



UM NOVO MODELO DE GESTÃO PARA MANTENEDORA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA

PAULO EDUARDO MARCONDES DE SALLES

RESUMO

O presente artigo apresenta uma análise crítica de um modelo de gestão de uma mantenedora de IES implementado a partir de conceitos da Teoria da Gestão Estratégica, da Teoria da Abordagem Contingencial, e do Modelo Dinâmico de Adaptação de Miles e Snow. Trata-se de um estudo de caso único que, à semelhança de suas congêneres, vê retirada, cada vez mais, a crença pelas certezas, passando por dificuldades decorrentes de sua própria inércia, da expansão da educação superior, e da intervenção normativa do governo, tanto na sua estrutura organizacional, quanto no seu funcionamento. Assim, decidida a intervir nos conflituosos processos de sua relação com os ambientes interno e externo, a organização, objeto deste estudo, implementou um novo modelo de gestão, constituído de um conselho gestor e onze comissões estratégicas diferenciadas por suas funções. Por um lado, puderam ser observados avanços na forma como as ações acadêmicas, administrativas e políticas, até então, eram conduzidas, mas por outro lado, foi percebida uma forte resistência às mudanças por parte dos atores que antes centralizavam os processos decisórios. A metodologia empregada para a verificação desses dois momentos, foi do tipo qualitativa, com entrevistas baseadas em questionário estruturado, e com perguntas abertas.

Palavras-chave: Universidade – Gestão; Universidade – Administração Estratégica; Universidade – Conselho Gestor; Educação Superior – Mantenedora.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a tônica é a mudança, e para a organização é fundamental pensar e agir estrategicamente. Mais que mudar valores, crenças, perceber a nova realidade e incorporar novos conhecimentos, faz-se mister a adoção de uma nova visão paradigmática da relação estratégia organizacional-mudança-productividade.

Mudanças implicam em reorganização de estruturas, re-elaboração de valores e princípios, restabelecimento de políticas e, por decorrência a recondução de ações estratégicas, num processo por meio do qual uma determinada organização seja construída. Para Ansoff (1977) estratégia é uma regra para tomada de decisões.

As políticas da educação superior no Brasil têm sido pautadas pela descentralização, permitindo à iniciativa privada a instalação de institutos, faculdades, faculdades integradas, centros universitários e universidades por toda a extensão do território brasileiro, sem privilégios para áreas ou locais geográficos. Tal medida alterou profundamente o perfil da educação superior, que historicamente esteve sob os auspícios da iniciativa governamental, tornando-o competitivo e sendo oferecido de forma agressiva, ao estimular uma demanda latente, até então existente no país.

O aumento da demanda, afora a demanda latente, provocado pela elevação do número de egressos do ensino médio estimulou as IES a aumentar seu número de vagas e cursos, ampliando a oferta e com isso acirrando mais e mais a competição pela conquista de novos alunos.

De modo geral, a maioria das IES no Brasil, sobretudo as particulares, apresentam um sistema de gestão bastante semelhante entre si, reproduzindo, em certa medida, os sistemas classicamente conhecidos que vigoram desde os tempos do surgimento das universidades.

A realidade das IES tem evidenciado elementos que direcionam impositivamente ao enfrentamento de um desafio administrativo, qual seja, o de que estas possam desenvolver projetos que contribuam para o desenvolvimento pessoal, global e profissional de seu alunado e docentes, garantindo a cada um deles os recursos possíveis de diversas ordens, sejam financeiros, materiais, humanos e institucionais, que necessitam para atingir seus objetivos, ao mesmo tempo que levem à modernização e captação de seus próprios recursos de trabalho que redundem em desenvolvimento.

A proposta administrativa da maioria das escolas superiores resume-se em funções burocráticas, decorrentes da necessidade de cumprimento das determinações dos órgãos superiores do sistema, impostas “autoritariamente”, numa relação vertical, as quais são constantemente solicitadas para o preenchimento de formulários diversos que, para a sua realidade, e outros serviços burocráticos nem sempre trazem benefícios diretos ou imediatos.

Diante desta perspectiva, a reformulação do processo de administração das escolas necessita estabelecer como prioridade de trabalho a educação política (democrática, participativa e solidária) de todo o pessoal que envolve na sua prática cotidiana. Para que isso ocorra, torna-se imprescindível de que sua transformação se efetive em várias dimensões, tais como filosófica, política, física, cultural, social e pedagógica. Uma transformação local não pode acontecer desvinculada de um contexto político, cultural e social mais amplo.

As questões de ordem legal, numa instância, alteraram o perfil da Educação Superior no Brasil e suas características de oferta. Contudo, o fator determinante para uma nova postura dos mantenedores foi a política de expansão da educação superior (Cardim, 2004). Tal política, que passou a ocorrer mais fortemente no final dos anos 80 e durante a década de 90, desencadeou um novo conjunto de relação de forças entre as várias instituições. Portanto, fatores como oferta de serviços, infra-estrutura, preços diferenciados, metodologia de ensino, dentre outros, tornaram-se elementos diferenciais no processo da “concorrência”.

No caso das IES particulares, a mantenedora pode ser confessional, comunitária ou empresarial. Porém, independentemente de sua configuração, ela é a responsável junto aos ministérios da Educação, da Fazenda, da Assistência Social, enfim, é a entidade última, responsável pela prestação de contas de suas mantidas.

Em relação aos mantenedores e gestores, de acordo com Garcia (2006) a maioria das instituições privadas de ensino superior copiou, em sua origem, os modelos de gestão e estruturas administrativas de instituições públicas; primeiro, porque o mercado privado de ensino superior era novo, a demanda era mais baixa e a concorrência era muito menor; segundo, o marco regulatório oficial concebido pelo Estado para gestão de instituições públicas e novas instituições privadas estava fundado na adaptação destas com base nas primeiras. As universidades privadas foram se estruturando à imagem e semelhança das instituições públicas.

