

## **ANÁLISE ORGANIZACIONAL EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA USP: UMA VISÃO DE PROCESSO**

**LIDIA NOGUEIRA DA SILVA**

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL  
ldsilva@usp.br

**ENI LEIDE CONCEIÇÃO SILVA**

USP - Universidade de São Paulo  
enisilvas@gmail.com

**ÁREA TEMÁTICA**  
**ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

**Tema:** Planejamento e Organização de Cursos e Programas

**TÍTULO**

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA USP:  
UMA VISÃO DE PROCESSO**

**Resumo**

A mudança organizacional tornou-se fundamental não somente para empresas como também para as instituições ao redor do mundo, portanto, mudar passa a ser palavra de ordem para a sobrevivência das organizações, sejam elas públicas ou privadas, pequenas ou grandes. O trabalho se propõe a analisar o processo da Gestão da Mudança Organizacional ocorrido no curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da USP, no período de 2007 a 2010, observando as barreiras, os desafios, as estratégias e os resultados advindos dessas mudanças. Para atender aos propósitos da pesquisa elegeu-se o Estudo de Caso, por tratar-se de uma técnica de pesquisa “cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. A partir das respostas dos alunos do Programa de Pós-graduação do curso de Engenharia de Produção da USP, observamos que a maioria considera positivas as mudanças ocorridas nos últimos anos, no entanto ainda não estão plenamente satisfeitos, principalmente com relação ao conteúdo das disciplinas (integração escola / empresa), a aproximação entre a comissão coordenadora da Pós-graduação e a interação entre os diversos grupos de pesquisas existentes no Departamento.

**Palavras chaves:** Análise Organizacional, Ensino e Pesquisa, Mudança Organizacional.

**Abstract**

Organizational change has become essential not only for companies but also for institutions around the world, so change becomes the watchword for the survival of organizations, whether public or private, large or small. The paper aims to analyze the process of Organizational Change Management occurred in the course Graduate in Production Engineering from USP, from 2007 to 2010, noting the barriers, challenges, strategies and results arising from these changes. To meet the purpose of the research was elected case study, because it is a research technique "whose goal is the study of a unit that examines deeply and intensely. From the responses of the students of the Post Graduate Course of Production Engineering, USP, we observed that most consider the positive changes in recent years, however are not fully satisfied, especially with respect to the content of the subjects (integrating school / company), the rapprochement between the coordinating committee of the graduate and interaction between different groups of existing research in the Department.

**Key words:** Organizational Analysis, Research and Education, Organizational Change.

## **1. INTRODUÇÃO**

A mudança organizacional tornou-se fundamental não somente para empresas como também para as instituições ao redor do mundo, portanto, mudar passa a ser palavra de ordem para a sobrevivência das organizações, sejam elas públicas ou privadas, pequenas ou grandes. Pode-se dizer, que as mudanças no ambiente organizacional são mais comuns e intensas nos dias atuais. O que no passado era um reflexo ou quase uma resposta ao ambiente ou uma decisão reativa por parte da organização, tendo em vista que as organizações mudavam esporadicamente quando ocorriam necessidades reais ou urgentes, nos dias atuais tem se tornado algo a ser buscado incessantemente pelas organizações. Por essa ótica, a mudança organizacional não deve ser vista simplesmente como resposta passiva ou reativa, mas também como algo desejado e que as organizações buscam e almejam, tendo em vista que as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, para inovarem (produtos, processos, gestão etc.), para cumprir novas legislações, para introduzir novas tecnologias ou para atender a variações nas preferências do mercado ou de parceiros. E acima de tudo, algo que possa ser gerenciado conforme defendem alguns autores como Senge (1999), Wood (2005), Hamel (1999) entre outros.

Dessa forma, isso também é verdade para organizações sem fins lucrativos, como o objeto de estudo desse trabalho, o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo (USP).

Nesse sentido, esse trabalho se propõe a analisar o processo da Gestão da Mudança Organizacional ocorrido no curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da USP, no período de 2007 a 2010, observando as barreiras, os desafios, as estratégias e os resultados advindos dessas mudanças.

### **1.1 Objetivo Geral**

- Analisar os aspectos organizacionais que envolvem a Secretaria do Programa de Pós-Graduação da Escola Politécnica, a partir de uma visão de processo.

