P: E nesse período que houve aquisição de novos ativos,**  
481 **modificação de laboratórios em sala de aula, na sua opinião, na sua percepção, mudou**  
482 **então o jeito de ensinar, de fazer pesquisa, de fazer extensão na universidade com toda**  
483 **essa mudança de estrutura e com essa...** R: Foi mudando. **P: ... criação de novos ativos?**  
484 R: Foi mudando, porque justamente com a... o professor Ely, e eu participei muito disso  
485 também, como a centralização do projeto da política acadêmica que foi criada no Conselho  
486 de Ensino e Pesquisa e que de certa forma foi aprovado no Conselho Universitário – de certa  
487 forma não, foi aprovado – havia toda uma pressão sobre todos os docentes que se  
488 enquadrassem nessa política. Então tinha capacitação de docente, tinha a questão da extensão  
489 da pesquisa que eram considerados facetas indissociáveis do ensino, a famosa



490 indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, buscou-se vivenciar essa premissa ou  
491 essa... ((acha graça)) essa frase teórica aí, que norteia praticamente as universidades. Quer  
492 dizer, que o conhecimento seja trabalhado numa forma integrada e indissociável e tal. Então  
493 que não adianta só fazer ensino, não adianta só fazer pesquisa ou pesquisa desconectada com  
494 o ensino, desconectada com a extensão. Então houve um esforço educativo interno de  
495 capacitação para se... "como é que se faz isso?", então houve muito debate, muito seminário  
496 sobre extensão, sobre pesquisa e sobre ensino e de buscar meios em que isso pudesse estar  
497 interpenetrando de modo a se tornar algum dia indissociável. Não creio que tenha atingido  
498 essa utopia, mas ela caminhou nessa direção e isso norteou, de certa forma, toda a condição  
499 acadêmica na UNIMEP ao longo dos anos, conduzido por essa visão, evidentemente uma  
500 visão de esquerda. E aí no que a gente vê? Vem uma concorrência de mercado que não tem  
501 essa visão acadêmica, e que tem a visão somente de ensino e formação para o mercado,  
502 simplificando o processo, uma coisa mais mecanicista aí ((acha graça)) e, de certa forma  
503 mais jogando preços lá embaixo, porque não tem pesquisa, não tem extensão, não tem custos.  
504 Então criou-se depois nessa... agora, saindo um pouco desse período, mas para ver as raízes  
505 da atual crise, quer dizer, a UNIMEP montou um sistema que era muito caro para o aluno  
506 pagar. O aluno de graduação, tudo bem que você tenha. Mas o aluno da pós-graduação era  
507 financiado pela CAPES. O aluno da graduação, supostamente, é um aluno que não está no  
508 mercado de trabalho. E quando está, está precariamente. Ele está estudando, trabalhando,  
509 sustentando seu estudo e com o sustento do estudo dele para depois tentar um lugar melhor  
510 no mercado, ele está sustentando alunos de pós-graduação que já está no mercado e tinha  
511 que sustentar também a pós-graduação e a extensão da universidade. Então criou-se uma  
512 coisa injusta, do ponto de vista social, que a universidade queria, como ela não tinha grandes  
513 ajudas externas, quer dizer, o aluno que pagava tudo, o aluno de graduação é que sustentava  
514 todo o projeto institucional. Quer dizer, os caras tinham que fazer, assim, reduzindo um  
515 pouco o linguajar, queriam fazer uma universidade sustentada pelo coitado do aluno que  
516 estava ali em busca de um lugar ao sol. Aí vem os concorrentes, falam: "não, você vai ter  
517 um lugar ao sol, você não vai pagar pastoral, você não vai pagar estrutura de pesquisa, você  
518 não vai pagar estrutura de artes, estrutura de extensão, de nada. Você vai pagar o seu curso  
519 para você concorrer no mercado". "E quanto que é o preço?", "não, lá é 800, aqui é 500.",  
520 "ah, tá. Então eu vou aqui, porque eu estou interessado é nisso", uma visão, poderá ser  
521 contestada, uma visão empobrecida, mas é uma visão de mercado. Então isso acabou  
522 pegando essa estrutura de calças curtas. Aliás hoje inclusive o sistema público está  
523 praticamente falido porque não há recursos. O sistema universitário no Brasil está precisando  
524 de uma revolução porque realmente o modelo de gestão, ele está superado. Nem nos grandes  
525 países desenvolvidos, mesmo nos países comunistas. Não é esse. Não é esse, é uma postura  
526 que está ultrapassada e o pessoal tem dificuldade de admitir. Então, eu acho que a minha  
527 contribuição, não sei se... **P: Estamos no final, professor Davi. Houve então um**  
528 **compartilhamento de novas técnicas e de novas atividades internamente. À medida que**  
529 **ia se... R: Sim. P: ... aprendendo algo aqui na pesquisa, automaticamente se transferia**  
530 **para o ensino e assim sucessivamente? R: Houve em algumas áreas, isso foi mais, vamos**  
531 **dizer, foi mais bem-sucedido. Não diria que aconteceu isso, a tal da indissociabilidade não é**  
532 **uma coisa tão simples de você fazer essa integração, porque quem está na pesquisa, às vezes**  
533 **está com um projeto de pesquisa, ele não está interessado no ensino. Então, como é que você**  
534 **faz uma gestão de liderança, de produção acadêmica? Como é que o gestor da sua**  
535 **universidade lá vai utilizar a sua produção, que você está fazendo agora, de modo que possa**  
536 **refletir na extensão e no ensino de uma maneira indissociável? Não é uma tarefa fácil, não**  
537 **é? ((acha graça)) P: sim. R: Então a universidade precisaria ter uma indução de pesquisa a**  
538 **partir de eixos que facilitassem a ela essa inserção. Ela teria pesquisa porque ela não iria**  
539 **fazer, que ela não estaria no seu foco, não: "Não, vou abrir mão dessa porque não cabe no**

540 meu campo". Então isso envolve uma gestão acadêmica da produção acadêmica institucional  
541 muito bem articulada com a própria sociedade, de dizer: "você tem que captar as  
542 necessidades da sociedade, transformar isso em políticas de ensino, pesquisa e extensão e  
543 que sejam... em que uma colabore com a outra". E isso não é uma tarefa fácil de se fazer.  
544 Então eu diria que houve algumas áreas que foram razoavelmente bem-sucedidas, não cem  
545 por cento, porque eu acho que é quase impossível isso aí, mas que tiveram alguma... as  
546 pesquisas um pouco mais condizentes com os temas debatidos em sala de aula, da formação  
547 de uma determinada profissão, houve esforço nessa linha, porque senão você cria uma  
548 estrutura de livre... franco atiradores. Quer dizer, a pessoa vem fazer um... não sei no seu  
549 caso e nem quero entrar no mérito, mas do ponto de vista da pessoa é legítimo ela querer  
550 fazer os seus sonhos, os seus desafios. Ele às vezes não tem o compromisso com a instituição  
551 se ele é aluno. Agora, se ele é o professor da Casa que está sendo trabalhado e capacitado e  
552 a Casa teria que estar induzindo o processo de produção, seduzindo – no bom sentido – as  
553 pessoas que estão entrando para o processo de produção acadêmica a trabalhem essa  
554 produção em consonância com os desafios que a instituição está adotando para si como um  
555 todo. Então é um trabalho maravilhoso e ao mesmo tempo dificultoso, ((acha graça)) para  
556 fazer uma rima. ((risos)) **P: Professor Davi, vou só refinar essa e fazer depois uma última**  
557 **pergunta. O senhor disse que tinha poucos doutores. Então houve obviamente, o**  
558 **investimento também na capacitação docente.** R: Sim. **P: E esse mergulho dos docentes**  
559 **em pesquisa?** R: Ah, então. Então tem um detalhe aí: houve um incentivo então para que  
560 todo mundo tivesse mestrado e aí começou-se até um constrangimento para quem não tinha.  
561 Mas o que houve? Uma pressão política do sindicato para ir mexendo na carreira, uma  
562 carreira que estava dosada para um timing, umas promoções ao longo de uma vida de 30  
563 anos que é a vida útil de um profissional, o que eles fizeram? Politicamente foram impondo  
564 à instituição, baixaram isso aqui, quer dizer, para dez anos. O cara, com dez anos, ele estava  
565 no ápice da carreira, os custos da instituição saltaram lá para cima. Esse foi um... **P: E faltava**  
566 **20 para ficar lá.** R: E ficava 20 anos ganhando aquela fortuninha e o que é que aconteceu?  
567 Aí vieram as vacas magras, e a instituição... e aí os fatores negativos se somaram para jogar  
568 a instituição na insolvência, praticamente. **P: E com esse investimento em capacitação**  
569 **docente, esse mergulho na pesquisa, o senhor entende que seria correto afirmar que o**  
570 **jeito de dar aula mudou?** R: ((silêncio)) ((suspiro)) **P: Porque o professor adquiriu uma**  
571 **mentalidade diferenciada, não?** R: É. **P: Um instrumental diferenciado. O senhor acha**  
572 **que lá na ponta, na sala de aula, mudou o jeito de dar aula? No período Almir de Sousa**  
573 **Maia em relação ao período Elias Boaventura?** R: Não creio que isso seja muito  
574 perceptível. **P: Certo.** R: Eu, pode ser que a... alguns casos ((silêncio)) hoje eu diria que  
575 mesmo hoje, o processo de... mas aí é um campo que já é um campo totalmente diferente,  
576 que o professor se capacitou mais, houve uma pressão institucional muito forte para  
577 capacitação. Então, a capacitação individual das pessoas evoluiu muito no período do  
578 professor Almir. Mas eu não creio que isso tenha traduzido numa postura pedagógica,  
579 didático-pedagógico do professor que continuou a maior parte atrelado às metodologias  
580 antigas e que até hoje continuam, muitos professores ainda continuam com o mesmo sistema,  
581 com alguma introdução tecnológica, mas continua com o mesmo aparato de cem anos atrás,  
582 quase. Então, às vezes muda a feição da sala, algum... um computador e não sei o quê, mas  
583 na essência, o processo de ensino, eu não creio que tenha evoluído... **P: Na medida que**  
584 **evoluiu o processo administrativo.** R: Na medida em que evoluiu o processo  
585 administrativo. Agora, as pessoas cresceram academicamente, se doutoraram, se tornaram  
586 mestres e tal e tal. Então houve uma evolução da capacidade individual no campo da ciência.  
587 **P: Então, eu poderia fazer uma outra inferência na seguinte direção, de que uma vez**  
588 **que a identidade educacional acadêmica, já estava consolidada no período do**  
589 **Boaventura, a grande mudança que se deu foi no campo administrativo e estruturante**