Estudos demonstram que decorrente desta estrutura, há centralização excessiva no modelo organizacional na maioria das instituições privadas e, com isso, uma redução da autonomia, tanto acadêmica quanto administrativa (GARCIA, 2006). Considerando que o cenário se modificou, bem como as exigências do mercado são outras, questões como liderança e competência para os gestores e mantenedores se tornaram fundamentais para a administração das instituições de ensino superior (CARDIM, 2004). Ainda, segundo Cardim (2004), o que se faz necessário é profissionalizar a gestão das instituições de ensino superior.

Nesse novo cenário, as mudanças que se desenham remetem a repensar questões relacionadas à competência, competitividade, produtividade, avaliação, participação, estratégias de marketing, definição de valores sociais e econômicos, dentre outros.

No atual processo de gestão da organização, as decisões são tomadas de forma centralizada, não raro, arbitrarias, por vezes, não plenamente condizentes com princípios e pressupostos de quem as emana, na relação direta com as teorias científicas administrativas. Tal condição é geradora de descontentamento dos dirigentes das unidades educacionais (mantidas) e o declarado sentimento de menos valia a respeito de suas formas de gestão e a pouca flexibilidade que lhes é permitida no processo de tomada de decisões. Thomas Jr. (1997) ressalta a importância e a necessidade das organizações se prepararem para operar num ambiente de negócios incerto, complexo e altamente competitivo.

Decorre que as organizações do futuro precisam adotar uma definição que esclareça e ilumine a complexidade ambiental e organizacional trazida pelo futuro; que as organizações do futuro não podem se dar ao luxo de conservar idéias estreitas e antiquadas de diversidade; que as organizações busquem relações sinérgicas entre as funções e linhas de negócios; entre as unidades organizacionais resultantes de aquisições, fusões, reorganizações e parcerias; e entre países, culturas, estratégias e povos, à medida que a globalização ganha importância.

A questão que se interpõe ao pensar no futuro da organização é de como ela sobreviverá, ou mesmo crescerá, em se mantendo a tradicional forma de gestão de tomada de decisões? Nesse sentido, a Teoria da Abordagem Contingencial contribui com uma nova visão, segundo a qual a ênfase em uma organização deve sobre os princípios das relações humanas, de forma que a autoridade derivada do saber constitua uma parte fundamental do sistema e não apenas os degraus da hierarquia.

Todos os fatores acabam por contribuir para que aumente a competição entre as IES, fazendo-as se posicionarem em nichos específicos de atuação, ou emprestando uma conotação mais mercantilista aos serviços que prestam à sociedade. O perfil da área da educação no Brasil mudou. A adequação das IES ao novo perfil é iminente e urgente. A instituição que não se reorientar estará fadada a sucumbir.

No ano de 2001, a mantenedora União Social Camiliana, uma mantenedora confessional de instituições de educação superior, sediada em São Paulo, realizou uma série de estudos junto a suas mantidas - à luz da abordagem de configurações estratégicas indicada

por Raymond Miles e Charles Snow (1978), bem como Henry Mintzberg (1976), Igor Ansoff (1981) e Michael Porter (1998) - culminando com a elaboração e implantação de uma nova estrutura organizacional e forma de gestão, cuja concepção e resultados são o objeto deste artigo.

Da análise referida, procurou-se melhor compreender o processo de adaptação organizacional, considerando as variáveis concorrentes que permearam e interferiram no processo e suas conseqüências para o “status quo”.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso, mais propriamente, um “estudo caso único”, de cunho qualitativo, com uma abordagem descritiva, interpretativa, de perspectiva contextual.

O fato de ser um estudo de caso único é análogo a um experimento único, e muitas condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único. Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o *caso decisivo* ao testar uma teoria bem-formulada.

Cabe aqui ressaltar que este trabalho toma por base duas pesquisas realizadas, em dois momentos distintos, com o intuito de: primeiro, o estudo de caso e a decorrente pesquisa bibliográfica; segundo, pesquisa de campo, destinada a coletar informações primárias a serem analisadas e confrontadas com as teorias (pesquisa bibliográfica) e que servissem de indicadores.

A pesquisa de campo, por sua vez, também foi realizada em duas etapas, por intermédio da aplicação de um mesmo instrumento junto aos dirigentes das unidades, com objetivos distintos: o primeiro de informação, o segundo de constatação.

Na primeira etapa, buscou-se identificar opiniões dos entrevistados acerca de suas maneiras de compreender a organização com relação a: impressões sobre o estilo de gestão empreendido pela mantenedora; identificação das formas de exercício de poder; recebimento de diretrizes e objetivos; orientações, direcionamento e encaminhamento de questões; clima e cultura; autoridade e autonomia; estabelecimento de políticas.

A segunda etapa, considerada de constatação, cerca de um ano e meio após a implementação do novo modelo de gestão, foi destinada a colher novamente as opiniões daqueles dirigentes.

A pesquisa foi desenvolvida considerando o delineamento do estudo de caso, de cunho qualitativo, com dados quantitativos, com abordagem descritiva e interpretativa e uma perspectiva contextual.

Na fase de estudo, que serviu à proposição de um novo modelo de gestão para a União Social Camiliana tomou-se por base, além da teoria, a identificação de aspectos relevantes também observados na dinâmica de gestão de outras mantenedoras de IES católicas, IES confessionais e IES comunitárias.

Internamente, em relação à própria mantenedora União Social Camiliana, foram realizadas entrevistas com dirigentes de suas mantidas, tendo em vista identificar a percepção dos mesmos quanto à forma de atuar e estilo de gestão, deles próprios e da mantenedora.

O estudo foi desenvolvido no âmbito das mantidas da União Social Camiliana com atuação no nível superior da educação, localizadas nas cidades de São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Cachoeiro do Itapemirim e Vitória (ES), Belo Horizonte (MG) e Salvador (BA). Tratam-se de dois Centros Universitários (São Paulo e Cachoeiro do Itapemirim) e três Faculdades isoladas (Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador).