#### **1.1.1 Objetivos Específicos**

- Identificar os principais processos da Secretaria do Programa de Pós-Graduação;
- Verificar quais os impactos dos processos de trabalho da Secretaria no contexto do ambiente acadêmico;
- Propor melhorias nas atividades da Secretaria com base numa perspectiva de processo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O desafio atual para as empresas está relacionado a sua capacidade de lidar com as mudanças, em mercado “onde as ideias, os recursos e as competências estão globalizados, e a informação viaja numa velocidade espantosa”, conforme descrevem Lopes et al (2003, p.01). Para tanto é necessário reinventar o genoma da gestão para que a organização seja capaz de construir a sua capacidade de adaptabilidade, ou seja, desenvolver competências de inovação e de criatividade.

“A gestão atual não é apenas um conjunto de técnicas e ferramentas úteis; é um paradigma”, define Hamel (2007, p.11), que se apropria do termo muito usado na linguagem

de Thomas Kuhn. “Um paradigma é uma forma de pensar - é uma visão de mundo, uma crença ampla e firmemente estabelecida sobre quais tipos de problemas vale a pena solucionar, ou são ainda solucionáveis”, explica Hamel (2007,p.11). Com essa linha de raciocínio Hamel (2007) sustenta que as organizações são prisioneiras de seus paradigmas e que precisam se libertar, caso queiram vencer os desafios de gestão do século XXI.

Para Hamel (2007, p.24) “a inovação em gestão tende a produzir uma vantagem competitiva quando uma ou mais de três condições são atendidas: a inovação baseia-se em um princípio original de gestão que desafia alguma ortodoxia antiquada; a inovação é sistêmica, abrangendo uma gama de processos e métodos; e/ou a inovação é parte de um programa contínuo de invenção acelerada em que o progresso aumenta com o tempo.

## 2.1 Mudança Organizacional

A mudança é tida como um aspecto inerente à natureza e a humanidade. Peter Senge, inspirado nas idéias do importante biólogo chileno Humberto Maturana, tem escrito muito sobre o tema. Ao examinar o processo de evolução da natureza, ele diz que se trata de um processo que mescla transformação e preservação. Quando a natureza evolui, ela transforma algumas coisas, mas preserva outras.

Entre as décadas de 80 e 90, a questão mudança foi discutida e valorizada entre empreendedores e organizações. Uma das grandes diferenças desse processo de mudança nestas décadas, para a década atual, é que seu ritmo alterou e sua importância atinge um patamar diferenciado. Segundo Jack Welch, presidente da General Electric Company (in Cohen, 1999, p. 320), "a mudança, agora, parece que não mais ocorre algumas vezes por semana. Estamos em uma era em que fazer negócio de forma incomum é forma pela qual vivenciamos o dia-a-dia dos negócios". O ritmo, a magnitude e a complexidade das mudanças aumentaram significativamente durante a última década e a previsão é que isso se mantenha por muitos anos.

Para Pettigrew e Whipp (1992), conforme menciona Lopes et al (2003, p.04) a mudança é entendida como um processo natural ao longo da existência das organizações. Os autores dividem em três aspectos, de modo a facilitar a compreensão do fenômeno.

- Contexto da mudança: representa fatores contextuais fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas etc.;
- Conteúdo da mudança: significa o que vai ser mudado. Pode ser desde a máquina, equipamento ou material usado, ou mudança na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados;
- Processo de mudança: é o aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança, que pode variar do participativo ao autocrático, e à velocidade da mudança.

Lopes et al (2003, p.05) afirmam que Pettigrew e Whipp (1992) defendem que independentemente da mudança e do seu grau dentro da organização é necessário:

- Conhecer as razões da mudança;
- Gerenciar o processo de mudança;
- Realizar um diagnóstico organizacional;
- Definir a direção da mudança;
- Monitorar e avaliar o processo de mudança.

## 2.2 Gestão por processos

De acordo com Rontondaro (2006), “A geração de um produto ou serviço para um cliente é realizada pela cadeia de um ou mais processos interligados. Existe toda uma relação de clientes e fornecedores internos, mas o objetivo final é a produção do produto ou serviço para o cliente final. Toda análise e decisão de problemas que ocorrem nas interfaces cliente-fornecedor interno devem ser resolvidas com a visão do cliente final”.