590 **das políticas institucionais sob o professor...** R: Almir? **P: Almir.** R: Isso sim, isso é  
591 verdade. Era... ele consolidou uma nova forma de gestão e logicamente toda negociada. É  
592 possível que essa forma, esse estilo dele não tenha criado a instituição do jeito que ele queria  
593 pessoalmente, mas foi o que ele conseguiu no jogo das negociações internas. Então, a  
594 UNIMEP não é o fruto de uma gestão pessoal e individualista. Lógico que as pessoas têm  
595 influência no processo. Mas, o que se criou foi um caminhar em direção ao modelo da escola  
596 pública pela pressão do sindicato dos professores. Agora, não resta dúvida que ele organizou  
597 com a ajuda dos seus colaboradores todos, uma estrutura universitária que seguiu muito de  
598 perto o modelo da escola pública, embora fosse negociado sempre às condições de uma  
599 escola privada. **P: Digamos que ela poderia ser chamada de academicamente pública, e**  
600 **administrativamente privada.** R: Exagerando um pouco as coisas, é mais ou menos isso.  
601 Ela tinha uma feição mais... **P: Um modelo híbrido?** R: É um modelo híbrido. E que  
602 depois... então, mas é um modelo que acabou se tornando refém de si mesmo e acabou não  
603 podendo, não tendo agilidade para adaptação a um novo patamar mercadológico, vamos  
604 chamar assim. **P: Uma última pergunta, professor [omitido]. O que motivou o seu**  
605 **engajamento nesse processo de mudanças da estrutura e qual foi o significado dessa**  
606 **experiência para o senhor?** R: Pessoalmente? **P: É, agora pessoalmente.** R: Bem, eu vim  
607 de uma classe pobre. ((acha graça)) Eu, só para resumir assim, eu fui concluir o meu ensino  
608 médio depois de casado. E por falta de condições, e aí eu entrei no banco e tive vários  
609 subempregos de jovem, e entrei no Banco Federal de Crédito e depois se tornou Banco Itaú  
610 e aí comecei uma carreira, um emprego, um bancário. Depois passei num concurso do Banco  
611 do Brasil, fui tomar pose em Campo Grande, uma experiência boa. Um ano depois vim para  
612 Promissão, fiquei mais uns dois anos e meio e depois consegui transferência para Piracicaba.  
613 Nesse ir e vir eu concluí o ensino médio já com três, quatro filhos ((acha graça)) quase todos  
614 os filhos. E aqui em Piracicaba e depois de um ano que retornei é que eu voltei a estudar na  
615 UNIMEP, no curso de direito. Então, ou seja, fui o segundo aluno do curso de direito. Como  
616 é que se deu a minha vinda para a universidade? Ainda era o período do doutor Richard  
617 Senn, e ele... e eu pertencia, como eu pertencia à Igreja, eu participava das estruturas  
618 regionais da igreja e dos concílios. Então tinha alguma penetração na estrutura. E ele me  
619 conhecia por esse meio, e a... eu não conhecia o professor Elias, não conhecia ninguém, a  
620 não ser ali, como aluno. E... **P: Eu passei por esse processo.** R: Também passou por esse  
621 processo? ((acha graça)) **P: O senhor era reitor quando... que não conhece ninguém, você**  
622 **é o aluno.** R: É. Depois que vai. E aí eu lembro que eu concluí o curso de direito, e ele... me  
623 convidou. Eu já estava aqui no Banco do Brasil, já há um tempo, desde 1970-74... é, uns  
624 quatro ou cinco anos e aí ele, recebi um convite dele para conversar e ele falou se eu não  
625 queria começar um novo projeto de vida na universidade e tal. Eu falei: "eu estou no Banco  
626 do Brasil", era um empregão. "Era um empregão", não? ((acha graça)) E ele falou assim,  
627 porque a universidade funcionava só à noite, praticamente. "Ah, mas você podia ir lá, você  
628 trabalha seis horas, você podia vir trabalhar à noite aqui, fazer um..." **P: Uma jornada**  
629 **dupla.** R: E aí eu gostei do desafio, e comecei a vir à noite lá. Até porque o banco, seis horas  
630 é maçante. O banco faz um concurso para você entrar, e depois põe você para arquivar  
631 fichinha e fazer coisinhas. Então eu aceitei, vim trabalhar perto, na reitoria. E aí eu fui, a  
632 primeira sala que me puseram, ele me apresentou o professor Elias Boaventura. O Elias  
633 arrumou uma mesa na sala dele: "você vai trabalhar aqui", enfim. O primeiro serviço foi  
634 tomar conta dos DA's que era uma bagunça. ((acha graça)) E foi assim. Depois logo em  
635 seguinte logo ele – isso ainda é um tempo depois ele me nomeou secretário-geral e eu  
636 participei, eu fui o mestre de cerimônia ainda nesse um pé lá e outro cá, eu era secretário-  
637 geral da universidade. Eu cheguei a pedir licença no banco, três vezes. Voltava, pedia licença  
638 e aí eu fui ficando tempo integral na instalação da universidade eu fui mestre de cerimônia,  
639 aqui no salão nobre. O doutor Senn conseguiu aprovação da Universidade de Brasília, e isso

640 foi em 1975, se eu não me engano, foi o ano em que eu entrei e eu fui mestre de cerimônia.  
641 Pouca experiência, mas aí foi um aprendizado e com o doutor Senn eu aprendi muito de  
642 gestão universitária porque ele era um visionário. Para você ter uma ideia, um cara sabe fazer  
643 um campus Taquaral no meio de um canavial a 12 quilômetros do centro da cidade, era uma  
644 loucura. E esse cara fez. Ele foi um grande nome porque dele depois é que veio o professor  
645 Elias, mas ele construiu, ele deu um passo de coragem na época. **P: O senhor esteve com**  
646 **os três na verdade, não é?** R: E estive com ele, eu fiquei até ele cair, os... 75, eu acho que  
647 foi no final de 1978 que ele caiu, se eu não me engano. Então eu fiquei acho que uns quatro  
648 anos ali com ele, e aprendi muito de gestão universitária com ele. **P: o senhor foi o quarto**  
649 **reitor da UNIMEP?** R: Foi o Richard... **P: Ah, não. O senhor foi o quinto.** R: ... foi o  
650 Elias, foi o... **P: O Almir.** R: ... Almir, o Gustavo e eu. E o meu período de reitor mesmo,  
651 aqui, eu vim para um sacrifício. O período que eu fiquei muito bem-sucedido foi lá em São  
652 Bernardo do Campo porque eu peguei uma instituição que era menor que a UNIMEP e deixei  
653 ela maior, que peguei com 7 mil alunos e deixei com 17, 16 mil alunos, com educação a  
654 distância já funcionando e tudo. E hoje a UMESp chegou a sustentar a UNIMEP aqui. Na  
655 época que o professor Clóvis veio, que ele, quando eu vim não deram dinheiro nenhum, não  
656 tinha dinheiro para nada. Chegava, tomava posse em outubro, em janeiro não tinha dinheiro  
657 para pagar folha. Voltava aquela mesma novela lá de trás. Então a medida que foi tomada, o  
658 comando da Igreja foi radical. Enfrentamos um sindicato do PT que era, estava no auge do  
659 poder do Lula na época aqui, então realmente eu apanhei muito aí nesses dois anos. E aí eu  
660 cheguei a eu mesmo pedir demissão, falei: "olha, não fui eu que criei essa questão, não"...  
661 começaram a perseguir, o sindicato começou a perseguir a minha família. Chegaram a quase  
662 me agredir lá no campus Taquaral, falei: "não, espera lá, eu estou tentando só acertar as  
663 coisas. Agora, eu não mereço isso aí, porque não fui eu que deixei nessa situação". E aí eu  
664 pedi para ser substituído, e aí veio o professor Clóvis, só que daí a UMESp injetou parece  
665 que 15 milhões na época e aí deu a ele um tempo de sobrevivência para pacificar a casa. Foi  
666 isso que aconteceu que não é publicado, não é? Mas foi isso que aconteceu. Então, o período  
667 de São Bernardo foi uma bênção na minha vida e eu fui uma bênção para eles lá, porque eles  
668 tinham um ano de universidade e eu tinha toda a experiência aprendida aqui. Então lá eu  
669 pude implantar e fui muito bem aceito pelos professores, não tinha esse espírito sindicalista  
670 tão forte assim. E tinha uma capacidade acadêmica muito boa instalada. Então foi um tal de  
671 criar curso, pegar e criar e pegar, e criei mais dois campi lá em São Bernardo, e ((acha graça))  
672 acho que foi um dos maiores construtores, eu e o o professor Márcio que agora assumiu. Ele  
673 era meu vice administrativo. Fizemos dez prédios, uns 30 mil metros de construção, porque  
674 não cabia. Tivemos que sair construindo. Então, lá o pessoal da Igreja falava: "esse aí é o  
675 Rei Midas, onde ele põe a mão vira dinheiro", ((riso)) lá foi um sucesso danado. Também é  
676 assim... **P: O senhor, e o Almir é o mestre.** R: Exatamente. Também com um bafejo do  
677 mercado que eu soube aproveitar. E com a experiência que eu levei daqui para lá, da  
678 universidade, eu fiz o que o Almir fez aqui, fui instalando o curso universitário, tudo o que  
679 eu aprendi aqui fui instalando lá, e o pessoal adorou. Então, ficou uma estrutura polêmica,  
680 que não tinha, era um tal de quem derruba quem, quem derruba quem, e pacificou com a  
681 Igreja lá, conseguimos muita coisa. Foi. E oito anos assim, maravilhosos. Aí, eu devia ter  
682 aposentado e ficado quieto. E aí falaram: "não, nós precisamos de você lá em Piracicaba" e  
683 eu caí na sedução, ainda a minha mulher briga comigo até hoje: "você não devia ter aceito".  
684 ((riso)) **P: Mas eu vou voltar na pergunta.** R: Então vamos lá. Está gravando aí, ou não?  
685 **P: Está gravando. O que é que motivou o seu engajamento nesse processo de mudança**  
686 **e qual foi o significado da experiência enquanto vice-reitor aqui?** R: Ah, sim. Bom,  
687 primeiro a decisão de sair do banco, de abandonar uma posição que é considerado de  
688 segurança total, que são 16 salários por ano, abandonar aquela segurança e cair num  
689 ambiente universitário que é totalmente instável politicamente que você está num lugar e