Foram entrevistados os dirigentes das unidades mantidas indicadas, não tendo sido antecipadamente definido o número de entrevistados pelo fato de ter-se levado em consideração duas vertentes teóricas. A primeira, de Taylor e Bogdam (1984) que sugere que

o número de participantes de uma pesquisa qualitativa em profundidade não deve ser elevado para evitar o risco de reunir uma massa muito grande de dados, para a qual não se consiga proceder às devidas análises. A segunda, que reflete o princípio da saturação teórica, de Corbin e Strauss (1990), que indica que a escolha dos participantes considera que sejam os escolhidos aqueles que pareçam dispor de informações pretendidas, para que, a partir das próprias entrevistas, se possa identificar outros entrevistados que assim pareçam ser oportunos em entrevistar, e assim sucessivamente, até o limite onde novos entrevistados não mais acrescentem novos dados ou informações.

Todo o processo foi iniciado pelos dirigentes maiores (reitores e pró-reitores; diretores administrativos e acadêmicos) e, na medida em que o processo foi evoluindo, continuou-se com os coordenadores de curso e gerentes.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, optou-se por se empregar principalmente as técnicas de entrevista e observação.

Para se levar a cabo a identificação das opiniões dos dirigentes entrevistados utilizou-se de um questionário estruturado que permitisse melhor expressar suas convicções, pensamentos, sentimentos, críticas e sugestões, abordando aspectos estratégicos da Instituição, do “negócio”, bem como suas visões para o longo prazo (arbitrando-se o ano de 2013).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração Estratégica

O pensar estrategicamente tem se constituído em um grande desafio para as organizações, uma vez que muitas têm se apresentado estáticas e estagnadas, repousando sua atividade à sombra de seu conceito um dia alcançado. No entanto, há as que se empenham por implementar novas posturas e estilos gerenciais, dispendo-se a competir por "um lugar ao sol", praticando uma gestão agressiva e privilegiando as técnicas de marketing para se apresentar aos seus potenciais consumidores. Pensam e agem com vistas ao futuro, e como procederão para serem conhecidas e reconhecidas.

Este planejamento de longo prazo é reconhecido como *planejamento estratégico*, conceituado “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização da relação dela com o seu ambiente.”

Todavia, o planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções que, por si mesmo, não produz ações nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar mudanças a empresa necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados; informação estratégica; sistemas e estruturas fluídas e com tendência a serem compreensivos. Na falta dessas qualidades, a empresa parecerá resistir à implantação dos planos.

A ciência organizacional é uma ciência tanto de artefatos humanos como da realidade humana; é tanto normativa como exploratória. Portanto, é necessário que se escape do determinismo e de muitas teorias econômicas que, neste campo, tratam dos meios de atingirmos certas metas pré-determinadas. A Administração Estratégica, esta nova construção, e suas características tinham de reorientar o desenvolvimento do novo conhecimento, das novas habilidades, das novas atitudes para tratar dos novos problemas.

Portanto, as formulações de estratégia e do comportamento organizacional interno deveriam ser guiadas por novas noções, o que significa dizer que a estrutura interna de uma organização é ditada principalmente pela estratégia externa: tem de haver uma reorientação das prioridades no sentido de que a formulação de uma estratégia sistêmica mais generalizada se tornará a tarefa mais importante da administração.

Com o decorrer do tempo, a postura administrativa foi sendo alterada, principalmente em função da leitura de mundo que os administradores foram realizando. Assim, foi-se instalando o planejamento da transformação da atitude estratégica, que possuía os seguintes atributos: valores e normas organizacionais; habilidades administrativas, conhecimento e propensão para o risco; relações estruturais: autoridade, responsabilidade, informação, poder, tarefa; relações de processo: *problem-solving*, comunicação, motivação, controle; tecnologia: sistemas formalizados, aquisição de informação, análise de decisão, aplicações de computador. Paralelamente à questão dos conflitos de cultura, emergentes decorrentes das transformações, ou das tentativas de transformações que se tentava programar, o que se convencionou denominar de administração integrativa, foram se instalando novos processos, novamente, mesmo que limitados. As limitações estiveram focadas nas questões da tecnologia cognitiva: mudança estratégica traz ameaças e desafios pessoais aos indivíduos; as empresas ficaram com sua lógica mais aprimorada e o mecanismo de adaptação social foi suprimido. A consequência foi, mais uma vez, a resistência ao planejamento.

Tendo em vista os aspectos comportamentais envolvidos em todo o processo de planejamento, e em especial no que se refere ao processo de planejamento estratégico, e visto que a administração está baseada na condução de pessoas, resolveu-se implementar o que se considerou denominar de Administração Estratégica.

A Administração Estratégica equivale a um fenômeno comportamental. Davous e Deas (1976 e 1990), afirmaram que “é preciso que haja uma mudança cultural que eleve o nível cultural atual da empresa”. Para tanto, elaboraram um processo pedagógico para a empresa que contorne o obstáculo psicológico: o desenvolvimento administrativo mediante uma abordagem dos problemas reais.

A transformação da capacidade interna da empresa, especialmente a capacidade administrativa, é diferente da atividade empreendedora que, há seu tempo, é diferente da atividade competitiva. A criação da Administração Estratégica inclui a administração de operações do modelo competitivo, a administração empreendedora do modelo empreendedor, bem como a administração integrativa da coexistência desses dois modelos. Isto dá ensejo a um processo de aprendizagem planejada, que torna a Administração Estratégica, além de um fenômeno comportamental, a combinação de tarefas de: análise estratégica; planejamento; decisões estratégicas, e, comportamento estratégico.

