

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ASPECTOS ESSENCIAIS À CONSOLIDAÇÃO DE UM MODELO
DE GESTÃO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO PRIVADAS, EM AMBIENTES
COMPETITIVOS: UM ESTUDO QUALITATIVO EM
INSTITUIÇÕES DO RIO E SÃO PAULO**

MÁRIO CÉSAR BARRETO MORAES

FLORIANÓPOLIS, 2001.

MÁRIO CÉSAR BARRETO MORAES

**ASPECTOS ESSENCIAIS À CONSOLIDAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO PRIVADAS, EM AMBIENTES COMPETITIVOS:
UM ESTUDO QUALITATIVO EM INSTITUIÇÕES
DO RIO E SÃO PAULO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. JOSÉ FRANCISCO SALM, PhD

Florianópolis, 2001.

MÁRIO CÉSAR BARRETO MORAES

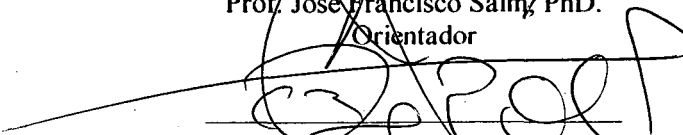
**ASPECTOS ESSENCIAIS À CONSOLIDAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO PRIVADAS, EM AMBIENTES COMPETITIVOS:
UM ESTUDO QUALITATIVO EM INSTITUIÇÕES
DO RIO E SÃO PAULO**

Essa tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Banca Examinadora:


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador


Prof. José Francisco Salm, Ph.D.
Orientador


Prof. Carlos Roberto de Rolf, Dr.
Moderador


Profa. Clerilei Aparecida Bier, Dra.


Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.


Prof. Rubens Araújo de Oliveira, Dr.

Dedicatória

Aos meus pais **Mário César** e **Abigail**, antes de tudo, meus amigos.

*A **Martha**, minha esposa, companheira e amiga, uma grande incentivadora na busca dos meus ideais.*

*Aos meus filhos, **Lucas** e **Júlia**, por me ensinar, na prática, a força, o sentido e o verdadeiro valor e significado da vida!*

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, o autor agradece, em especial, às seguintes pessoas e instituições que colaboraram significativamente para a realização desta pesquisa:

◆ Ao meu orientador Professor Dr. José Francisco Salm, pelo interesse e confiança demonstrados ao longo deste trabalho. Minha sincera gratidão por poder usufruir de sua sabedoria e de sua capacidade de ordenar idéias, identificar problemas e sugerir soluções. Seu conhecimento na área proporcionou enormes contribuições, mostrando o valor de um grande orientador, mas seu estímulo e crença demonstrados de forma incansável e inequívoca em meu trabalho, transcendem os limites da simples orientação;

◆ Ao professor Dr. Rubens Araújo de Oliveira, cujo conhecimento e experiência, tenho o prazer de compartilhar e, cuja amizade prezo, por seu incentivo e contribuição na realização da pesquisa e dos trabalhos acadêmicos;

◆ À professora Dr.^a Clerilei Aparecida Bier, pela motivação, estímulo, crença em meu trabalho e especialmente por aceitar fazer parte da banca de examinadores, contribuindo de forma especial na realização final deste;

◆ À professora Dr.^a Maria Ester Menegasso, pelos valiosos conhecimentos acerca da pesquisa qualitativa e por aceitar fazer parte da banca de examinadores, contribuindo de forma especial na elaboração do documento final e na consolidação dos resultados da pesquisa;

◆ À Escola Superior de Propaganda e Marketing e ao Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, nas pessoas de seus dirigentes, pela excelente receptividade e colaboração em fornecer informações durante a coleta de dados;

◆ Ao Professor Dr. Cesar Luis Pasold, por ter compartilhado e colaborado no desenvolvimento e sonho da docência, por sua confiança, apoio e incentivo constantes aliados às importantes sugestões e especial carinho e atenção nos momentos de aflição;

◆ Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na pessoa de seu coordenador e demais professores e funcionários, pelo apoio à realização do curso;