Para Davis (2001, p.86), “as empresas de sucesso de hoje e amanhã são organizações bem integradas, bem disciplinadas. A escolha do processo é também um fator de contribuição”.

Na visão de Hammer, segundo Rotondaro (2005, p.214), “processo é um conjunto de atividades do início ao fim, que, juntas, criam valor para o cliente”.

De modo que os principais conceitos relacionados à gestão por processos, conforme menciona Rotondaro (2005, p.214) são:

- O foco deve ser o cliente.
- A empresa deve ser orientada para processos e não para tarefas.
- O trabalho deve agregar valor.
- Uso intensivo de tecnologia de informação.
- Valoriza-se não só a mão-de-obra especializada, mas também a mão de obra generalista e o trabalho em equipe.
- O gerenciamento deve ser mais holístico e menos focado no resultado de um departamento específico.
- Vantagens podem ser obtidas realizando-se processo simultaneamente.

Na figura 1, a seguir apresentamos o modelo de um processo.

**Figura 1 – Modelo de um processo**



Fonte: Rotondaro, 2005, p.214

### Definição de Processo conforme a ISO 9000/2000

A ISO 9000:2000 forma um conjunto de normas elaboradas pelo ISO (International Organization for Standardization), com sede em Genebra, para a gestão da qualidade, conforme destaca Rotondaro (2005, p.215).

Os requisitos estabelecidos pela ISO 9000:2000 são os seguintes:

- Abordagem por processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

- Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, são fatores que contribuem para a eficácia e eficiência da organização no cumprimento de seus objetivos.

Para Rotondaro (2005, p.217), “as necessidades e os desejos dos clientes e acionistas são itens básicos na orientação que as empresas dão aos seus negócios. As empresas criam processos voltados à satisfação dessas necessidades e desejos”.

Rotondaro (2005, p.217), define gestão por processos como uma “metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos-chave)”.

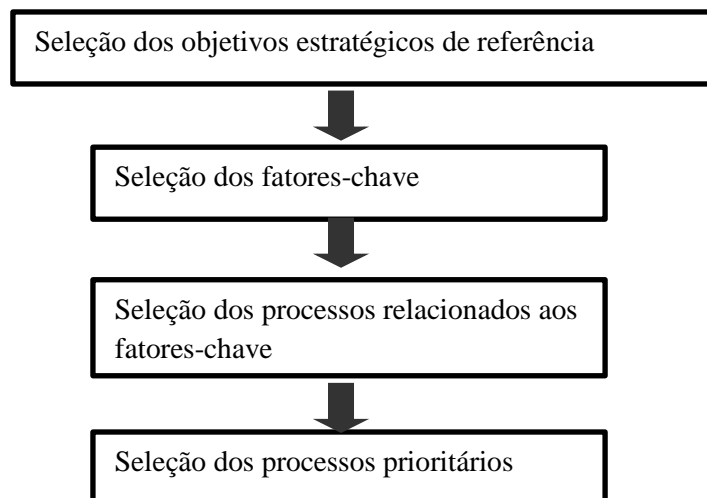
Os benefícios da metodologia da gestão por processos são a melhoria de resultados e da satisfação do cliente em função da “melhoria do desempenho em áreas críticas e menores custos devido à redução da complexidade e do retrabalho, explica Rotondaro (2005, p.217).

A gestão por processos tem como meta dotar os processos das seguintes características, conforme afirma Rotondaro (2005, p.217):

- Necessidades (requisitos) e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos e contratados.
- Procedimentos simplificados e burocracia reduzida.
- Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo.
- Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos.
- Rompimento de barreiras e regularidades no fluxo de informações.

A gestão por processos, segundo Rotondaro (2005, p.219), “prevê duas etapas distintas, sendo a primeira a identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários, e a segunda a gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados”.

Na figura 2, a seguir, apresentamos as etapas que devem ser seguidas:



Fonte: Rotondaro, R.G., 2005, p.219

## **Seleção dos objetivos estratégicos de referência**

Os objetivos estratégicos de referência, de acordo com Rotondaro (2005, p.235), “correspondem ao estabelecimento dos resultados desejados para o negócio, derivados de uma análise da missão da empresa, do plano estratégico e do cenário do mercado, capazes de proporcionar vantagens competitivas à empresa mediante a criação e entrega de valor”.