690 amanhã você pode não estar, foi uma decisão muito forte que eu tive que tomar, mas por  
691 que? Porque eu me enamorei do processo acadêmico, do processo de educação e como eu  
692 sempre tive maior propensão, embora tenha dado aula, tenha orientado tese de doutorado,  
693 de mestrado, participei de muitas bancas, eu tenho essa visão de produção acadêmica, o meu  
694 aprendizado maior foram os quatro anos, eu digo que o verdadeiro doutorado eu fiz nos  
695 quatro anos de vice-reitor administrativo, onde realmente pude aprender muito sobre a  
696 questão da gestão. Então, eu acho que é o que... o que me fez tomar uma decisão de vida, de  
697 mudar, e não me arrependo até hoje, embora com todos os percalços, foi realmente abraçar  
698 a causa da educação. E onde eu me dediquei e me identifiquei muito em termos de... foi essa  
699 carreira que eu queria ali, que eu queria mesmo para mim e que Deus me deu e eu acho que  
700 foi, não tenho... tenho poucos arrependimentos, alguns importantes, de ter vindo para a  
701 UNIMEP, ((acha graça)) depois de ter sido bem-sucedido lá em São Bernardo. Mas se tinha  
702 que passar por isso, enfim, eu passei. **P: Professor Davi, muito obrigado pela entrevista,**  
703 **tenho certeza que não só foi valiosa como foi rica em detalhes.** R: Espero que não tenha  
704 sido tendencioso muito radicalmente, e... ((fim da transcrição)).

**ANEXOS**  
**ANEXO "C" – TRANSCRIÇÃO DE ÁUDIO**

<b>Arquivo Áudio</b>	<b>92805 REC_09-47-52 (49 min)</b>	<b>Entrevistado: E5</b>
----------------------	------------------------------------	-------------------------

**Identificação das narrativas**

**P: Pesquisador**

**R: Respondente**

1 ((início da transcrição)) **P: ... aqui. É isso. Então vamos lá. Começar a gravar. Então**  
2 **nessa manhã estamos entrevistando a professora [omitido], da Universidade**  
3 **Metodista de Piracicaba, ela que foi membro do corpo técnico-administrativo da**  
4 **Universidade num primeiro momento e num segundo momento se tornou docente**  
5 **desta mesma Universidade. Professora [omitido], bom dia. R: Bom dia. P: Então,**  
6 **vamos lá. Você ingressou primeiro no corpo técnico-administrativo da Universidade,**  
7 **é isso? R: Isso mesmo, trabalhei no setor de Controladoria. P: Você já iniciou trabalhando**  
8 **na Controladoria da Universidade? R: Na Controladoria. P: E você começa a trabalhar**  
9 **na Universidade no início da gestão do professor Almir, é isso? R: Exatamente, em**  
10 **dezembro de 1986. P: Ou seja, estava no primeiro ano de gestão dele? R: Isso, primeiro**  
11 **ano. Se não me engano, ele entrou justamente nesse período aí, em 1986 foi a gestão dele.**  
12 **Ele começou também em 1986. P: Isso, no início do ano de 1986 começa a gestão dele.**  
13 **Então você entra no final do primeiro ano de gestão. R: Isso. Então já estavam**  
14 **implantados alguns modelos aí de gestão dele. P: O que exatamente você percebeu que**  
15 **foi mudado em relação ao que acontecia antes, na gestão do professor Boaventura?**  
16 **Como membro do corpo técnico-administrativo? R: Então, eu me lembro que tinha**  
17 **uma... a equipe técnica seguia, naquele momento, assim, em complicações para apurar**  
18 **devoluções financeiras que tinham de ser feitas aos alunos em decorrência de um novo**  
19 **procedimento adotado, que tinha como objetivo equalizar o fluxo de caixa, a entrada de**  
20 **fluxo de caixa na instituição, porque antes os estudantes podiam adquirir quantos créditos**  
21 **eles quisessem, então por exemplo, se eles se matriculassem em três disciplinas, eles**  
22 **pagariam por essas três disciplinas, a sua mensalidade seria equivalente a essas três**  
23 **disciplinas. E com o ingresso aí do início da gestão do professor Almir, houve uma mudança**  
24 **no regimento financeiro, que foi justamente a implementação da cobrança da mensalidade**  
25 **pela média. Então independentemente do montante de disciplinas que os alunos viessem**  
26 **matriculados, eles pagavam uma mensalidade média, ou seja, o valor da mensalidade era**  
27 **obtido considerando o valor total do custo do curso dividido por uma quantidade de meses,**  
28 **estimado aí, de duração do curso. P: Certo. E essa alteração especificamente, já que ela**  
29 **afetava o público, vamos dizer assim, consumidor do serviço da Universidade, isso de**  
30 **alguma forma, essa mudança, afetou a percepção desses consumidores, proporcionou**  
31 **interferência na demanda e na fidelização dos alunos ou você acha que não? R: Eu**  
32 **acredito que não, porque o contexto econômico que a gente vivia no ensino superior era**  
33 **muito diferente do atual. Naquela época existia uma demanda muito forte pelo ensino**  
34 **superior privado. Enfim, a concorrência não era muito forte, que todos os cursos tinham**  
35 **uma procura muito alta, então a instituição, ela podia inclusive fazer mudanças desse tipo,**  
36 **que não tinha um impacto negativo junto à demanda, porque ela podia. Aquele contexto**  
37 **econômico permitia a ela dar as cartas. P: Certo, então do ponto de vista do público**  
38 **externo não houve nenhuma resistência. E do público interno. Do corpo funcional da**

39 **Universidade, houve alguma resistência com relação a esse tipo de mudança?** R: Olha,  
40 pelo que eu... Veja, logo que eu cheguei, já existia, o processo já estava implementado,  
41 existia, que eu consegui, porque eu era uma jovem iniciante, então o que eu consegui, assim,  
42 captar é que existia uma dificuldade em implementar um sistema que controlasse, fizesse o  
43 controle do quanto o estudante consumia de créditos e o quanto ele estava pagando, quer  
44 dizer, era uma conta corrente, então existia uma certa insegurança quanto a esse sistema de  
45 controle, como fazer isso. Mas ao mesmo tempo, eu sentia na equipe uma disposição muito  
46 grande de buscar uma forma de fazer essa implementação, porque a instituição, ao mesmo  
47 tempo, ela vivia uma crise financeira muito forte, interna, então os funcionários, cientes  
48 dessa crise, viram nesse regimento financeiro novo, uma saída para que a instituição, então,  
49 pudesse se recuperar, como foi realmente, isso acabou sendo uma tábua de salvação, a  
50 instituição conseguiu se recuperar financeiramente com a gestão do Almir e eu, na minha  
51 avaliação, esse fluxo de caixa centrado, contínuo, mais estável, permitiu, facilitou o  
52 gerenciamento do capital de giro. **P: Então, eu te ouvi até o fim, sim. Na verdade, eu**  
53 **estava elaborando outra pergunta, que é a seguinte: você disse que houve uma**  
54 **dificuldade com relação a esse novo método de controle dos créditos. Essa dificuldade,**  
55 **ela se deu por conta da ausência de equipamentos capazes de auxiliar no controle ou**  
56 **você atribui isso a outros fatores? Equipamentos que eu digo, obviamente, da área da**  
57 **informática, *software*, *hardware*?** R: Sim, a gente precisa lembrar que nós estávamos em  
58 1986, a tecnologia estava em outra fase. Inclusive para você ter uma ideia, eu acho que o  
59 primeiro microcomputador chegou à UNIMEP, salvo engano, em 1988. Então inclusive  
60 esses cálculos, esses controles, ainda eu me lembro que eram feitos manualmente, eu  
61 lembro de ver a funcionária, a Isildinha lá, controlando, ((acha graça)) fazendo contas  
62 manuais. Então é isso. O que eles percebiam é que tinha que se ter era um pouco mais  
63 complexo, você tinha que ter uma conta corrente financeira, uma –conta corrente por aluno.  
64 Então isso hoje, lógico, é muito mais tranquilo, porque você tem um sistema financeiro,  
65 então eu acredito que era de anos. A instituição tinha já um departamento de TI e tinha uma  
66 equipe trabalhando nisso, desenvolvendo um *software*, enfim. **P: E com o tempo essas**  
67 **ferramentas acabaram sendo adicionadas ao processo.** R: Sim, sim, foi até... tinha uma  
68 equipe trabalhando, ela tinha hardware e estava uma equipe, assim, trabalhando  
69 intensamente para conseguir sanar esse problema da conta corrente, que era necessária por  
70 aluno. **P: E aí então eu posso entender que surgiram novas atividades e novas maneiras**  
71 **de trabalhar a partir dessa mudança estrutural?** R: Ah, sim. Acho que... **P: E surgiram**  
72 **novas atividades na sua visão, [omitido]?** R: Surgiram novas atividades, uma delas era  
73 essa questão da... por exemplo, quando o aluno se desligava da instituição, tinha que fazer  
74 a tal da... do fechamento da conta corrente, isso era uma atividade nova. Tinha que fazer  
75 esse fechamento e aí tinha devoluções, aconteciam as devoluções para os alunos, então  
76 tinha uma equipe que cuidava de tudo isso. **P: Certo. E isso naquela época era feito no**  
77 **setor separado, que era de tesouraria, porque no futuro também surge um setor novo,**  
78 **até onde eu pude captar de outras entrevistas, que é o atendimento financeiro**  
79 **integrado, não é?** R: Exatamente. **P: Então uma coisa foi o...** R: Depois isso foi  
80 automatizado, então inicialmente, como eu disse a você, até criou-se um departamento  
81 específico para cuidar dessa conta corrente porque enquanto tinha a equipe de TI que estava  
82 se debruçando sobre como controlar automaticamente essa conta corrente. **P: Você fala**  
83 **que os funcionários da época, eles se engajaram no processo, uma vez que vivia-se**  
84 **uma crise e eles tinham consciência disso. Então agora é uma pergunta mais do ponto**  
85 **de vista pessoal: o que é que motivou o seu engajamento nesse processo de mudança**  
86 **da estrutura e o que é que isso significou para você, essa experiência?** R: ((silêncio))  
87 Olha, quando eu entrei já existia essa... a mudança já estava em processo, assim, mas eu  
88 senti muito... eu via muito discurso, havia um processo de saída forte de funcionários