◆ Aos amigos e funcionários da UDESC e da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, de modo especial a Ana Maria Pickcius, por sua especial colaboração e denodo na leitura, conferência e digitação final deste trabalho;

♦ A Graziela Dias Alperstedt, uma amiga que acreditou que um dia eu chegaria à conclusão desta tese, mas especialmente por sua atenção e colaboração direta na revisão e crítica preliminares;

♦ Aos meus pais, Mário Cesar Moraes e Abigail, por todo o incansável apoio, incentivo e pela certeza que sempre tiveram em meus estudos;

♦ A todos os meus familiares, que permito identificar, de forma especial, na figura de minhas avós (in memoriam) Maria Martha Muniz Barreto e Ondina Dutra Moraes, por seus exemplos de vida e contribuição na minha formação e, na pessoa de América Poeta Lebarbenchon, por suas orações e seu espírito;

♦ A Deus, por me dar saúde e forças e por colocar sempre as pessoas certas no meu caminho nas horas em que mais precisei, e por sua luz.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e compreender as categorias essenciais ao desenvolvimento e sustentação de um paradigma gerencial adequado às instituições de ensino superior de Administração privadas, a partir das ferramentas, das teorias de gestão e de organização, segundo uma perspectiva histórica; em que uma vez associadas a um ambiente em constante mudança, e altamente competitivo, no qual se insere o homem, que busca o conhecimento, prescindem de uma análise e avaliação organizacionais. Para isso, estudou-se duas instituições de ensino superior privadas, especializadas no ensino de Administração, que atuam em ambientes altamente competitivos, no Rio de Janeiro e em São Paulo. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas abertas e consulta a documentos organizacionais, relatos já transcritos sobre a organização, leis e resoluções. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo/histórico/interpretativa, correspondendo à abordagem qualitativa utilizada através da *pesquisa direta*. A adoção da metodologia escolhida permitiu a captação das informações em estudo a partir da interpretação dos atores envolvidos, favorecendo a análise do processo que integra a lógica dos fatos e a lógica dos atores. Essa integração foi se delineando com a adoção de um procedimento circular de investigação que privilegiou a coleta e a análise simultânea dos dados. Foi esse processo de coleta e análise dos dados que permitiu obter uma descrição das categorias essenciais, ao desenho de um modelo de gestão organizacional mais próximo da realidade. A análise dos dados permitiu identificar a ocorrência de 175 eventos associados à gestão administrativa e acadêmica da organização, os quais foram agrupados em 47 categorias essenciais. De modo geral, as categorias essenciais apresentaram variações de acordo com a instituição pesquisada mas, indubitavelmente, contribuem à consolidação de um paradigma de gestão para instituições de ensino superior de Administração privadas, e eventualmente a instituições com outros cursos de graduação.

ABSTRACT

The aim of this research is to identify and understand the essential categories to develop and nestair a management paradigm for private Business educational organizations, from the Management skills and theories above a historical perspective, in a changing environment, highly competitive, considering the man who looks for the learn and the know, requires a precise organizational analysis and evolution. In order to achieve this aim, we studied the case of two private educational organizations, especialized in Business, in highly competitive markets, in Rio de Janeiro and São Paulo. The method that characterizes this research is case study. The information dealt with was obtained from primary and secondary sources in open interviews, research to documents and to already transcribed reports on the organization itself, laws and resolutions related to the high education. The analysis of the data was effected in a descriptive/historical and interpretative way, that means the qualitative approach used through *Direct Research*. The adoption of the chosen methodology allowed us to reach the data here being studied from the interpretation of the pertaining actors, favoring the process analysis as a movement that integrates the logic of the facts and the logic of the actors. This integration delineated itself with the adoption of a circular procedure of investigation which favored the data collection and analysis. It was this process of collecting and analysing these data which allowed us to obtain the description of the essential categories, through the design of a management model of the organization closer to reality. The analysis of the data allowed us to identify 175 critical events of Business and Academic management of the organization, which were gathered in 47 essential categories. In general terms, the Essential Categories presented variations from one organization to another, but there's no doubt, about the real contribution of them in built a management paradigm for private Business educational organizations, and eventually, to other kind of high educational organizations.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
LISTA DE FIGURAS	XII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.3.3 <i>Justificativa para a escolha do tema</i>	7
1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE	8
1.5 LIMITAÇÕES DA TESE	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1 AS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO E DE ORGANIZAÇÃO.....	13
2.1.1 <i>A evolução do pensamento administrativo e organizacional</i>	16
2.1.1.1 <i>A evolução das teorias</i>	16
2.1.1.2 <i>A consolidação dos enfoques</i>	21
2.2 O AMBIENTE EXTERNO ÀS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.3 O HOMEM E A ADMINISTRAÇÃO	25
2.3.1 <i>O homem na dimensão filosófica</i>	26
2.3.2 <i>A perspectiva oriental</i>	34
2.3.3 <i>O homem na dimensão administrativa</i>	36
2.3.4 <i>A ótica de Ramos</i>	38
2.4 A CONSOLIDAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	38
2.4.1 <i>Core</i>	39
2.4.2 <i>Learning</i>	40