Assim, podemos considerar os seguintes exemplos:

- Aumentar o *market-share*.
- Aumentar o retorno sobre os investimentos.
- Aumentar o valor unitário das ações.
- Aumentar receitas com exportações.
- Reduzir os custos industriais.
- Reduzir os custos de compra.
- Melhorar a capacitação dos recursos humanos.

“Os fatores-chave correspondem ao conjunto de condicionantes/variáveis críticas de sucesso necessárias e suficientes que permitem à organização perseguir o realizar os objetivos estratégicos de referência”, explica Rotondaro (2005, p.220). O autor apresenta os seguintes exemplos:

- Satisfação dos clientes.
- Qualidade/confiabilidade dos produtos.
- Time to market.
- Inovação.
- Flexibilidade e agilidade.
- Custos de projeto e produção.
- Logística integrada.

## **Mapeamento dos Processos**

Para Rotondaro (2005, p.224), o “mapeamento do processo é uma tarefa muito importante dentro da Gestão por Processos”. Com essa atividade é possível conhecer com detalhe e profundidade todas as operações que acontecem durante “a fabricação de um produto ou a produção de um serviço”. De acordo com Rotondaro (2005, p.224), “ela permite descobrir a ‘fábrica oculta’.

## **3. METODOLOGIA DA PRODUÇÃO TÉCNICA**

De acordo com Lakatos (1998), a metodologia pode ser entendida como um conjunto das atividades sistemáticas e racionais detalhadas de maneira a deixar claras as ações desenvolvidas ao longo do trabalho, e que permitem ao pesquisador alcançar o objetivo final para obter conhecimentos válidos e verdadeiros. Ou seja, ela ajuda a traçar o caminho a ser seguido, detectando erros e propiciando novas decisões ao pesquisador.

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas de acordo com os objetivos propostos e/ou com as técnicas e procedimentos utilizados. Com relação aos objetivos, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas.

- **Pesquisas Exploratórias:** Têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias, a familiarização com o problema proposto, ou seja, a tomada de conhecimento do tema a ser estudado. Possuem muita flexibilidade, mas, na maioria das situações, aparecem como pesquisa de campo ou estudo de caso.
- **Pesquisas Descritivas:** O pesquisador apresenta o objetivo de pesquisa, procurando descrever e demonstrar como um determinado fenômeno ocorre, quais são as suas características e relações com outros fenômenos (BARROS E LEHFELD, 2000).
- **Pesquisas Explicativas:** Têm como proposta identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e procuram explicar a razão e o porquê das coisas. Segundo Gil (2002), as pesquisas desse grupo podem ser classificadas como experimentais.

Para atender aos propósitos da pesquisa elegeu-se o Estudo de Caso, por tratar-se de uma técnica de pesquisa “cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, como o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos” (MARTINS, 2009, p. 23).

Trata-se de uma investigação empírica e de caráter qualitativo, que procurará reunir o maior número de informações a respeito do tema e do objeto de estudo, por diferentes meios de coleta de dados, entre os quais se destacam; a observação participante, levantamento de dados secundários, questionários e entrevistas.

### 3.1 Instrumentos de Pesquisa e Procedimentos

Os instrumentos de pesquisa utilizados no estudo foram roteiros de entrevista e de observação, os quais foram testados previamente antes de serem aplicados.

Para a realização do estudo se adotou os seguintes procedimentos:

- Pesquisa Documental: de acordo com Godoy (2006, p.21) é “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”.
- Pesquisa de Campo: a pesquisa de campo consiste na observação e levantamento de fatos e fenômenos relevantes à pesquisa, que ocorrem no ambiente estudado.

Os procedimentos adotados foram importantes para o levantamento de dados e para o entendimento das questões que nortearam o tema estudado.

## 4. CONTEXTO DO PROJETO

As características e complexidade das mudanças em ambientes como o acadêmico podem alimentar o debate sobre a gestão pública contemporânea e suas especificidades, o que poderia contribuir com uma reflexão sobre os caminhos possíveis para a gestão da mudança em ambientes de administração pública.

Nesse contexto, segundo Lima, Sampaio e Simões (2005) o processo de mudança implica entender que:

- Mudar é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;



- Mudar requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do *atual "status quo"*;
- Mudar exige conhecer o que se quer mudar;
- Mudar significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar;
- Mudar exige organizar e gerenciar o processo de mudança;
- Mudar exige de quem tem autoridade a decisão de mudar.