89 antigos, tinha funcionários se desligando e novos chegando, então houve uma troca de  
90 equipe ao mesmo tempo. **P: Esses que...** R: E aquele discurso... Perdão, pode falar. **P: Só**  
91 **para ti pegar esse gancho, esses que você disse que estavam saindo, foi por motivo de**  
92 **divergir das mudanças?** R: Ah, eu não sei, não consegui captar, mas eu acho que ao  
93 mesmo tempo tinha sim um descrédito quanto à capacidade de recuperação da instituição,  
94 porque ela estava realmente numa crise financeira bem pesada. **P: Entendi.** R: Difícil. Ela  
95 tinha coisas do tipo como funcionários fazendo empréstimos para ajudar a instituição,  
96 enfim, embora naquela época existia a prática da instituição, por exemplo, nunca atrasou  
97 salários, eu entrei lá, nunca recebi salário atrasado, mas eu acho que tinha essa sensação,  
98 essa insegurança que rondava. Tinha uma insegurança política também, que tinha acabado  
99 de ser vivenciada, então quem passou por isso tinha uma insegurança... **P: Experiência**  
100 **política que você fala...** R: ... agora, para mim, que estava chegando... Oi? **P: Experiência**  
101 **política que você fala é da mudança de comando, do professor Elias para o professor**  
102 **Almir?** R: Não, porque na verdade essa transição do professor Elias para o professor Almir,  
103 na verdade foi solicitada pelo corpo funcional da instituição, porque a Instituição Metodista,  
104 na verdade, quis impor um outro nome, que agora não me recordo quem era, e aí houve a  
105 tal da... enfim, houve uma resistência por parte da equipe docente e discente e dos  
106 funcionários que conseguiram que se mantivesse o nome do professor Almir. Então o  
107 professor Almir era um nome, assim, desejado pela... **P: Pela comunidade acadêmica.** R:  
108 ... pela comunidade, isso, essa palavra que estava me faltando, pela comunidade,  
109 exatamente. **P: Mas vamos voltar na sua experiência nesse momento e o engajamento**  
110 **no processo e como que isso significou para você.** R: Então, para mim era assim, eu torci  
111 muito, era um novo emprego para mim, uma nova oportunidade e eu queria acreditar que  
112 ia dar certo, e eu estava trabalhando na área que eu tinha escolhido aqui e entrei em  
113 dezembro de 1986, prestei vestibular já para ciências contábeis e comecei a estudar, fazer  
114 curso de ciências contábeis em 1987, então eu estava trabalhando na Controladoria, uma  
115 experiência fantástica para mim, eu queria que desse certo, assim, eu ((acha graça)) na  
116 verdade não tinha muita capacidade para fazer uma leitura desse cenário, naquele momento  
117 eu era extremamente limitada, mas eu torcia muito para que desse certo, era o meu desejo,  
118 assim, era um ambiente que eu me sentia bem e eu queria que desse certo. **P: Certo, então**  
119 **uma outra questão que a gente comentou ainda há pouco, essa questão da informática,**  
120 **então eu posso entender também pela sua fala, que com o tempo os ativos e as**  
121 **tecnologias utilizadas para a realização de determinadas atividades, eles foram sendo**  
122 **modificados, substituídos e até suprimidos num processo constante, é isso?** R: Sim,  
123 com certeza. Eu, por exemplo, quando eu entrei, no primeiro ano eu trabalhei com a  
124 máquina Audit 13. **P: Na contabilidade?** R: Sim, na Controladoria, que eu fazia um  
125 sistema à parte para emitir um relatório de acompanhamento das contas a pagar e um  
126 relatório gerencial mensal que era enviado para a reitoria e eu fazia esse controle à parte  
127 por meio da máquina Audit. E aí eu fui capacitada para trabalhar com microcomputador,  
128 quer dizer, em 1988 eu estava trabalhando com microcomputador, então para mim era um  
129 mundo de descobertas, assim. **P: E nesse sentido, [omitido], olhando então, a gente pode**  
130 **dizer que num primeiro momento, olhando para a Controladoria especificamente,**  
131 **que num primeiro momento o processo consumia muito mais tempo com a**  
132 **operacionalização do que com a análise do que era produzido, e num segundo**  
133 **momento, com essas novas ferramentas, vamos dizer que vocês tinham mais, entre**  
134 **aspas, tempo, para analisar o que era produzido e gerir do que produzir propriamente**  
135 **os números, uma vez que o software facilitava isso. É isso ou não?** R: Deveria ser sem  
136 dúvida, mas a Universidade ainda ficou um bom tempo num sistema que exigia que a  
137 gente... nós ficamos um tempo aí – como que fala? – a gente descrevia lá... eu não me  
138 lembro como a gente dava esse nome... Planilhávamos. A gente planilhava. Embora ela já



139 estava, ela já tinha um sistema, a gente fazia... nós tínhamos a equipe que fazia o  
140 planilhamento e depois descia para a digitação. **P: O planilhamento era manual?** R: O  
141 planilhamento era manual, exatamente. **P: Certo. Mas houve um momento em que o**  
142 **setor foi totalmente informatizado?** R: Foi, foi. **P: E aí não havia mais planilhamento?**  
143 R: Não, não havia. Eu não vou me recordar. Você trabalhou lá em que época? **P: Eu já**  
144 **trabalhei lá já era tudo informatizado.** R: E aí você... **P: Eu entrei lá em 1996. Eu entrei**  
145 **já no...** R: Dez anos depois de mim. **P: É. Eu entrei no início da terceira gestão dele.** R:  
146 Hum. É, eu não consigo me lembrar quando foi esse tempo aí, mas eu acho... **P: Mas ele**  
147 **aconteceu, não é?** R: Sim, acho que foi (...) no início da década de 1990, sim (...) aconteceu  
148 que na verdade nós fazíamos a digitação ainda, mas... quer dizer, nós não tínhamos o  
149 sistema que hoje está nesse nível, que é o melhor funcionamento do sistema informatizado  
150 é você captar já na ponta a entrada de dados, não ir para o setor de Controladoria, para o  
151 setor de Controladoria alimentar o sistema. **P: Isso, isso.** R: E embora a gente, no início da  
152 década de 1990 tenha terminado essa fase do planilhamento, ainda era a Controladoria a  
153 responsável pela entrada de dados no sistema contábil. **P: E na sua...** R: Depois, do  
154 departamento pessoal, o departamento pessoal tinha a entrada automatizada. **P: Certo. E**  
155 **na sua época, quantos funcionários tinha na Controladoria?** R: Salvo engano, era em  
156 torno de 20. **P: 20?** R: 20. E hoje acho que tem três. ((acha graça)) **P: ((acha graça)) É,**  
157 **isso é um sinal de que as coisas foram muito informatizadas, mesmo.** R: Bastante. **P:**  
158 **Agora, [omitido], deixa eu te perguntar aqui o seguinte: você num segundo momento,**  
159 **se tornou professora da Universidade, você deixou o corpo técnico-administrativo e**  
160 **veio para o corpo docente da Universidade ainda na gestão do professor Almir.**  
161 R: 1997. **P: Isso. Basicamente acho que eu ocupei a sua vaga lá na controladoria. Você**  
162 **saiu e eu entrei.** R: ((riso)) Foi. **P: Bom, a pergunta agora é a seguinte: olhando para**  
163 **esse processo todo e agora como docente, todas as mudanças promovidas pelo**  
164 **professor Almir durante a sua gestão, elas, de alguma forma, mudaram a maneira de**  
165 **desenvolver as atividades lá na sala de aula? Ou não?** R: Olha... Você fala antes de...?  
166 Bom, antes eu não tenho como te dizer. **P: Não, do momento em que você está lá para**  
167 **frente...** R: 1997... **P: É, a gestão dele, ela altera?** R: Sim. Altera. Altera porque existia a  
168 implementação da política acadêmica e tem todo um processo de capacitação junto ao corpo  
169 docente para realmente implementar a lógica do ensino, pesquisa e extensão. Então há um  
170 trabalho junto aos docentes nessa linha e também há um investimento forte de capacitação  
171 dos professores para a sua formação. Eu mesma tive, eu sou fruto disso, porque eu pude  
172 fazer o meu mestrado porque fui bolsista da UNIMEP, usufruí desse privilégio. E outros  
173 docentes da instituição também foram capacitados e lógico que isso gerou um reflexo muito  
174 positivo na sala de aula, sem dúvida nenhuma, até por conseguir compreender como aplicar,  
175 como desenvolver o ensino, pesquisa e extensão na sala de aula, como é que você ensina  
176 com pesquisa e extensão. **P: E além dessa...** R: E isso foi possível por meio dessa  
177 capacitação intensa aí. **P: Então [omitido], além dessa política de capacitação, também**  
178 **houve mudança de ativos na sala de aula? Ou seja, os laboratórios foram modificados?**  
179 **O computador se fez presente? O que aconteceu do ponto de vista dos ativos e da**  
180 **relação do professor com esses ativos nesse período?** R: Olha, timidamente essa questão  
181 do computador. Porque a política financeira da instituição, ela tinha uma lógica de investir  
182 de acordo com a capacidade de retorno do produto, ou seja, do curso, então se ele não se  
183 mostrasse autossuficiente, ele não investia. E aí eu entendo que ele cometeu um equívoco  
184 administrativo forte, porque ele deixou de fortalecer cursos no momento em que a  
185 instituição tinha condições de fazer o investimento, de fortalecer esses cursos, então alguns  
186 receberam altos investimentos. Ele era mais adepto a investimentos de outros tipos do que  
187 de informática. Então cursos que dependiam de laboratórios de informática, ele tinha uma  
188 certa resistência. Como o curso de contábeis, por exemplo, a gente teve muita dificuldade