	x
2.4.3 Core learning.....	43
2.4.4 Aprendizagem em crise	45
2.4.5 A nova prática da aprendizagem organizacional.....	46
2.4.6 Um novo modelo	48
2.5 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	49
2.6 A ANÁLISE E A AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAIS	56
2.6.1 Parâmetros para análise e a avaliação do desempenho organizacional	57
2.6.1.1 Produtividade	57
2.6.1.2 Lucratividade.....	61
2.6.1.3 Competitividade	62
2.6.1.4 Eficiência, eficácia e efetividade	64
2.6.1.4.1 Eficiência.....	65
2.6.1.4.2 Eficácia	67
2.6.1.4.3 Efetividade.....	71
2.6.2.1 Abordagem filosófica	74
2.6.2.2 Abordagem das normas técnicas	75
2.6.2.3 Abordagem de Garvin.....	77
2.6.2.3.1 Transcendente.....	77
2.6.2.3.2 Baseada no produto	77
2.6.2.3.3 Baseada no usuário	78
2.6.2.3.4 Baseada na produção	79
2.6.2.3.5 Baseada no valor	79
2.6.2.4 Abordagem de Crosby.....	81
2.6.2.5 Abordagem de Juran.....	82
2.6.2.6 Outras abordagens sobre a qualidade.....	83
2.6.2.7 A evolução conceitual da qualidade.....	84
2.6.3 A associação à competitividade e efetividade.....	86
2.6.4 Considerações gerais sobre a qualidade	87
2.6.4.1 Custos da qualidade.....	88
2.6.4.2 A compreensão sistêmica da qualidade	91
3 METODOLOGIA	93
3.1 PERGUNTA DE PESQUISA.....	95
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	96

	xi
3.2.1 <i>População e escolha do caso</i>	96
3.2.2 <i>Design e perspectiva de pesquisa</i>	97
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	98
3.3.1 <i>Coleta de dados</i>	98
3.3.2 <i>Análise dos dados</i>	100
4 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMO ORGANIZAÇÃO	101
4.1 O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL	104
5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	107
5.1 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA – HISTÓRICO DA ESPM.	107
5.2 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA – HISTÓRICO DO IBMEC	110
5.3 A GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	115
5.4 A GESTÃO ACADÊMICA DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	138
5.5 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	172
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	174
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	184
8. GLOSSÁRIO	203