Para deslocar a empresa em direção à Administração Estratégica é preciso que, além de uma mudança cultural a ser instalada, possibilitar elevar o nível cultural vigente na empresa, “escrever” um processo pedagógico que contorne o obstáculo psicológico da resistência às mudanças e às posturas instaladas e àquelas radicais. Esse processo pedagógico deve ser suficiente para permitir o desenvolvimento administrativo mediante o enfrentamento dos problemas reais, e gerador de conhecimento e troca de experiências entre os membros da organização, ensinando-a a aprender a aprender.

A capacidade que têm as instituições de educar depende do conhecimento administrativo existente e do conhecimento social importante para a administração, e vai depender também de seu contexto social e cultural. Portanto, o excesso de pragmatismo é nocivo ao processo de educar corporativo, mas será facilitado pela interação de três forças: a necessidade da organização; a tecnologia educacional; e, a responsabilidade das instituições educacionais.

Como último ponto, pode-se, ainda, adicionar uma quarta força, talvez a mais importante: a consciência da importância de aprender aliada à vontade de aprender da organização e de seus atores.

A Teoria da Abordagem Contingencial

A Teoria da Contingência enfatiza o mais recente estudo integrado na Teoria da Administração; é sem dúvida a mais eclética de todas as teorias da Administração, pois além de considerar as contribuições das diversas teorias anteriores, consegue coordenar os princípios básicos da Administração como: as tarefas, a estrutura, as pessoas, a tecnologia e o ambiente. Dentro de seu estado, as teorias administrativas anteriores são colocadas à prova, suas conclusões são confirmadas (cada uma de acordo com sua época, necessidade, ambiente, interação, compatibilidade, etc.), atualizadas, ampliadas, integradas dentro de uma abordagem mais complexa, permitindo assim uma visão conjunta, abrangente com maior maleabilidade e adaptação para cada organização e para a Administração em um todo.

A Abordagem Contingencial, mesmo tendo analisado outras escolas como a Teoria Clássica ou a Teoria de Sistemas, aceitou suas premissas básicas, mas adaptou-as a outros termos, pois nela nada é absoluto ou universalmente aplicável. Tudo é composto de variáveis sejam situacionais, circunstanciais, ambientais, tecnológicas, econômicas; enfim, diferem em diferentes graus de variação.

De todas as Teorias da Administração, a Abordagem Contingencial enfoca as organizações de dentro para fora, colocando o ambiente como fator primordial na estrutura e no comportamento das organizações. De um lado o ambiente oferece oportunidades e recursos, de outro impõe coações e ameaças à organização. É neste ponto que a tecnologia torna-se também uma variável importante para o ambiente. Dela dependem os conceitos de oportunidades extra-organizacionais como inter-organizacionais, já que interfere na coerência dos membros internos da organização para obter e adaptar a coesão com características externas do ambiente.

Cada organização requer sua própria estrutura organizacional dependendo das características de seu entorno e de sua tecnologia. Assim, para a Teoria da Contingência, os dois grandes desafios para as organizações modernas são o ambiente e a tecnologia.

A partir da Teoria da Contingência, a variável tecnológica passou a assumir um importante papel na Teoria Administrativa. Em resumo, a tecnologia provavelmente será um fator para uma Terceira Revolução Industrial, aliada ao ambiente e a forma como as organizações e a própria Administração saberão utilizar e adaptar estes dois importantes fatores, face à globalização de todos os conceitos organizacionais. É neste âmbito que a Teoria da Contingência tem muito ainda a ser estudada e atualizada - confirmando que a Administração deve muito a seus conceitos - e muito que se adaptar a estudos cada vez mais complexos para o êxito dela própria.

É essencial que os colaboradores possuam a capacidade de tomar decisões que envolvam a correta identificação de problemas, a criação de soluções alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, escolha do processo decisório, a definição de solução a ser usada e a definição da estratégia de implementação. Os colaboradores precisam estar sempre preparados para enfrentar novas situações e trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos de pessoas e de grupos, mas prontos para resolver conflitos.

“Aliado às questões anteriores, os colaboradores precisam de treinamento e conhecimento relevante sobre como se tornar capacitados para a tomada de decisões. Eles devem aprender como trabalhar de forma colaborativa, devem ter ferramentas para a solução de problemas e devem entender o desempenho da empresa”. (QUINN & SPREITZER, 1999).

Somente por meio da troca de informações é que os gerentes podem capacitar os colaboradores para a tomada de decisões, possibilitando nova estrutura organizacional, oferecendo oportunidades de treinamento e recompensando os colaboradores pelos riscos assumidos.

Mudança, tomada de decisões e resistência: o Modelo de Adaptação de Miles e Snow.

Nas pesquisas desenvolvidas por Miles e Snow (1978), os resultados indicaram que cada estratégia da organização era um determinante da estrutura da organização e método de operação. O que representava padrões diferentes de comportamento organizacional, descoberta esta que resultou na proposta de um modelo dinâmico do processo de adaptação, para clarear a nova dinâmica dos ambientes.

Em linhas gerais, o Modelo de Adaptação de Miles e Snow (1978) contempla a adaptação organizacional sob três perspectivas gerais, sendo elas, o ajuste ou *fit* por seleção natural, por seleção racional e por escolha estratégica. A seleção natural é um processo de alinhamento com os requisitos do ambiente, de forma que as organizações que desenvolverem as características determinadas pelo ambiente, serão as que sobreviverão. A seleção racional também é um processo de alinhamento, sendo que neste caso, a responsabilidade da organização em selecionar, adaptar e descartar componentes estruturais e do processo é que manterá a organização em equilíbrio com o seu ambiente. E a escolha estratégica, tende a representar o melhor caminho para alinhar os objetivos da organização com seu ambiente.