189 de conseguir algum tipo de investimento. A gente conseguiu, tivemos, mas foi, assim, uma  
190 guerra. **P: Já outros laboratórios não tinham essa dificuldade? Por exemplo, de saúde**  
191 **etc.?** R: Não, por exemplo, cursos de educação física, ele recebeu altos investimentos,  
192 psicologia... Está certo que eu não estava lá vivenciando, mas a gente viu em termos de  
193 prédios, equipamentos... Agora o curso de ciências contábeis, por exemplo, a gente  
194 dependia fortemente de equipamentos de informática e ele tinha uma certa resistência,  
195 porque ele dizia que era uma área que estava sempre sendo modificada, então como que  
196 fazia com isso? **P: Certo. Agora, então...** R: Mas a gente fez, fez, conseguimos,  
197 trabalhamos com parceria e conseguimos colocar *software*, colocamos computadores,  
198 enfim, foi fazendo devagar, mas conseguimos alguma coisa. **P: Agora você mesmo**  
199 **menciona também a questão da capacitação docente, não é? Essa capacitação, por si,**  
200 **na sua opinião, ela mudou a forma de exercer a atividade em sala de aula, ou isso não**  
201 **alterou a maneira que o professor dava aula, isso não interferiu na execução do**  
202 **serviço?** R: Ah, interfere, não tem como, não é? Não tem como. Que você tem uma outra  
203 percepção do que é educação e como que você trata isso, enfim, socializa com o aluno. O  
204 próprio projeto pedagógico ganhou muito. Os projetos pedagógicos dos cursos ganharam  
205 bastante em termos de estrutura, os trabalhos de conclusão de curso idem, porque não tem,  
206 há uma relação direta entre capacitação de docente e sala de aula. Agora, ao mesmo tempo  
207 eu acho que tinha um fator que eu entendo que é imprescindível, era uma gestão do  
208 professor Almir com o Ely Eser, eu acho que bem importante ressaltar o trabalho do  
209 professor Ely Eser na coordenação acadêmica, que era muito forte, eles conseguiam da  
210 equipe docente um comprometimento muito forte, todos se sentiam realmente  
211 UNIMEPIANOS, responsáveis pela construção da Universidade, todos queriam ver  
212 refletida na sala de aula a qualidade UNIMEPIANA. Então isso é uma conquista de uma  
213 condução de equipe, de liderança. **P: Mas a semente desse sentimento de pertencimento,**  
214 **entre aspas, da Universidade...** R: É, pertença, é isso mesmo. **P: Mas ela é da condução**  
215 **do professor Ely Eser ou esta semente, ela é fruto da gestão do professor Elias? Porque**  
216 **há quem diga, só para você entender o que eu estou perguntando...** R: É que eu não  
217 vivenciei Elias, então eu não sei... **P: ... que a grande marca... se você dividir a**  
218 **Universidade em duas, o administrativo e o acadêmico, há quem diga o seguinte, que**  
219 **sob o professor Almir se desenvolveu o lado administrativo da Universidade, que era**  
220 **capenga, mas a identidade acadêmica foi construída no professor Elias. Há quem diga**  
221 **isso. Então é nesse sentido que eu estou perguntando.** R: Ah, não. Mas ela foi aprimorada  
222 durante a gestão... **P: Do professor Ely Eser.** R: ... Ely Eser, sim, porque a política  
223 acadêmica, ela foi desenvolvida, ela começou a ser discutida justamente final da década de  
224 1980 e passou toda a década de 1990 sendo debatida, ela foi divulgada e foi debatida na  
225 década de 1990 e aí houve toda a construção dos projetos pedagógicos, a preocupação em  
226 avaliar para ver se realmente a política acadêmica tinha chegado à sala de aula, que era a  
227 sua finalidade, a construção da carreira docente. Eu acredito assim, a semente, esse  
228 compromisso realmente com a educação e com a transformação da sociedade e com a  
229 construção aí da cidadania como patrimônio coletivo da sociedade, realmente é uma coisa  
230 vinda do Elias Boaventura, mas isso foi sedimentado e foi colocado em prática... não  
231 sedimentado, não, foi organizado, vamos dizer assim, estruturado... **P: Aprimorado, não**  
232 **é?** R: É. E estruturado, porque não tinha uma estrutura, como fazer? O que é? Não estava  
233 escrito. Eu acho que tinha um sentimento, tinha um compromisso, mas ele não estava  
234 escrito, ele não estava... você não tinha uma política estabelecida... **P: Uma diretriz.** R: ...  
235 exato. As diretrizes não estavam ali dando um norte e tal. Ele era um líder, o Elias  
236 Boaventura. Eu não vivenciei não, ele sofrendo, mas estive sob a gestão dele, direta. **P: E**  
237 **acho que isso foi possível também, na visão de alguns com quem eu conversei, porque**  
238 **tanto o professor Elias como o professor Ely Eser, comungavam da mesma ideologia,**

239 **não é?** R: Sim. E dos mesmos princípios. **P: Exato.** R: Mas o prejuízo foi decorrente... e aí  
240 eu vou discordar assim, administrativamente eu acho que precisava ter evoluído bem mais.  
241 **P: Você fala na gestão do professor Almir?** R: Sim. Precisava ter evoluído bem mais, aí  
242 estaríamos melhores hoje. **P: Em que sentido que você acha que faltou alguma coisa,**  
243 **[omitido]?** R: Ah, faltou explorar mais os ferramentais contábeis, gerenciais e a própria  
244 política acadêmica de não se separar o acadêmico do administrativo, realmente fazer essa  
245 vinculação, acadêmico com administrativo, isso faltou. **P: Quando você fala, por**  
246 **exemplo, de explorar melhor o ferramental é porque na verdade assim, havia uma**  
247 **atividade em Elias, ela é alterada sob o Almir, do ponto de vista administrativo, mas**  
248 **ela podia ter evoluído mais, por exemplo, numa análise mais aprofundada das**  
249 **metodologias de custeio que a instituição usava?** R: É, de custeio, de resultado e utilizar  
250 como referência para a tomada de decisão de oferecimento de cursos. Que quando você  
251 deixa aberto... eu ofereço todos os cursos... porque enquanto havia uma demanda forte para  
252 todos os cursos, ótimo, tudo bem, mas quando isso deixou de ser verdade, isso deixou de  
253 ser uma realidade, você tinha que ter um parâmetro. E como é que você faz para  
254 descontinuar o curso? E que cursos eu vou descontinuar? Há cursos que eu tenho um  
255 compromisso, porque tem a questão da ideologia e também compromisso com a sociedade,  
256 de formar, por exemplo, filósofos, formar historiadores, formar teólogos, então eu posso  
257 ter alguns cursos que eu vou efetivamente sustentar e outros que não. Enfim, toda essa  
258 questão precisa gerar resultados. Então eu acho que faltou isso, quais são as referências  
259 para descontinuar cursos, porque não dá para sustentar todos com déficit. **P: Agora você**  
260 **acha que esse posicionamento, entre aspas, equivocado, se deu exclusivamente por**  
261 **uma questão de melhoria no ferramental, de melhoria de uso do ferramental, ou será**  
262 **que havia aí um componente no seguinte aspecto: "olha, não, existe uma mudança de**  
263 **cenário econômico, mas nós alcançamos um patamar de qualidade tal que isso vai**  
264 **passar e nós vamos sobreviver" Será que não tinha um pouco disso?** R: É, ((suspiro))  
265 tinha, é provável que sim, é provável que sim. ((acha graça)). Provável que sim. **P: É,**  
266 **porque a instituição teve avanços, assim, fantásticos nesse período, não é? Então eu**  
267 **imagino que talvez passasse isso pela cabeça dos seus gestores: "para que fazer uma**  
268 **mudança se nós vamos superar esse momento, já que nós temos qualidade e os outros**  
269 **não"** R: É. É difícil dizer, é possível que sim. **P: Agora à medida que as coisas mudaram**  
270 **lá na sala de aula – não é? – [omitido]...** R: Mas aí houve um desprezo, vamos dizer assim,  
271 um desprezo pelo que os números mostravam, talvez isso. **P: ok. Agora voltando lá para**  
272 **a sala de aula, com todas as mudanças que estavam em curso e você era docente, você**  
273 **percebeu que à medida que as coisas evoluíam, houve, por exemplo compartilhamento**  
274 **de novas técnicas e atividades entre os docentes, ou não?** R: Ah, sempre há, não é?  
275 Sempre há. **P: Mas eu digo assim, na sua percepção, essas mudanças, esse**  
276 **compartilhamento, era fruto do processo de gestão que estava em curso? Ou seja,**  
277 **investimento na capacitação, tudo isso foi gerando a possibilidade de haver**  
278 **compartilhamento de novas técnicas e atividades ou não tem essa vinculação com a**  
279 **gestão em si?** R: Eu acho que não. Não... Teria mais... Não, tem. Estou aqui pensando alto.  
280 Tem, tem uma vinculação porque o modelo de colegiados, a decisão colegiada que é um  
281 modelo adotado pela instituição para a gestão acadêmica, ela permite e ela estimula essa  
282 interação, essa troca, que a gente está constantemente em contato com o colega. Você está  
283 reunido para fazer planejamento pedagógico, você está reunido nos conselhos de curso, até  
284 mesmo conselhos de classe, então esse modelo, que foi um modelo que eu vivenciei na  
285 gestão Almir-Ely Eser e que depois ela foi estabelecida, se consolidou e tal, mas ela já  
286 existia no Elias Boaventura, eu acredito, não sei, não posso falar com certeza. Mas enfim,  
287 eu vivenciei esse modelo, ele foi implementado e ele continua, até hoje ele existe, é um  
288 modelo que continua sendo vivenciado pela instituição. Então você está em contato com o