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Enfoques das teorias de administração	19
Figura 2 - Abordagens administrativas	19
Figura 3 - Enfoque das teorias pioneiras de administração.....	20
Figura 4 - Enfoques e teorias de administração.....	20
Figura 5 - Fatores de mensuração do desempenho organizacional.....	57
Figura 6 - Bases do paradigma para análise organizacional.....	65
Figura 7 - Parâmetros para a avaliação qualitativa e de desempenho das organizações.....	65
Figura 8 - Tipos e níveis de uso de objetivos organizacionais	68
Figura 9 - Evolução do processo de desempenho / desenvolvimento organizacional	73
Figura 10 - Ciclo de qualidade.....	76
Figura 11 - Abordagens da qualidade	80
Figura 12 - O iceberg do custo da qualidade	89
Figura 13 - A compreensão sistêmica da qualidade.....	91
Figura 14 - Organograma	110
Figura 15 - Organograma do IBMEC após a primeira reforma estruturativa.	112
Figura 16 - Organograma do IBMEC – RJ, estrutura acadêmica administrativa.	115
Figura 17 - Logomarca do IBMEC.....	122
Figura 18 - Logomarca da ESPM	122
Figura 19 - Organograma do IBMEC	128
Figura 20 - Organograma da ESPM.....	129
Figura 21 - Logotipo do IBMEC	133
Figura 22 - Logotipo do ESPM.....	133
Figura 23 - Atos de autorização e reconhecimento dos cursos do IBMEC.....	142
Figura 24 - Atos de autorização, reconhecimento e revalidação dos cursos da ESPM	142
Figura 25 - Planilha consolidada do Curso de Administração, habilitação em Sistemas de Informação Gerencial.....	144
Figura 26 - Planilha consolidada do Curso de Administração, habilitação em Gestão Internacional de Negócios.....	144
Figura 27 - Grade curricular do Curso de Administração, habilitação em Sistemas de Informação Gerenciais do IBMEC.	151

Figura 28 - Grade curricular do Curso de Administração, habilitação em Gestão de Negócios Internacionais da ESPM.....	153
Figura 29 - Dedicção do quadro Docente e do IBMEC.....	162
Figura 30 - Dedicção do quadro Docente e da ESPM.....	163
Figura 31 - Qualificação docente do IBMEC.....	163
Figura 32 - Qualificação docente do IBMEC.....	163

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

As transformações por que passa o mundo têm sido marcadas, segundo Ribeiro (1992), por interstícios de tempo cada vez menores, o que se evidencia nas interpretações que buscam demonstrar que a mudança deixou de ser compreendida pela sua transitoriedade, passando a ser reconhecida por sua constância nos mais diversos segmentos.

Enquanto Toffler (1997) define como terceira onda, o estado de transição em que se destaca uma nova revolução, desprovida de armas, mas tendo como munição as palavras, a informação, o conhecimento; Srour (1998) reconhece na história apenas três grandes transformações, conseqüências de acontecimentos fins: a Revolução Neolítica, a Revolução Industrial e a Revolução da Informação. A Revolução Neolítica tem por foco um período extremamente longo da história, em se tratando do interstício da mudança ou transformação, o qual retrata a passagem do homem por diversos estágios de evolução indo da pedra lascada à pedra polida e desta às idades do bronze e do ferro. Milhares de anos separam cada período, idade ou mudança, em que se percebe a evolução do homem na relação com o seu trabalho e com sua forma de sobreviver.

A Revolução Industrial, dividida em dois períodos, conhecidos como Primeira e Segunda Revolução Industrial, que tiveram grande impulso na mudança de comportamento do homem e da sua relação com a sobrevivência, tendo como marcos a máquina a vapor e as mudanças por esta introduzidas nos métodos e processos de produção, marcando um período de cerca de 200 anos que se inicia com as idéias e invenções do século XVIII e se consolida o início do século XX, com a consecução dessas idéias e sua consolidação na Administração Científica. Já a Revolução da Informação, segundo Srour (1998), tem como marco a década de 60, com a origem da ciência da informação. Neste mister, entende-se que a informação como “conceito unificador, subjacente ao funcionamento dos sistemas organizados, ganhou corpo na década de 70, momento preciso da história da cultura em que a produção científica e tecnológica foi tida como fator de produção e fonte de riqueza” (ALPERSTEDT, 2000, p. 18).

Outra percepção das transformações que marcaram o mundo admite a revolução da qualidade que a partir da década de 80 (SROUR, 1988) projetou o Japão no cenário mundial, como uma das grandes mudanças.

Wood (1992) enfatiza outra transformação, tratando-a metaforicamente como a era do

cérebro, ocasião em que o homem e as organizações superam as idéias e conceitos forjados ou sedimentados pelo fordismo e toyotismo, tendo ápice no volvismo, destacando o compromisso com os conceitos de grupo autônomo de trabalho e enriquecimento de função.