Mesmo em assim sendo, Miles e Snow (1978) argumentaram que a estrutura de uma organização é apenas parcialmente influenciada pelas condições do ambiente. Nesta terceira perspectiva de escolha estratégica, Miles e Snow (1978) prendem sua atenção e destacam que o papel dos gerentes nas organizações não se limita apenas a ajustar a estrutura organizacional às condições do ambiente quando for necessário, mas tentar manipular o próprio ambiente objetivando trazê-lo dentro da conformidade com o que a organização está fazendo. Sob esta perspectiva, uma organização tem habilidade para se ajustar às condições contingenciais do ambiente e exercer influência nos ambientes que opera.

Das características da escolha estratégica têm-se a coalizão dominante, as percepções, a segmentação, a procura de atividades e as restrições dinâmicas. Coalizão dominante refere-se àquele grupo de executivos com a maior influência. “Percepções” significa que a organização responde à percepção da coalizão dominante. Segmentação indica que a coalizão dominante é responsável pela identificação dos segmentos do ambiente onde atuará, assim como, pela alocação dos recursos a esses segmentos. Procura de atividades trata-se da responsabilidade que a coalizão dominante tem por observar os elementos mais críticos no ambiente, decidindo-se ser reativo ou pró-ativo. E, as restrições dinâmicas, consideram que as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela estratégia no passado e no presente. Assim sendo, segundo Miles e Snow (1978), no processo de adaptação de uma organização, o seu ambiente e o desenvolvimento de uma estratégia deverá ser a partir da avaliação crítica dos elementos que compõem o ambiente.

Características da União Social Camiliana

A União Social Camiliana é uma entidade civil, de direito privado, filantrópica, de fins não lucrativos e de assistência social. Trata-se de uma instituição confessional católica pertencente à da Ordem dos Ministros dos Enfermos, fundada em Roma por São Camilo de Lellis em 1582, que tem como ideal o carisma do cuidado integral aos doentes e a promoção da saúde.

Instituída no dia dez de fevereiro de 1954, reconhecida como Utilidade Pública Federal em 1967 e devidamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social, nos termos do processo original de 1955. Atualmente, está sediada na Cidade de São Paulo e é a entidade dos Religiosos Camilianos no Brasil que responde pela educação, prioritariamente na área da saúde.

É a mantenedora de instituições de ensino nos diversos níveis da educação: educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, ensino profissional, e educação superior (graduação e pós-graduação). Suas oito unidades educacionais estão presentes nos Estados do

Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Distrito Federal, e Bahia.

Um diferencial que destaca a *São Camilo* – marca pela qual são conhecidas as instituições de ensino da União Social Camiliana - das outras IES e demais Instituições de Ensino é a preocupação com a instrução e a vivência da prática profissional durante a formação de seus alunos, quer seja na oferta de campos de estágio obrigatórios e supervisionados, quer nas possibilidades que se apresentam aos alunos para o desenvolvimento de suas práticas.

O conceito da saúde apresentado via de regra de uma maneira tecnicista, exige, do ponto de vista da Filosofia Camiliana, uma abordagem menos comum, vinculada à noção de bem estar do ser humano integral.

A União Social Camiliana está constituída de duas diretorias:

- a) Diretoria Estatutária composta por presidente; vice-presidente; 1º secretário; 2º secretário; 1º tesoureiro e 2º tesoureiro, e
- b) Diretoria Executiva composta por superintendente, vice-superintendente; diretor geral e diretor acadêmico.

Até antes da implantação do novo modelo de gestão, não havia métodos ou processos formais estabelecidos para a relação mantenedora-mantidas, sendo que o processo decisório era exercido de maneira pessoal e individual na maioria das situações do dia-a-dia. Nas questões menos rotineiras e que requeriam atenção mais específica, regra geral, as decisões eram tomadas do consenso entre o diretor geral e o superintendente, por vezes deixando de ser do conhecimento dos demais membros da diretoria executiva, a priori. As decisões eram comunicadas posteriormente, evidenciando-se a concentração de poder e arbitrariedade.

Todas as demandas de ordem administrativa, financeira, de recursos humanos, ligadas a questões de infra-estrutura, contábeis enviadas à mantenedora, realizadas pelas mantidas eram encaminhadas para o diretor geral, que as atendia dentro de suas possibilidades de tempo e de prioridade julgada. Posicionamentos pessoais estavam demonstrados no tratamento conferido às decisões tomadas.

As demandas de ordem acadêmico-pedagógicas tais como projetos, questões relativas a corpo docente, convênios com instituições de ensino, controles estatísticos, sistemas e processos de avaliação, dentre outras, eram direcionadas para o diretor acadêmico. A maioria das questões demandadas não requeriam posicionamentos arbitrários ou pessoais face ao fato de existirem procedimentos formais e processos descritos para o trato das questões, que eram de conhecimento dos dirigentes das unidades educacionais, e de seus respectivos quadros de colaboradores. Poucas eram as demandas que necessitavam orbitar fora da alçada da diretoria acadêmica.

Pode-se verificar uma estrutura organizacional tradicional, com o processo de decisões tomado de cima para baixo, uma estrutura de poder centralizado e arbitrário, com o mando emanado da mantenedora para as mantidas.

Elaboração e implantação do novo modelo de gestão.

Para levar adiante as mudanças identificadas como necessárias e para a adoção de um novo modelo de gestão optou-se, como fonte inspiradora, pelo modelo denominado por Miles e Snow (1978) “Modelo de Adaptação”.

Nas pesquisas desenvolvidas por Miles e Snow (1978), os resultados indicaram que cada estratégia da organização era um determinante da estrutura da organização e do método de operação. Isto representava padrões diferentes de comportamento organizacional, descoberta que resultou na proposta de um modelo dinâmico do processo de adaptação, para clarear a nova dinâmica dos ambientes.

Da análise crítica dos elementos que compunham a União Social Camiliana, decidiu-se, a partir de 2000, por uma nova forma de gestão, criando-se, com base nas lideranças, formadores de opinião, dirigentes e gestores, o Conselho Gestor da Mantenedora, órgão de instância máxima, de caráter deliberativo.