289 seu colega, então automaticamente você estimula essa troca, essa parceria. Agora lógico  
290 que as condições também, as condições de trabalho podem estimular isso ou não. Quando  
291 você tem mais professores em regime de dedicação, isso se torna mais viável, você tem os  
292 professores mais presentes nas reuniões, isso também interfere. **P: Entendi. Há quem diga**  
293 **que era uma universidade privada com espírito público. No seguinte sentido, vou dar**  
294 **um exemplo que talvez você também conheça, a professora Maria Antônia Fioravante**  
295 **chegou a discutir em determinado momento, a questão das 40 horas, ela dizia que ela**  
296 **tinha que ganhar hora extra porque ela trabalhava mais de 40, e discutiu isso nas**  
297 **diversas instâncias, no colegiado de cursos, no CEPE e no conselho universitário**  
298 **sempre recorrendo das decisões dos colegiais, porque ela perdeu o em todos, não é? E**  
299 **aí quando ela perdeu no conselho universitário, ela comunicou o professor Almir que**  
300 **ela ingressaria com uma ação na justiça do trabalho, porque ela entendia que ela**  
301 **estava certa. E ela o fez, ganhou a ação, foi indenizada, e permaneceu professora na**  
302 **universidade. Isso nós sabemos não é muito comum em uma universidade privada.**  
303 **Então há quem diga, não só olhando para esse exemplo. Mas como um conjunto de**  
304 **coisas, que ela era uma universidade privada com espírito público. Você concorda**  
305 **com isso ou não? ((silêncio)) R: ((risos)) Não... P: Fique à vontade. R: ... ((risos)) eu não**  
306 **sei. É, eu acho que o fato de ela ser uma instituição de ensino, a coloca em uma situação,**  
307 **uma condição diferente, diferenciada de uma empresa. Não dá para você comparar como**  
308 **uma empresa, não é? E acredito assim, que um docente, principalmente por ser uma**  
309 **universidade, ele tem que ter liberdade de argumentação e tudo mais. Nesse sentido eu**  
310 **admiro muito, os princípios e a política adotada pelo o professor Almir e pelo o professor**  
311 **Ely Eser, porque eles realmente reconheciam e estimularam o ambiente universitário, não**  
312 **é? Respeitando divergência de ideias e estimulando essa divergência. Então eu acho que é**  
313 **isso. Nesse sentido eles realmente tinham um compromisso com a política acadêmica. Daí**  
314 **a aderência a essa política acadêmica, enquanto estava sob a liderança deles, está certo?**  
315 **Porque como é que você vai transformar cidadania em um patrimônio coletivo da**  
316 **sociedade, quando você não dá direito às pessoas a ir à justiça lutar pelo os seus direitos?**  
317 **Então eles acreditavam, eles tinham esse compromisso, com essa ideologia, e queriam**  
318 **realmente transformar a universidade nesse ambiente. Agora para isso, eu só acho assim.**  
319 **Que era preciso talvez desenvolver em todos, que todos tivessem esse mesmo compromisso**  
320 **com a ética, com a verdade, não é? Enfim, quem sabe, no Paraíso a gente consiga. ((risos))**  
321 **P: ((risos)) Quando você diz todos... R: Porque é evidente que infelizmente em todos os**  
322 **espaços tem os oportunistas. Então eu não vou falar para você: "olha, a universidade, ela**  
323 **sofreu perdas em decorrência de... oportunistas, que vieram... P: Que não tinha aquele**  
324 **sentimento UNIMEPIANO. R: É, mas eu acho assim, fantástico, porque essa liberdade,**  
325 **esse estímulo, não é? Inclusive eles, e ali foi, eu acho que na gestão do Elias Boaventura,**  
326 **que ele estimulou a criação tanto da associação dos funcionários, como do da UNIMEP...**  
327 **porque é disso que o nosso país precisa. Como é que nós vamos transformar a nossa**  
328 **sociedade, não é? Olha o caos que nós encontramos hoje, politicamente. Essa falta de**  
329 **liderança política, se você não alimentar isso em um ambiente universitário... e o triste é a**  
330 **gente perceber, que mesmo em um ambiente universitário, hoje a gente vive um retrocesso.**  
331 **Isso que é triste. P: Você ainda trabalha lá, certo? R: Certo. P: Como era, e como é**  
332 **trabalhar nessa organização e na sua percepção? R: Que pergunta, hein? Que coisa.**  
333 **((risos)) P: ((risos)) Eu deixei por último, não é? R: Como era e como é. Olha, sempre foi**  
334 **um desafio trabalhar na UNIMEP. Eu sempre aprendi muito a trabalhar... trabalhando na**  
335 **UNIMEP, sempre. Desde do momento que eu entrei, eu... foi um processo de transformação**  
336 **continuo na minha vida. Assim, desafios constantes, não é? Eu só sinto assim, eu já fui mais**  
337 **UNIMEPIANA. É o que eu posso te dizer agora nesse momento ((risos)) P: ((risos)) Está**  
338 **certo, eu já entendi. R: O meu coração já foi mais UNIMEP. Hoje infelizmente a liderança**

339 vem matando os UNIMEPIANOS, um a um. ((acha graça)) (...) ((corte do transcritor)) **P:**  
 340 **Obrigado, viu?** R: Sucesso. **P: Obrigado, tchau, tchau.** R: Tchau. ((fim da transcrição)).

CONVENÇÕES ADOTADAS NA TRANSCRIÇÃO	
palavra...	alongamento vocálico, hesitação ou interrupção de ato de fala.
... palavra	continuação da fala interrompida.
(...)	demonstração de corte de fala considerado não relevante.
[01:46:09]	marcação de tempo [hh:mm:ss]
(hipótese) [00:00:00]	hipótese de escuta.
(inint) [00:00:00]	trecho ou palavra que a compreensão/escuta foi prejudicada.
((palavra))	comentários do transcritor.
[omitido]	preservação da identidade do entrevistado

## APÊNDICES

### APÊNDICE "A" – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL
Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da ANT?	Compreender, à luz da ANT, a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 1</b>	
<i>Descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional</i>	
REFERENCIAL TEÓRICO	ROTEIRO PARA ENTREVISTA
<p><b>1.1 A abordagem processual</b> é aqui utilizada para fornecer longevidade temporal ao modelo de negócio e para identificar os <b>diferentes eventos</b> que afetaram a empresa em seu contexto evolutivo, amparada por três constructos: (a) a inter-relação dos elementos organizacionais; (b) as ações praticadas pelos indivíduos ou organizações; e (c) a sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992; LANGLEY, 2007);</p> <p><b>1.2 O arranjo organizacional</b> é aqui caracterizado como um <b>agrupamento de estruturas e práticas, articuladas por relações complexas</b> e, cujas variáveis produzem resultados diferentes de acordo com a forma de arranjo (FISS, 2007);</p> <p><b>1.3 A configuração de valor</b> é aqui conceituada como <b>processo de articulação de recursos e atividades da firma</b>, que ocorre na dimensão dos chamados elementos de <i>design</i> (ZOTT; AMIT, 2010);</p> <p><b>1.4 A teoria ator-rede</b> é aqui utilizada como <b>lente interpretativa do processo de articulação</b> de elementos humanos e não humanos contidos no conceito de configuração de valor (LATOURET, 2005; CALLON, 1986; CALLON; LATOURET, 1981; LAW, 1999).</p>	<p><i>Questões para geração de narrativas</i></p> <p>1. Na sua percepção como ficou a estrutura da instituição? 2. O que mudou em relação à estrutura anterior? 3. O que exatamente se propunha de mudança? 4. A mudança enfrentou resistências ou dificuldades? 5. De que forma a mudança estrutural afetou a percepção dos consumidores? 6. A mudança proporcionou interferência na demanda e na fidelização? 7. Surgiram novas atividades e conteúdos com as mudanças na estrutura organizacional? 8. Com o advento da nova estrutura houve mudança no desempenho financeiro da instituição?</p>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	
<p>A essência do estudo está pautada na dimensão da configuração de valor dessa organização, focado de forma mais específica na realidade dos gestores, que são periodicamente cobrados pelo desenvolvimento de novos modelos de negócio ante cenários desafiadores e altamente competitivos que a organização enfrenta. Cada uma das narrativas geradas pelos entrevistados, descreve claramente a contribuição de cada uma das decisões corporativas tomadas pelos reitores em relação aos processos de articulação do arranjo organizacional, permitindo, assim, pleno esclarecimento do objetivo específico estabelecido.</p>	

## APÊNDICES

### APÊNDICE "A" – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL
Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da ANT?	Compreender, à luz da ANT, a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.
OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2	
<i>Compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional.</i>	
REFERENCIAL TEÓRICO	ROTEIRO PARA ENTREVISTA
<p><b>1.1 A abordagem processual</b> é aqui utilizada para fornecer longevidade temporal ao modelo de negócio e para identificar os <b>diferentes eventos</b> que afetaram a empresa em seu contexto evolutivo, amparada por três constructos: (a) a inter-relação dos elementos organizacionais; (b) as ações praticadas pelos indivíduos ou organizações; e (c) a sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992; LANGLEY, 2007);</p> <p><b>1.2 O arranjo organizacional</b> é aqui caracterizado como um <b>agrupamento de estruturas e práticas, articuladas por relações complexas</b> e, cujas variáveis produzem resultados diferentes de acordo com a forma de arranjo (FISS, 2007);</p> <p><b>1.3 A configuração de valor</b> é aqui conceituada como <b>processo de articulação de recursos e atividades da firma</b>, que ocorre na dimensão dos chamados elementos de <i>design</i> (ZOTT; AMIT, 2010);</p> <p><b>1.4 A teoria ator-rede</b> é aqui utilizada como <b>lente interpretativa do processo de articulação</b> de elementos humanos e não humanos contidos no conceito de configuração de valor (LATOURET, 2005; CALLON, 1986; CALLON; LATOURET, 1981; LAW, 1999).</p>	<p><i>Questões para geração de narrativas</i></p> <p>1. Aconteceram divergências entre os atores nesse período? 2. Ocorreram esforços na busca de uma convergência? 4. Fale sobre a sua atuação nesse processo? 5. O que motivou seu engajamento nesse processo de mudança da estrutura e qual o significado dessa experiência para você? 6. Na sua opinião quanto tempo levou para que a mudança fosse totalmente consolidada? 7. Descreva como as atividades eram desempenhadas antes e depois da mudança? 8. Os ativos e as tecnologias utilizados para a realização das atividades foram modificados, substituídos ou suprimidos? 9. De que forma os novos ativos e tecnologias (elementos não humanos) foram incorporados nas atividades? 10. Como essas novas formas de articular as atividades foram implantadas?</p>
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
<p>Foi possível compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional. Esta constatação pode ser compreendida por intermédio da narrativa de práticas cotidianas desenvolvidas pelos atores e, na performatividade contida entre humanos e não humanos. Entenda-se aqui que o conceito de não humanos, não se limita aos ativos e artefatos físicos da organização, podendo estender-se a própria estrutura normativa, as técnicas utilizadas no desenvolvimento de uma determinada atividade etc. Puderam ser identificadas na utilização de novos ativos, no desenvolvimento de cálculos, de atividades fundidas, nas políticas institucionais criadas e na forma como os próprios atores passaram a enxergar a organização enquanto modelo de negócio, detentor de uma nova configuração de valor.</p>	