As pressões decorrentes do processo de globalização da economia, impõem uma transformação que permeia as demais mudanças vivenciadas pelo homem e pelas organizações, refletindo-se na própria reformatação e reconfiguração política econômica e cultural dos países e regiões, de modo a melhor permitir sua sobrevivência. Segundo Alperstedt (2000, p. 2),

com a reorganização dos poderes econômicos e políticos, novos mercados regionais surgiram, não mais dicotomizados entre capitalismo e socialismo, mas centrados nos moldes capitalistas, com a prevalência da economia de mercado e com destaque para blocos cujos fatores competitivos se baseiam em tecnologia sofisticada, competitividade e alta produtividade.

Todas as alterações no panorama organizacional podem ser exemplificadas por novas demandas dos clientes, novos produtos, novas técnicas de produção e comercialização, novos processos de gerenciamento, novos mercados, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação com a redução relativa de seus custos, novas qualificações por parte dos trabalhadores, dentre outros aspectos. Somam-se a esses fatores, os grandes problemas nos quais as organizações e as pessoas se envolvem e que, quase sempre, são classificados inadequadamente como sendo exclusivamente de natureza econômica, social ou política. Na verdade o que se tem é uma realidade multiforme marcada por uma complexidade sem precedentes, composta por uma teia de relacionamentos interdependentes. Capra (1996) afirma que quanto mais se estudam os principais problemas de nossa época, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que pressupõe sua interligação e interdependência.

É em um cenário análogo, repleto de transformação e de mudanças, com o surgimento dos aglomerados urbanos, que surge a universidade, pautada na busca da substituição das crenças pela cientificidade dos fatos, ou seja, na nova ruptura do comportamento do conhecimento, dos processos de compreensão da realidade e de aprendizagem.

O ambiente em que se insere o ensino superior nestes últimos anos é caracterizado por mudanças rápidas e pela presença de fatores diversos que atuam sobre o sistema, afetando em diferentes graus as instituições e as pessoas, causando os mais variados impactos e reações.

Alperstedt (2000) reforça que nesse processo de entendimento de uma nova realidade, a universidade como organismo vivo evolui, adapta-se, renova-se e aperfeiçoa-se de acordo

com sua natureza, missão e suas circunstâncias concretas. Nela, as idéias adquirem vida e sofrem o embate da confrontação, da crítica, do mundo envolvente em constante ebulição e da busca de novas condições de equilíbrio. O próprio processo epistemológico e dialético desencadeia e estimula a ânsia de ampliação de novos horizontes, gerando inconformidade com situações ultrapassadas ou não adequadas para o momento presente.

A busca crescente de respostas aos processos de interação e adaptação entre as organizações universitárias e esse novo ambiente têm levado pesquisadores, estudiosos ou simples observadores a uma série de indagações.

Embora as últimas décadas deste século sejam marcadas por uma importante produção intelectual, que favoreceu o entendimento das organizações e a forma cada vez mais eficiente de alcançar os objetivos a que elas se propõem, o campo de estudo sobre a organização universitária ainda carece de novas investigações. Rodriguez (1983, p. 273) destaca a necessidade de uma corrente de pensamento, no campo da administração, que reconheça de forma clara e definitiva que as universidades constituem-se em organizações “inconfundíveis, *sui generis*, diferentes”, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as demais organizações.

Muitos são os fatores do ambiente que geram impactos nas organizações universitárias retirando cada vez mais do seu dia-a-dia a crença pela certeza. Além de todas as forças que comumente afetam as demais organizações, as universidades passam por dificuldades decorrentes da inércia da própria instituição, da expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tendo na sua organização quanto em seu funcionamento.

Wanderley (1988) sugere que a inércia é decorrente de um desempenho pouco criativo das instituições. Para serem implantadas, as reformas têm de ser legisladas o que torna esse processo bastante complexo. Entretanto, a adoção de formas mais flexíveis por parte da universidade deu origem a uma dificuldade imanente em que a dinamicidade e flexibilidade desejáveis às organizações se tornam complicadas e condicionadas a um arcabouço legal, rigoroso e complexo. Essa complexidade acaba gerando problemas para a administração das universidades, tanto no que se refere ao seu gerenciamento administrativo, quanto no que concerne à inércia decorrente da continuidade de hábitos adquiridos pela rotina, quer pela falta de criatividade quer por seu tolhimento e pelas limitadas oportunidades de expressão do ímpeto da mudança.