Com o propósito de apresentar o contexto do projeto, a seguir uma breve retrospectiva histórica do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP), de tal modo que permita contextualizar e entender os processos envolvidos para a consecução dos objetivos da pesquisa.

#### **4.1 Apresentação Geral da Pós-graduação – Engenharia de Produção (EP)**

A primeira iniciativa para estabelecer um curso de Engenharia de Produção, então chamado de "Organizações Administrativas" ou de "Organizações Industriais" na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI/USP) ocorreu em 21 de março de 1955.

Vários cursos de extensão eram ministrados, até que, em maio de 1958, por iniciativa do Professor Ruy Leme, a Escola Politécnica aprovou a instalação, em nível de graduação, do curso de Engenharia de Produção como uma opção do curso de Engenharia Mecânica, ao lado da opção Projeto. O curso teve início já no ano de 1959, e permaneceu como opção da Engenharia Mecânica até 1970. Assim, os alunos de Mecânica que estavam no terceiro ano em 1958 puderam optar por Projeto ou Produção.

Em 27 de novembro de 1970, a Congregação da Escola Politécnica da USP aprovou a criação de uma graduação autônoma em Engenharia de Produção, e assim, o curso deixou de ser uma “opção” da Engenharia Mecânica e passou a constituir uma carreira autônoma.

Entretanto, antes disso, desde 1968, o Departamento de Engenharia de Produção da EPUSP já oferecia, regularmente, um curso de mestrado. Posteriormente, em 1972, o primeiro curso de doutorado foi implantado.

Em agosto de 1976, o decreto nº 78.319 concedeu reconhecimento ao curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

O Programa de Pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da EPUSP está orientado, prioritariamente, para a formação de docentes e pesquisadores de alto nível em Engenharia de Produção, que, a partir de uma sólida base conceitual e postura crítica e criativa, possam gerar novos conhecimentos, modelos e sistemas, necessários a uma realidade em constante evolução.

Oferecendo cinco diferentes áreas de pesquisa, um conjunto de disciplinas que visa colocar o aluno a par do que está ocorrendo na fronteira do conhecimento e assim desenvolver um tema de pesquisa que seja de relevância econômica e social para o país. Estas áreas, que constituem grupos de pesquisa cadastrados no CNPq, são:

1. Economia da Produção e Engenharia Financeira
2. Gestão de Operações e Logística
3. Gestão da Tecnologia da Informação
4. Qualidade e Engenharia do Produto
5. Trabalho, Tecnologia e Organização

Tais áreas atuam de maneira integrada no desenvolvimento de projetos de pesquisa (muitos com apoio de empresas e de órgãos financiadores como FAPESP, CNPq, FINEP).

O corpo docente do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção é altamente qualificado, e para manter este nível, o Departamento dá preferência aos professores oriundos do próprio programa para a responsabilidade das atividades letivas, sendo convidados alguns docentes e profissionais externos para colaboração em algumas aulas.

Desde sua criação, o Programa já diplomou mais de 270 mestres e doutores, os quais têm atuação destacada no meio acadêmico e nos quadros de profissionais mais qualificados do país, assim como se tornaram importantes dirigentes empresariais.

Importante ressaltar que se espera que os alunos tenham dedicação integral ao programa, para que formem-se com excelente nível de qualidade - uma vez que durante o curso desenvolverão visão integrada, aumentarão seus conhecimentos e a capacitação para a escolha e gerenciamento de sistemas da produção - em curto prazo.

Para atender os objetivos do Programa de Mestrado da EPUSP e preparar profissionais interessados em seguir carreira em pesquisa científica e o objetivo do Programa de Doutorado é torná-los profissionais altamente capacitados para esta carreira. Neste sentido, os alunos de pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da POLI/ USP têm um programa rigoroso e apresentam grande disposição e interesse pela pesquisa, cumprindo suas obrigações com sucesso dentro dos prazos e regras estipulados.

## **5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Este capítulo tem o propósito de apresentar os resultados obtidos e a sua análise. Assim, com o intuito de identificar quais os principais fatores de mudança e os seus impactos a partir da avaliação dos alunos do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da USP, foi elaborado um questionário com questões, abertas e fechadas, o qual foi aplicado em dez alunos da unidade.