O primeiro passo foi identificar um grupo de treze dirigentes escolhidos pela mantenedora que se reuniu durante alguns dias, isolados do ambiente cotidiano de trabalho, com o objetivo de decidir, preliminarmente, os objetivos e estratégias que o grupo, e por consequência, a organização desejava seguir.

Ainda no decorrer de 2000, seguiu-se um processo de atividades intelectuais e comportamentais com o objetivo de atingir um nível de conhecimento adequado do conteúdo do que seria apresentado e desenvolver confiança em parte de todos os integrantes escolhidos para participar do processo, e que deveria conduzi-lo adiante.

A etapa posterior, em meados de 2001, compreendeu o desenvolvimento da análise SWOT de Porter (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), uma ferramenta que pudesse colaborar na identificação dos fatores positivos e negativos da organização, bem como suas possibilidade e restrições. Diversas situações e fatores foram identificados. Entretanto, a questão marcante foi a de que a *São Camilo* deveria se constituir em uma organização caracterizada como “organização em rede”.

Mais que um conceito, essa decisão tomada: de que a São Camilo seria reestruturada e conduzida para a conformação de uma organização em rede, veio ao encontro do pensamento de Hixon (2002), para quem tal propositura requer a derrubada das velhas suposições, não sendo possível raciocinar linearmente da estratégia para a estrutura e, em seguida, para sistemas, equipes e assim por diante. Em vez disso, o processo é iterativo: uma equipe é formada para atender a uma necessidade estratégica; ela dimensiona a situação desenvolve uma estratégia específica e reconhece que a sua função é necessária. Além disso, a estrutura é temporária.

O conselho gestor e as comissões estratégicas.

As estratégias globais para o ajuste da organização ao ambiente precisam aprender, inovar e prever tendências. Esta visão estratégica não é novidade, mas desperta a atenção das organizações e de seus dirigentes para o ajuste e o equilíbrio de diversos aspectos inter-relacionados do ambiente.

Como proposta de uma tipologia para esta nova estrutura de gestão é que se considerou o “Modelo Dinâmico de Adaptação” de Miles e Snow (1978), que aborda a natureza e o inter-relacionamento de problemas-chave que a organização precisará resolver para alcançar uma posição efetiva dentro de seus ambientes escolhidos. A compreensão apresentada por este modelo é algo importante na busca do sucesso organizacional.

A nova estrutura de gestão mudou a hierarquia no processo de tomada de decisões e trouxe consigo tanto oportunidades quanto dilemas. As oportunidades estão no fato de as estruturas serem menos burocráticas e mais flexíveis, contribuindo assim para o desenvolvimento e o crescimento da organização. Já os dilemas referem-se a um conflito de ideologias sobre as novas formas de lideranças, pois alguns líderes persistem em usar a autoridade e o poder. Esta resistência ao novo estilo de liderança confunde o grupo, pois, enquanto um líder demonstra-se incapaz, um outro é capaz de bem motivar (KANTER, 1994).

Sabe-se que, em geral, tanto a mudança estrutural quanto a estratégica ou de liderança envolvem métodos diferentes dos burocráticos, a fim de se obter flexibilidade de ações, competitividade e sucesso. O novo procedimento foi, então, baseado não no *status*, mas na contribuição, e consistia não na promoção regular e automática, mas na ênfase da missão e na carreira de glória e sucesso (KANTER, 1994).

Com base nesses pressupostos, resolveu-se pela criação e implantação do Conselho Gestor, órgão máximo de representação e planejamento e deliberação dos interesses da organização, composto por profissionais da área acadêmica e administrativa, um misto de experiências e visões que pudessem contribuir para o processo de gestão estratégica da União Social Camiliana.

O Conselho Gestor é o órgão máximo de deliberação da União Social Camiliana, criado a partir de janeiro de 2002, que a ampara e suporta nas informações e nos subsídios para tomadas de decisões inerentes a si própria e às unidades por ela mantidas e orientadas.

As funções do Conselho Gestor são políticas, administrativas, acadêmicas, e institucionais.

Como base de sustentação, de fornecimento de subsídios e de identificação de oportunidades e ameaças, para as análises e tomadas de decisão, foram estruturadas onze comissões de ações estratégicas criadas para responder a desafios pontuais, em primeira instância a partir dos aspectos julgados mais delicados que foram identificados na análise SWOT, cujo processo teve início a partir janeiro de 2001.

A constituição das comissões estratégicas, fruto da identificação das necessidades mais emergentes da União Social Camiliana e de suas unidades educacionais foi considerada em número de onze, e ficaram assim constituídas: Comissão de Planejamento Estratégico; Comissão de Informática e Telecomunicações; Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa; Comissão de Ensino a Distância – EaD; Comissão de Graduação; Comissão de Extensão Comunitária; Comissão de Educação Básica; Comissão de Educação Profissional; Comissão de Biblioteca; Comissão de Avaliação Institucional, e Comissão de Obras e Infra-Estrutura.

O processo de atuação do Conselho Gestor tem por base o apoio de informações proporcionadas pelos estudos das Comissões Estratégicas, divididas em áreas (funções) consideradas estratégicas e constituídas para esse fim, que por recomendação da mantenedora, ou pela iniciativa das mantidas, efetuam os relativos estudos necessários para subsidiar a tomada de decisões.

Resultados da pesquisa

A análise dos resultados consistiu no confronto das informações recebidas dos entrevistados quando respondiam o que “esperavam” para o futuro da organização, antes da implementação do novo modelo de gestão, com as respostas obtidas após a mesma. Note-se que entre essas duas etapas de entrevistas, transcorreram cerca de quatro anos. Vale ressaltar ainda, que o mesmo instrumento de pesquisa foi utilizado nas duas etapas para conferir homogeneidade, portanto, maior credibilidade às avaliações decorrentes.