Enquanto as universidades públicas enfrentam problemas decorrentes de uma estrutura burocrática pesada, inércia organizacional, clientelismo, resistência a mudanças, baixa produtividade, total dependência econômica do Estado, corporativismo, precário sistema de

avaliação dos resultados, currículos extensos, e muitas vezes desatualizados, além da manutenção de cursos de baixa demanda; nas universidades particulares outras dificuldades são marcantes, como a total dependência das mensalidades, o controle estatal, a qualificação deficiente do corpo docente, a evasão escolar, a pesquisa incipiente, a alta concentração de cursos noturnos, salas de aula superlotadas, proliferação de cursos de baixo custo operacional (MEYER, 1998), dentre outros fatores.

No Brasil, o aumento da demanda social pelo ensino superior estimulada pelo governo resultou numa extraordinária expansão desse sistema. Contudo, esse aumento da população de estudantes no nível superior, em muitos casos, acabou gerando nas instituições transformações sem que elas percebessem a exata proporção das mudanças a que foram submetidas e, muitas vezes, sem entenderem esse processo.

Rodriguez (1983) destaca que é imperativa a união de esforços para que, mediante estudos sérios e sistemáticos baseados nas características próprias das universidades, seja possível a aplicação de medidas e de técnicas que respondam a essa realidade, pouco conhecida até agora pelos especialistas em administração, ou mesmo a definição de aspectos comuns que propiciem um adequado sistema de gestão.

No específico, na discussão deste trabalho, as universidades, segundo o que representam no e para o sistema educacional brasileiro, são tratadas genericamente como Instituições de Ensino Superior, de forma a assegurar idêntico tratamento de dados quando da abordagem das mesmas, ou dos centros universitários e/ou das faculdades isoladas ou integradas.

1.2 Discussão do tema e do problema

A dinamicidade e volatilidade dos mercados vêm exigindo das organizações uma capacidade cada vez maior de adaptação às novas realidades, adaptação esta, possível de se identificar como fator inexorável de sobrevivência. A rapidez com que as mudanças são impostas às organizações, mais que conseqüência fatal do determinismo ambiental, é forjadora da ampliação da capacidade de previsibilidade e de respostas das próprias organizações às exigências do ambiente. Entretanto, esta capacidade de previsão e de resposta ao mercado não são percebidas de modo idêntico por todos as organizações, potencializando a perda de vantagem competitiva das mesmas. A insensibilidade dos gestores em perceber as exigências de um ambiente em constantes mudanças conduz à implementação de estratégias

muitas vezes inadequadas, sem a noção da dimensão em que as mudanças alteram a vida das pessoas e das organizações.

Com o conhecimento global dobrando, de acordo com Ribeiro (1992), a cada biênio e a interstícios de tempo cada vez menores na próxima década, o maior paradoxo vivenciado pelas organizações e pelo próprio homem passa a ser exatamente fato de o volume de informações disponíveis, gerando conhecimento cada vez maior e mais diversificado ficando seja o responsável pelas maiores incertezas vivenciadas pela preocupação com a capacidade de adaptação das organizações. Neste mister,

tanto o ambiente externo quanto o interno das organizações modificam-se de forma acelerada e, se os dirigentes organizacionais não buscarem o conhecimento das ameaças e das oportunidades externas, tanto quanto de suas fraquezas e potencialidades internas, poderão perder em termos de competitividade, qualidade, produtividade e reconhecimento por parte da sociedade (ALPERSTEDT, 2000, p.6).

Sob outro prisma, essa vulnerabilidade e instabilidade conseqüentes da celeridade das mudanças vêm exigindo às organizações uma grande necessidade de aprender, até como forma de melhor se adaptar ou reagir às próprias mudanças.