## APÊNDICES

### APÊNDICE "A" – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL
<p>Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da ANT?</p>	<p>Compreender, à luz da ANT, a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.</p>
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 3</b>	
<i>Identificar incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado</i>	
REFERENCIAL TEÓRICO	ROTEIRO PARA ENTREVISTA
<p><b>1.1 A abordagem processual</b> é aqui utilizada para fornecer longevidade temporal ao modelo de negócio e para identificar os <b>diferentes eventos</b> que afetaram a empresa em seu contexto evolutivo, amparada por três constructos: (a) a inter-relação dos elementos organizacionais; (b) as ações praticadas pelos indivíduos ou organizações; e (c) a sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992; LANGLEY, 2007);</p> <p><b>1.2 O arranjo organizacional</b> é aqui caracterizado como um <b>agrupamento de estruturas e práticas, articuladas por relações complexas</b> e, cujas variáveis produzem resultados diferentes de acordo com a forma de arranjo (FISS, 2007);</p> <p><b>1.3 A configuração de valor</b> é aqui conceituada como <b>processo de articulação de recursos e atividades da firma</b>, que ocorre na dimensão dos chamados elementos de <i>design</i> (ZOTT; AMIT, 2010);</p> <p><b>1.4 A teoria ator-rede</b> é aqui utilizada como <b>lente interpretativa do processo de articulação</b> de elementos humanos e não humanos contidos no conceito de configuração de valor (LATOURET, 2005; CALLON, 1986; CALLON; LATOURET, 1981; LAW, 1999).</p>	<p><i>Questões para geração de narrativas</i></p> <p>1. Descreva a forma de realização e o encadeamento das principais atividades realizadas. 2. A realização das atividades sofreu algum tipo de mudança em relação aos ativos e tecnologias (elementos não humanos) utilizados? 3. Eles foram modificados, substituídos ou suprimidos? 4. Que importância esses novos ativos e tecnologias passaram a ter para sua atividade? 5. Com os novos ativos e tecnologias a forma de desenvolver suas atividades mudou? 6. Surgiram novas atividades e maneiras de fazer? 7. Quais? 8. Houve compartilhamento das novas técnicas e atividades? 9. Como é essa experiência para você? 10. Você sente que existe algo que ainda precisa ser melhorado ou modificado? 11. O que? 12. Na sua percepção como era/é trabalhar nessa organização?</p>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	
<p>Foi atingido na medida em que os eventos de natureza administrativa, discursiva e episódica se complementaram e confirmaram-se mutuamente. A identificação dos incidentes que descrevem por que essas articulações ocorrem no formato apresentado, deu-se no momento em que cada uma das narrativas ocupou-se em detalhar o processamento de operações cotidianas e as vinculou a elementos não humanos, sejam eles objetos ou quase objetos. As observações não participantes desempenharam um papel fundamental no que tange a confirmação de alguns dos eventos e incidentes contidos nestas narrativas.</p>	



## APÊNDICES

### APÊNDICE "B" – ROTEIRO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL
Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da <i>ANT</i> ?	Compreender, à luz da <i>ANT</i> , a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.

OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 1
<i>Descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional</i>

QUESTÕES PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS
<p><i>Questões pós narrativas</i></p> <p>1. Em que momento a forma de articular os elementos do arranjo organizacional começou a mudar? 2. O que exatamente se propunha de mudança? 3. Quais as dificuldades apresentadas pela experiência vigente à época para que essa nova proposta surgisse? 4. Aconteceram divergências entre os atores nesse período? 5. Ocorreram esforços na busca de uma convergência? 6. Atores não convergentes foram excluídos do arranjo? 7. Quanto tempo levou entre a ruptura e a implantação da nova configuração do arranjo?</p>

## APÊNDICES

### APÊNDICE "B" – ROTEIRO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL
Como o processo de articulação de elementos do arranjo organizacional, pode contribuir com a configuração de valor do modelo de negócio, sob a ótica da ANT?	Compreender, à luz da ANT, a contribuição do processo de articulação dos elementos contidos no arranjo organizacional, para a configuração de valor do modelo de negócio.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2

*Compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional.*

#### QUESTÕES PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

##### *Questões pós narrativas*

1. Houve aumento ou redução das atividades desempenhadas com o novo processo de articulação dos elementos do arranjo? 2. Descreva como as atividades eram desempenhadas antes e depois do novo processo de articulação do arranjo? 3. Quanto tempo levou para que o processo fosse completamente alterado e assimilado?

## APÊNDICES

### APÊNDICE "C" – PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE CAMPO



15 a 24 fev - 2017	25 a 28 fev	01 a 03 mar	06 a 08 mar
<i>Etapa 1</i>	<i>Etapa 2</i>	<i>Etapa 3</i>	<i>Etapa 4</i>

Natureza do Evento	Técnica de Registro		15 a 24 fev - 2017		25 a 28 fev	01 a 03 mar	06 a 08 mar
			<i>Etapa 1</i>		<i>Etapa 2</i>	<i>Etapa 3</i>	<i>Etapa 4</i>
			Administrativo	<i>Documentos Institucionais</i>	Leitura e análise dos <b>Planos de Ação</b> elaborados para cada quadriênio da gestão (1986-1989; 1990-1994; 1995-1998; 1999-2002)		<b>Organização e Análise dos Achados da Pesquisa</b>
Discursivo	<i>Entrevista Semiestruturada</i>	Mínimo de <b>5 entrevistas gravadas em áudio</b> , com duração máxima de 90 min. As entrevistas poderão (a critério de cada entrevistado) ter seu tempo reduzido se divididas em até 3 encontros com cada participante ao longo do período proposto para a Etapa 1. É desejável que façam parte da lista de entrevistados: Ex-Diretores/Ex-Reitores, Membros do Corpo Docente e do Corpo Técnico-Administrativo. Os entrevistados são escolhidos entre os que iniciaram suas atividades na organização antes (ou a partir) de 1986.					
Episódico	<i>Observação não Participante</i>	<b>Observação de incidentes</b> relacionados aos processos de articulação dos elementos do arranjo organizacional, tais como <b>atividades administrativas e de atendimento</b> .					

## APÊNDICES

### APÊNDICE "D" – VALIDAÇÃO DE NARRATIVAS SOB A ÓTICA DE PROCESSO

<b>NARRATIVAS (PENTLAND, 1999)</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Ficha Síntese da Entrevista/Narrativa</b>		
		Organização: <b>UNIMEP</b>		
		Data: <b>16 de fevereiro de 2017</b> Tempo de duração: <b>41m39s</b>	Ator: <b>Entrevistado 1 (E1)</b> Atividade: <b>Vice-Diretor/Vice-Reitor</b>	
	<b>EVENTOS E INCIDENTES ACHADOS PELA PESQUISA</b>			
	<b>Sequência Temporal</b>	1. Inicia a narrativa com a trajetória da organização; 2. Conta como ocorreram as sucessões na liderança da organização; 3. Comenta as gestões e o perfil dos gestores; 4. Comenta as virtudes do modelo adotado e o êxito da nova gestão; 5. Narra como desenvolveu sua trajetória dentro da organização, em termos de formação, atividades assumidas e desenvolvimento da carreira; 6. Fala sobre sua experiência em cargos diretivos dentro e fora da organização; 7. Destaca alterações e detalhes da configuração institucional.		
	<b>Ator Focal</b>	O foco da narrativa é a trajetória da organização na gestão e no período de interesse da pesquisa, passando em alguns momentos para lócus específicos como as organizações associadas e a própria entidade mantenedora. O entrevistado coloca-se em certos momentos como protagonista noutros como personagem e vai chamando outros sujeitos para a cena à medida que isto se faz necessário à continuidade da narrativa.		
	<b>Voz Narrativa</b>	O entrevistado fala a partir do seu lugar diretivo para colocar as situações, desvinculando o "cargo" ocupado, na maioria das situações, de uma posição de poder diante de outros atores.		
	<b>Contexto Cultural</b>	Os pressupostos que sustentam a narrativa baseiam-se em uma visão de comprometimento com a organização, da necessidade de regras que se façam cumprir e de atendimento as premissas ligadas a profissionalidade.		
	<b>Outros Indicadores</b>	O entrevistado mantém-se fiel ao seu status quo, uma vez que ainda permanece em alto cargo diretivo, evitando narrativas que exponham crises e divergências ocorridas no seio da organização. Ainda assim, sua narrativa destaca que, em termos diretivos e estratégicos, ocorreram práticas relacionadas à definição de articulação do arranjo organizacional na configuração do modelo adotado.		
	<b>CONEXÃO COM OS OBJETIVOS DA TESE</b>			
A entrevista auxiliou no atendimento aos seguintes objetivos específicos de pesquisa: (1) descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional; (2) compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional; (3) identificar incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado.				

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base Rese *et al.* (2010).