A quantidade de entrevistados variou ligeiramente da primeira para a segunda etapa, apresentando-se 17% inferior na segunda, tendo em vista o fato de alguns dirigentes não mais pertencerem ao quadro de colaboradores da instituição. Entretanto, levando em conta o teor das questões, considerou-se como estatisticamente irrelevante tal ocorrência.

Foram apresentados os seguintes resultados:

- Com relação ao à identificação do “negócio”, verificou-se aumento na informação, que na primeira etapa indicava 47%, contra 83% de respostas da segunda, indicando conhecer o propósito da organização.
- Na projeção acerca do que deverá ser o “negócio” em 2013, todos os respondentes indicaram respostas equivalentes, projetando a organização posicionada em lugar de destaque no cenário educacional brasileiro, referência no ensino superior na área da saúde, destacando-se pelos estágios dos cursos de graduação e pela prática humanística transmitida aos seus formandos.

- No que se refere a “missão atual”, na primeira etapa dúbia e difusa, verificou-se, na segunda, coalizão dos respondentes em torno de mesma resposta e clareza na indicação. Missão conhecida, observada e disseminada.
- Quanto à previsibilidade de nova missão para 2013, onde na primeira etapa havia poucas indicações e mesmo falta de entendimento a respeito, na etapa seguinte, unissonamente, a indicação de que a organização deveria perseguir a mesma missão.
- A respeito dos princípios norteadores para a construção do futuro, na primeira etapa com poucos e difusos indicadores, representados por abstrações e falta de entendimento, na segunda etapa, em quase sua totalidade (97%) indicaram que os princípios norteadores deveriam ser os constantes da Carta de Princípios das Entidades Camilianas.
- Com relação às variáveis internas que deveriam concorrer para o que futuro projetado fosse o indicado para 2013, na primeira etapa foram indicados algumas poucas variáveis, enquanto para a segunda foram apontados, principalmente, a qualidade no ensino; aprendizagem baseada na experiência obtida em campos de estágio supervisionado; aulas práticas; visão humanística do cuidar – não só física, mas integralmente; bons laboratórios para o treino das práticas, e tutoria aos alunos em suas atividades de estudo e de práticas.
- No tocante às variáveis externas que concorrerão para a organização em 2013, na primeira etapa foi indicada a variável preço por quase unanimidade, enquanto que para a segunda etapa foram indicados: preço; aumento da concorrência das IES com cursos de graduação na área de Saúde; diminuição do nicho educação para a área da saúde, tendo em vista o aumento de concorrentes com estratégia baseada na política de preços, e no aumento da oferta de vagas; operação no Brasil de organizações educacionais internacionais; além de se considerar a possibilidade de atuar fora da área dos cursos da saúde (mas com alguma relação com os mesmos, não fugindo ao foco do carisma e da filosofia camiliana), bem como, a possibilidade de hospitais passarem a participar da área de educação com cursos da área da saúde.
- No que concerne à “visão” do futuro para 2013, na primeira etapa foram obtidas poucas respostas, difusas e imprecisas, enquanto no segundo momento indicaram uma vasta gama de novas propostas pedagógicas, por intermédio da implantação de novos cursos de graduação, pós-graduação, presenciais e à distância; de tecnologia; além de um conjunto de ações para o aumento da visibilidade e competitividade da Instituição em nível nacional.
- Quanto à implantação e divulgação de Plano Estratégico, fato até então não considerado pelos entrevistados na primeira etapa, na segunda, indicaram: por meio de um programa contínuo de sensibilização e participação dinâmica dos diversos envolvidos no processo de tomada de decisões, e dos atores da organização, por intermédio da valorização profissional e pessoal de cada um deles.
- Quanto à identificação de quem é o Cliente, obteve-se certo consenso nas duas etapas, valorizando-o como alvo das atenções dos serviços a ele prestados.
- Quanto à identificação dos Principais Concorrentes, observou-se que, por região, os entrevistados de cada uma das unidades tinham percepção semelhante a respeito dos concorrentes, e conferindo-lhes próximo grau de importância entre si e para com a organização.
- Quanto à indicação dos aspectos que a cultura da organização valoriza, identificou-se haver similaridade nas respostas indicando preponderantemente a questão da ética, independentemente dos momentos de entrevista.
- Quanto ao que a cultura da organização recrimina, obteve-se as seguinte resposta: discriminação. Esta resposta foi verificada em ambos os momentos de entrevista.
- Quanto à questão relativa ao processo decisório, na primeira etapa, quase por unanimidade, encontrou-se que o processo era arbitrário, centralizado e determinístico. Na

segunda etapa de entrevistas, obteve-se que a opinião da maior parte dos entrevistados (81%) considerava que o processo decisório era mais participativo, sendo possível opinar acerca de questões, ainda que se levasse em consideração o fato de que a decisão final para os casos de maior relevância sempre fica ao cargo da mantenedora. Entretanto, a discussão prévia e a participação dos diversos atores nos processos passou a ser uma constante no dia-a-dia das pessoas entrevistadas.

- Na questão sobre como o funcionário participava da gestão, na primeira etapa as respostas evidenciaram a pouca participação para as questões de maior relevância. Já, na segunda etapa das entrevistas, a indicação foi a de que as questões eram colocadas em discussões de grupos de trabalho, tendo suas conclusões contempladas pelos dirigentes principais, e, caso assim o justificasse, submetidas a instâncias superiores, no caso o Conselho Gestor.

Com relação ao processo de adaptação da população pesquisada, à luz do Modelo Dinâmico de Miles e Snow, pôde ser identificada a passagem do padrão adaptativo reativo, para o padrão adaptativo analista.

A partir das repostas, também foram identificados diversos momentos, ou questões pontuais, com melhoria de desempenho ou de compreensão, outros aspectos não contemplados ao longo do trabalho, e que não foram previamente previstos, foram observados. Trata-se de variáveis não consideradas nas entrevistas e, tampouco na implementação do modelo de gestão empreendido.