No caso das universidades, instituições ou organizações de ensino superior, os argumentos atribuídos às demais organizações lhes são idênticos, entretanto revestem-se de uma relevância singular, devido suas relações com o Estado e a sociedade. Alperstedt (2000) reforça esta particularidade ao afirmar que “nas organizações industriais e comerciais, os profissionais se caracterizam como agentes para a consecução dos resultados empresariais; resultados esses representados pela produção de bens materiais e serviços e, como tais, sem direitos e deveres e, quando da mesma natureza e espécie, devem ser iguais nas suas características qualitativas”. Nas Instituições de Ensino Superior, por outro lado, tanto os profissionais quanto os alunos, objeto de suas ações, são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a instituição deve alcançar: a formação de seres humanos. A qualidade do resultado assim obtido é a contribuição da Instituição de Ensino Superior para a formação de cada ser humano, ali inserido, com seus direitos, deveres, peculiaridades e especificidades, resultados esses cujas implicações são multivariadas em termos de uma reflexão sobre o futuro. Assim, a responsabilidade social da Instituição de Ensino Superior não se esgota na investigação e no ensino. A concepção mais ampla do papel da Instituição de Ensino Superior envolve a valorização das comunidades e a intervenção reformista dos problemas sociais, papel este que tende a reforçar-se em períodos históricos de transição ou de aprofundamentos democráticos como o que está sendo vivenciado pela

universidade ou de instituição de ensino superior.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Partindo-se do problema de pesquisa proposto anteriormente, este estudo tem como objetivo geral verificar quais são as categorias estratégicas necessárias para o desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão, voltado para a competitividade, para organizações de ensino superior privadas.

1.3.2 Objetivos específicos

Especificamente os objetivos desta pesquisa são:

- 1- descrever o(s) modelo(s) de gestão adotado(s) pelas organizações analisadas;
- 2- identificar as categorias que efetivamente contribuem para a avaliação de desempenho organizacional, bem como sua relevância na competitividade das Instituições analisadas;
- 3- identificar a influência de categorias externas ao ambiente universitário que possam influenciar a gestão e o desempenho organizacionais, bem como a sua relevância no contexto e a capacidade de as organizações analisadas lidarem com tais categorias;
- 4- identificar recomendações que possibilitem a implementação de um modelo de gestão que contribua para a eficiência, eficácia e efetividade das Instituições de Ensino Superior Privadas.

1.3.3 Justificativa para a escolha do tema

A relevância do tema da tese se deve ao reduzido número de pesquisas como a proposta, em instituição de ensino superior privadas, não identificadas como universidades, mas em um nível bem inferior, como faculdades; cujas responsabilidades e desafios são maiores, sobretudo ao se considerar os direitos mais restritos, não obstante os mercados sejam cada vez mais competitivos e idênticos para todas as instituições.

A dinamicidade e a diversidade dos modelos de gestão revelam-se como contingenciais e com grande capacidade de adaptação no caso destas instituições, crescendo sua importância

quando analisado o caráter histórico e qualitativo da pesquisa em que se privilegia uma abordagem seccional.

Considerando as peculiaridades das instituições pesquisadas, os subsídios obtidos permitirão o desenvolvimento de um modelo de gestão organizacional, repleto de particularidades, característica do tipo de organização.

Tendo por base a compreensão histórica da realidade (WREN,1979), torna-se possível às instituições analisadas avaliar novos obstáculos e desafios internos bem como realizar transformações estruturais significativas, a partir dos erros e do aprendizado.

Finalmente, consideradas as desigualdades com que as faculdades convivem com as universidades e com os centros universitários, estas contando com facilidades de ação e de atuação sequer imaginadas nelas faculdades, torna-se fundamental a identificação de categorias estratégicas capazes de contribuir para o desenvolvimento de um modelo de gestão organizacional que possa contribuir para a atração destas instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

1.4 Organização da tese

Este primeiro capítulo corresponde à apresentação de forma sucinta, do tema a ser explorado no trabalho, a definição do problema de pesquisa e aos objetivos pretendidos com os argumentos que os justifiquem.