## APÊNDICES

### APÊNDICE "D" – VALIDAÇÃO DE NARRATIVAS SOB A ÓTICA DE PROCESSO

<b>NARRATIVAS (PENTLAND, 1999)</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Ficha Síntese da Entrevista/Narrativa</b>	
		Organização: <b>UNIMEP</b>	
		Data: <b>16 de fevereiro de 2017</b> Tempo de duração: <b>13m04s</b>	Ator: <b>Entrevistado 2 (E2)</b> Atividade: <b>Técnico-Administrativo</b>
	<b>EVENTOS E INCIDENTES ACHADOS PELA PESQUISA</b>		
	<b>Sequência Temporal</b>	<p><i>1. Inicia a narrativa destacando como ocorreram as sucessões na liderança da organização; 2. Comenta as gestões e o perfil dos gestores; 3. Comenta as virtudes do modelo adotado e o êxito da nova gestão; 4. Destaca alterações e detalhes da configuração institucional.</i></p>	
	<b>Ator Focal</b>	<p><i>O foco da narrativa é a trajetória da organização na gestão e no período de interesse da pesquisa, passando em alguns momentos para lócus específicos como setores administrativos e acadêmicos da organização. A entrevistada coloca-se exclusivamente como personagem e vai chamando outros sujeitos para a cena à medida que isto se faz necessário à continuidade da narrativa.</i></p>	
	<b>Voz Narrativa</b>	<p><i>A entrevistada fala a partir do seu lugar no corpo técnico-administrativo para descrever as situações.</i></p>	
	<b>Contexto Cultural</b>	<p><i>Os pressupostos que sustentam a narrativa baseiam-se em uma visão de comprometimento com a organização e da importância que o período em estudo representou para a organização.</i></p>	
	<b>Outros Indicadores</b>	<p><i>A entrevistada demonstra preocupação em função de sua posição hierárquica inferior, evitando narrativas que exponham crises e divergências ocorridas no seio da organização. Mesmo assim, sua narrativa destaca incidentes capazes de revelar práticas relacionadas à definição de articulação do arranjo organizacional na configuração do modelo adotado. Ela aponta o surgimento de práticas e atividades individuais envolvendo uma nova relação entre humanos e não humanos.</i></p>	
	<b>CONEXÃO COM OS OBJETIVOS DA TESE</b>		
<p><i>A entrevista auxiliou no atendimento aos seguintes objetivos específicos de pesquisa: (1) descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional; (3) identificar incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado.</i></p>			

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base Rese *et al.* (2010).

## APÊNDICES

### APÊNDICE "D" – VALIDAÇÃO DE NARRATIVAS SOB A ÓTICA DE PROCESSO

<b>NARRATIVAS (PENTLAND, 1999)</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Ficha Síntese da Entrevista/Narrativa</b>		
		Organização: <b>UNIMEP</b>		
		Data: <b>16 de fevereiro de 2017</b> Tempo de duração: <b>22m44s</b>	Ator: <b>Entrevistado 3 (E3)</b> Atividade: <b>Técnico-Administrativo</b>	
	<b>EVENTOS E INCIDENTES ACHADOS PELA PESQUISA</b>			
	<b>Sequência Temporal</b>	<i>1. Inicia a narrativa apontando as diferenças entre as lideranças da organização; 2. Destaca alterações e detalhes da configuração institucional; 3. Comenta as virtudes do modelo adotado e o êxito da nova gestão; 4. Aponta para uma forte mudança nas práticas administrativas e institucionais vigentes até então; 5. Destaca a existência de divergências entre os atores na época da implantação da estrutura e a consequente exclusão dos não convergentes.</i>		
	<b>Ator Focal</b>	<i>O foco da narrativa é a trajetória da organização na gestão e no período de interesse da pesquisa, passando em alguns momentos para lócus e atividades específicos como setores administrativos e acadêmicos da organização e a realização de tarefas com o auxílio da informática. A entrevistada coloca-se exclusivamente como personagem e vai chamando outros sujeitos para a cena à medida que isto se faz necessário à continuidade da narrativa.</i>		
	<b>Voz Narrativa</b>	<i>A entrevistada fala a partir do seu lugar no corpo técnico-administrativo para descrever as situações.</i>		
	<b>Contexto Cultural</b>	<i>Os pressupostos que sustentam a narrativa baseiam-se em uma visão de comprometimento com a organização e da importância que o período em estudo representou para a organização.</i>		
	<b>Outros Indicadores</b>	<i>A entrevistada demonstra tranquilidade e discorre sobre os fatos com muita naturalidade sem evitar narrativas que exponham crises e/ou divergências ocorridas no seio da organização. Sua narrativa destaca que, em termos operacionais, ocorreram práticas relacionadas à definição de articulação do arranjo organizacional na configuração do modelo adotado. Aponta o surgimento de práticas e atividades individuais envolvendo uma nova relação entre humanos e não humanos.</i>		
	<b>CONEXÃO COM OS OBJETIVOS DA TESE</b>			
<i>A entrevista auxiliou no atendimento aos seguintes objetivos específicos de pesquisa: (1) descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional; (3) identificar incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado.</i>				

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base Rese *et al.* (2010).

## APÊNDICES

### APÊNDICE "D" – VALIDAÇÃO DE NARRATIVAS SOB A ÓTICA DE PROCESSO

<b>NARRATIVAS (PENTLAND, 1999)</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Ficha Síntese da Entrevista/Narrativa</b>		
		Organização: <b>UNIMEP</b>		
		Data: <b>16 de fevereiro de 2017</b> Tempo de duração: <b>83m25s</b>	Ator: <b>Entrevistado 4 (E4)</b> Atividade: <b>Ex-Vice-Diretor/Ex-Vice-Reitor</b>	
	<b>EVENTOS E INCIDENTES ACHADOS PELA PESQUISA</b>			
	<b>Seqüência Temporal</b>	1. Inicia a narrativa apontando o estilo da gestão que se encerrava; 2. Destaca a existência de divergências entre os atores na época da implantação da estrutura e a consequente exclusão dos não convergentes. 3. Comenta a existência de um vácuo no campo administrativo; 4. Destaca alterações e detalhes da configuração institucional; 5. Comenta as dificuldades financeiras deixadas pela gestão anterior; 6. Apona para uma forte mudança nas práticas administrativas e institucionais vigentes até então.		
	<b>Ator Focal</b>	<i>O foco da narrativa é a trajetória da organização na gestão e no período de interesse da pesquisa, passando em alguns momentos para lócus e atividades específicos como setores administrativos e acadêmicos da organização, as organizações associadas e a própria entidade mantenedora, além da realização de tarefas com o auxílio da informática. O entrevistado coloca-se em certos momentos como protagonista noutros como personagem e vai chamando outros sujeitos para a cena à medida que isto se faz necessário à continuidade da narrativa.</i>		
	<b>Voz Narrativa</b>	<i>O entrevistado fala a partir do seu lugar diretivo para colocar as situações, sem desvincular-se do "cargo" ocupado e, colocando-se em algumas das situações, em uma posição de poder diante de outros atores.</i>		
	<b>Contexto Cultural</b>	<i>Os pressupostos que sustentam a narrativa baseiam-se em uma visão de comprometimento com a organização, da necessidade de regras que se façam cumprir e de atendimento as premissas ligadas a confessionalidade.</i>		
	<b>Outros Indicadores</b>	<i>O entrevistado demonstra tranquilidade e discorre sobre os fatos com muita naturalidade sem evitar narrativas que exponham crises e/ou divergências ocorridas no seio da organização, uma vez que não pertence mais aos seus quadros funcionais. Sua narrativa destaca que, em termos diretivos e estratégicos, percebe a existência de práticas relacionadas à definição de articulação do arranjo organizacional na configuração do modelo adotado. Ele destaca que surgiram práticas e atividades individuais envolvendo uma nova relação entre humanos e não humanos.</i>		
	<b>CONEXÃO COM OS OBJETIVOS DA TESE</b>			
<i>A entrevista auxiliou no atendimento aos seguintes objetivos específicos de pesquisa: (1) descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional; (2) compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional; (3) identificar incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado.</i>				

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base Rese *et al.* (2010).

## APÊNDICES

### APÊNDICE "D" – VALIDAÇÃO DE NARRATIVAS SOB A ÓTICA DE PROCESSO

<b>NARRATIVAS (PENTLAND, 1999)</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Ficha Síntese da Entrevista/Narrativa</b>	
		Organização: <b>UNIMEP</b>	
		Data: <b>23 de fevereiro de 2017</b> Tempo de duração: <b>48m49s</b>	Ator: <b>Entrevistado 5 (E5)</b> Atividade: <b>Docente</b>
	<b>EVENTOS E INCIDENTES ACHADOS PELA PESQUISA</b>		
	<b>Sequência Temporal</b>	1. <i>Relata o início de sua carreira e a coincidência com o início da nova gestão; 2. Destaca que iniciou no corpo técnico-administrativo da organização; 3. Destaca a existência de divergências entre os atores da época e a consequente exclusão dos não convergentes. 4. Narra a implementação de mudanças de natureza financeira; 4. Comenta as dificuldades financeiras deixadas pela gestão anterior; 5. Descreve as atividades antes e depois da nova gestão; 6. Relata mudanças no modus operandi da área acadêmica, em função do novo modelo administrativo.</i>	
	<b>Ator Focal</b>	<i>O foco da narrativa é a trajetória da organização na gestão e no período de interesse da pesquisa, passando em alguns momentos para lócus e atividades específicos como setores financeiro e de controladoria da organização e menciona o papel da informática na realização de novas tarefas. A entrevistada coloca-se em certos momentos como personagem e vai chamando outros sujeitos para a cena à medida que isto se faz necessário à continuidade da narrativa.</i>	
	<b>Voz Narrativa</b>	<i>A entrevistada fala a partir do seu lugar no corpo técnico-administrativo e no corpo docente para colocar as situações, sem desvincular-se do "cargo" ocupado.</i>	
	<b>Contexto Cultural</b>	<i>Os pressupostos que sustentam a narrativa baseiam-se em uma visão de comprometimento com a organização, da necessidade de regras que se façam cumprir e de atendimento as premissas ligadas a política acadêmica.</i>	
	<b>Outros Indicadores</b>	<i>A entrevistada demonstra tranquilidade e discorre sobre os fatos com muita naturalidade, contudo, busca ser cautelosa em narrativas que exponham crises e/ou divergências ocorridas no seio da organização. Sua narrativa destaca que, em termos diretivos e estratégicos, percebe a existência de práticas relacionadas à definição de articulação do arranjo organizacional na configuração do modelo adotado. Ela confirma o surgimento de novas práticas e atividades individuais envolvendo a relação entre humanos e não humanos, tanto no corpo técnico-administrativo como no corpo docente.</i>	
	<b>CONEXÃO COM OS OBJETIVOS DA TESE</b>		
<i>A entrevista auxiliou no atendimento aos seguintes objetivos específicos de pesquisa: (1) descrever a interferência de decisões corporativas nos processos de articulação do arranjo organizacional; (2) compreender como ocorrem as articulações dos elementos de configuração de valor, contidos no arranjo organizacional; (3) identificar incidentes que descrevam por que essas articulações ocorrem no formato apresentado.</i>			

**Fonte:** Adaptado pelo autor, livremente com base Rese *et al.* (2010).