A partir das respostas dos alunos do Programa de Pós-graduação do curso de Engenharia de Produção da USP, observamos que a maioria considera positivas as mudanças ocorridas nos últimos anos, no entanto ainda não estão plenamente satisfeitos, principalmente com relação ao conteúdo das disciplinas (integração escola / empresa), a aproximação entre a comissão coordenadora da Pós-graduação e a interação entre os diversos grupos de pesquisas existentes no Departamento.

Muito embora, a maioria dos alunos entrevistados considera o ambiente do curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção propício para a inovação, as respostas indicam que o Programa precisa antecipar-se às mudanças e as novas exigências do mercado para preparar docentes e pesquisadores qualificados para lidar com um mundo “pós-organizacional”, conforme sugere Hamel (2007, p.237).

Do ponto de vista institucional, o processo de mudança no curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, no período analisado, deve-se também aos impactos advindos com a revisão do programa e um novo direcionamento com o intuito de aumentar a produtividade e a qualidade dos docentes, das publicações e das participações em congressos e eventos de destaque na área de Engenharia de Produção.

Muito embora as mudanças ocorridas foram positivas em seu conjunto, a pesquisa identificou as principais barreiras no processo da Gestão da Mudança Organizacional:

- Pouca interação entre corpo docente e discente no processo de Gestão da Mudança;
- Grupos isolados de pesquisadores;
- Pouca proximidade entre a comissão coordenadora do curso de Pós-graduação e os alunos.

## CONCLUSÃO

Considerando que a mudança é fundamental para que as organizações sobrevivam e obtenham êxito nos seus propósitos, seja no âmbito privado como no público, uma vez que para vencer os desafios do século XXI, as soluções precisam ser inventadas e reinventadas, segundo a visão dos principais autores (Senge, Hamel, Saraiva).

Com base na contribuição de Whittington, R. et al (2007), segue a correlação com o modelo proposto pelos autores, a partir das observações da pesquisa realizada.

**Diagnóstico:** Pesquisa documental (EPRO/USP), pesquisa com os alunos e professores do Programa, análise das informações.

**Agentes da Mudança:** alunos, professores, pesquisadores, funcionários e empresas parceiras.

**Alavancas para a Mudança:** Cultura desafiadora; gestão da inovação, interação entre docentes e discentes sobre os rumos do Programa, comunicação clara e transparente.

**Armadilhas da mudança estratégica:** Cultura organizacional enfraquecida devido ao baixo contato entre professores, alunos, funcionários; distância física; ausência de um clima de “pós-graduação” no programa e baixa integração dos grupos de pesquisa.

Vale salientar que a posição assumida em relação a gestão da mudança estratégica também vai depender do contexto, conforme Whittington, R et al(2007, p.540). O que significa que os gestores “precisam considerar como equilibrar as diferentes técnicas para administrar a mudança estratégica de acordo com as circunstâncias que enfrentam, e também precisam tentar criar um tipo de contexto organizacional que facilite a mudança” (WHITTINGTON, R et al2007, p.540).

A proposta do presente trabalho foi analisar os aspectos organizacionais que envolvem a Secretaria do Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da USP, a partir de uma visão de processo.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. N. H. **Cultura administrativa:** uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

CARBONE, C. **A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos.** Revista de Administração Pública, v. 29, n. 1, p. 34-47, jan./mar. 1995.

CARVALHO; MMC; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. Ed Campus, 2005

FLEURY, M. T. L. **Cultura organizacional** – os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XII, 1988, Natal. Anais. Natal: ANPAD, 1988.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional.** In: PRESTESMOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura brasileira e cultura organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

HAMEL, G. **O Futuro da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2007

LOPES, P.C.B; STADLER,C.C.&KOVALESKI,J.L. **Gestão da Mudança Organizacional.** UEPG Humanit.Appl. Soc. Linguist.Letts Art. Ponta Grossa, 11 (11) 51-57, jun, 2003

ROTONDARO, R.G.In: CARVALHO; MMC; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. Ed Campus, 2005

SARAIVA, L.A.S. **Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático.** RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002.

WHITTINGTON, R et al. **Explorando a Estratégia Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2007

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre Bookman., 2001