A respeito destas observações pode-se identificar o manifesto desagrado de alguns dirigentes quando se sentiram ameaçados, sob a ótica pessoal de cada um deles, com a perda de poder a que estavam sendo expostos. Outro aspecto relevante foi a manifestação de se sentirem feridos quanto às suas vaidades pessoais, por um lado, pela perda de poder, por outro, pelo fato de que deixaram de ser “donos” das informações, obrigando-se a partilhá-las com os seus pares, deixando der os “detentores exclusivos” da informação e do poder, ou do poder pela informação. Advindo destes aspectos, verificou-se, a princípio, relevante resistência daqueles dirigentes, agindo, muitas vezes, como dificultadores dos processos e da nova sistemática empreendida.

CONCLUSÕES

Constatou-se que a inércia decorrente da continuidade de hábitos adquiridos pela rotina, pela falta de criatividade e pelas limitadas oportunidades de expressão, foram elementos que dificultaram a elaboração e implantação de novo modelo de gestão.

Pode-se verificar que a implementação do novo modelo de gestão seguiu uma dinâmica de adaptação com ajustes contínuos, tanto aos ambientes internos quanto no externo.

Com relação aos ajustes verificados, o aspecto resistência parece ter sido o maior obstáculo a ser vencido, uma vez que alterou o processo de tomada de decisões, diluindo o poder, antes centralizador, arbitrário e autocrático. O próprio processo de tomada de decisões encontrou dificuldades para sua implementação, sendo ajustado continuamente, até que se apresentasse de maneira fluída e participativa: o encaminhamento das questões sofreu, de início, sobressaltos e transposições, donde, sob a análise da Teoria da Adaptação Organizacional, poder-se-ia chamar de um “processo de ajuste recíproco” entre a organização e o seu ambiente, conforme o Modelo de e Miles e Snow.

A ação de mudança organizacional apresentou-se como um contínuo processo de construção do conhecimento, pois permitiu a participação no planejamento, o que inclui a distribuição do poder e a possibilidade de decidir na construção não apenas do “como” ou do “com que” fazer, mas também do “o que” e do “para que” fazer. Estes acontecimentos proporcionaram um maior nível de maturidade para os envolvidos no novo modelo de gestão

e uma nova maneira de pensar a organização. Constituiu-se em um modelo participativo e dinâmico de gestão.

À luz da Teoria da Abordagem Contingencial, pôde-se constatar que a organização passou a:

- identificar os problemas e as oportunidades para a organização de forma sistemática;
- compreender de que modo estes problemas e oportunidades afetam e promovem desdobramentos para a empresa;
- estabelecer formas de medir o desempenho das atividades realizadas pela organização;
- propor soluções para cada problema e suas conseqüências para a organização;
- selecionar as melhores soluções para as dificuldades enfrentadas pela organização;
- criar condições para implementar as decisões tomadas, e
- acompanhar os processos e averiguar os resultados alcançados pelas decisões tomadas.

Apesar da Abordagem Contingencial ter como proposta uma metodologia para identificar problemas organizacionais e, posteriormente, indicar as melhores práticas administrativas, o seu emprego permitiu que a implantação do Conselho Gestor - cerne do novo modelo de gestão – produzisse ganhos para a organização, contribuindo para a melhora do clima organizacional, e preservando o sentimento de mais valia de seus dirigentes e gestores. Ademais, aproveitando a experiência positiva com o ingresso de novos elementos com a implementação das comissões estratégicas – suporte para a ação do Conselho Gestor – verificou-se um fortalecimento nos vínculos entre mantidas e mantenedora, com melhora sensível nos processos de comunicação, no clima organizacional e do sentimento de pertença dos envolvidos, razão pela qual se estimula a sua adoção.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I., DECLERCK, R. P., HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CARDIM, P. A. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, S. S. et al. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARVALHO, A.V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DAVOUS, P., DEAS, J. Esboço de uma Intervenção de Consultoria para Administração Estratégica, in **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. H.Igor Ansoff et all. São Paulo: Atlas, 1990.

DAVOUS, P.; DEAS, J. Design of a consulting intervention for strategic management. In: ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES (org). **From Strategic Planning to Strategic Management**. 4. ed. Vandebilt University: Jonh Wiley & Sons, 1976.

GARCIA, M. (org.) **Gestão Profissional em Instituições Privadas de ensino Superior**: um “guia de sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Brasil: Hoper, 2006.

HIXON, T. L. Organizações em rede. In: STERN, C. W.; STALK Jr., G. **Estratégia em Perspectiva do The Boston Consulting Group**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KANTER, R.M. The new managerial work. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p. 85-92, 1989.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes, **Administrative Science Quartely**, v. 21, p. 246-275, jun. 1976.

NADLER, D.A. Beyond the heroic leader. In: Nadler, D. A. et al. **Discontinuous Change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994, p. 217-231.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, R.E. & SPREITZER, G.M.: “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”. **IEEE Engineering Management Review**, v.27, n.2, p.21-28, 1999.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RUSH, H. **Behavioral Science: concepts and management applications**. New York: The Conference Board, 1976.

SALLES, P. E. M. **Elaboração e implantação de um novo modelo de gestão em mantenedora de instituição de ensino superior: o caso da União Social Camiliana**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção).

SALLES, P. E. M. O futuro do planejamento estratégico nas IES. In: GARCIA, M. et al. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior: um “guia de sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais**. Vila Velha: Hoper, 2006.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Rocco, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and technique**. Newbury Park: SAGE Publications, 1990.

TAYLOR, J. S. e BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2 ed. New York: John Wiley e Sons, 1984.

THOMAS JR., R. R. A Organização do Futuro. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. The Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1997.

VARADARAJAN, P.R. A Two-Factor Classification of Competitive Strategy Variables. **Strategic Management Journal**, v.6, n.4, p.357-375, 1985.