O segundo capítulo consolida a fundamentação teórico-empírica. No específico, o foco inicial é o ambiente externo às organizações, haja vista tratar-se da maior fonte de instabilidade às mesmas. Na seqüência, são levantadas um conjunto de considerações conceituais sobre o homem, grande responsável pelas mudanças inerentes às organizações. Continuando este capítulo, a evolução das teorias de gestão e sua contextualização são tratadas como forma de identificar os modelos já abordados ou assimilados pela organização. E, inerente às pessoas e às organizações o conhecimento e a aprendizagem se tornam indispensáveis à sobrevivência, motivo maior de sua consideração no tópico seguinte. Segue-se a abordagem da estratégia organizacional como meio para a organização que procura se adaptar ao ambiente externo. Completando este capítulo, são discutidos os fundamentos da universidade enquanto organização ou instituição de ensino superior abordando-se, também, o processo decisório e a formulação de estratégias nestas instituições, a partir dos argumentos de estudiosos na área.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos norteadores desta pesquisa, explicitados por meio da pergunta e das questões de pesquisa, da definição dos termos considerados importantes para a pesquisa, da delimitação da pesquisa e dos métodos adotados para coleta e análise dos dados, encerrando-se com as limitações relativas à execução de um trabalho teórico-empírico de natureza qualitativa.

No quarto capítulo aborda-se as instituições de ensino superior de Administração a partir de um retrospecto de sua história, o que culmina com a própria caracterização do reconhecimento do exercício profissional e com a identificação do ambiente objetivo visa contextualizar as instituições de ensino superior no Brasil, de modo a permitir a identificação das condições objetivas do ambiente no período estudado.

O quinto capítulo é direcionado à apresentação das instituições de ensino superior objeto da pesquisa, e o resultado dos dados coletados, seguindo-se sua interpretação e decodificação, constituindo-se o conjunto de variáveis essenciais à resposta da pergunta de pesquisa, ou seja, favoráveis ao desenho de um paradigma de gestão.

No sexto capítulo foram consignadas as conclusões e recomendações a propósito dos resultados apurados, e o registro das expectativas em relação a possibilidade de novas pesquisas a partir das informações identificadas.

Finalmente, no sétimo capítulo estão enumeradas as referências bibliográficas que nortearam a tese.

1.5 Limitações da tese

O entendimento dos fenômenos inerentes à realidade das organizações é dificultado, constantemente, pelo caráter limitante desta mesma realidade, enquanto produto das relações entre os seus integrantes. Diante de tais circunstâncias, os estudiosos da área orientam-se por modelos de análise que delimitam e explicam os fenômenos sob diferentes perspectivas. Nesse sentido, algumas limitações de natureza teórica e metodológica são apontadas como fatores restritivos a esta pesquisa.

O primeiro fator limitante refere-se ao método adotado, o qual se constitui em um componente restritivo no que se refere a generalizações para outras realidades organizacionais. Apesar de algumas questões levantadas neste estudo se apresentarem como referencial para o exame das interações e dos fenômenos presentes em outras instituições submetidas a processos de gestão semelhantes, o método de estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos aos limites da organização pesquisada. Todavia, não obstante a restrição, os

procedimentos metodológicos utilizados podem ser transferidos para a análise de situações semelhantes.

Outro fator que pode ser identificado como limitante refere-se à natureza dos dados e das técnicas empregadas para a sua coleta e análise. Há que se considerar, nesse âmbito, a fidedignidade dos dados primários. Na medida em que se reportam a situações passadas ocorridas na organização, tais dados estão sujeitos a percepções recodificadas e a novas interpretações por parte dos entrevistados, podendo conduzi-los a uma avaliação distorcida dos fatos sob investigação.

A técnica adotada para a coleta de dados primários relaciona-se, por sua vez, à credibilidade atribuída ao pesquisador por parte dos informantes. No caso em estudo, esse fato, em particular mereceu destaque, pelo comprometimento muitas vezes político e pelas relações de poder que comumente envolvem a implementação de mudanças de natureza estratégica em organizações de ensino superior. Em muitos momentos, segundo Alperstedt (2000), os indivíduos não expressam as suas reais opiniões acerca do que está sendo focalizado por temor de algum tipo de represália dentro da organização, mesmo sob a garantia do anonimato. Some-se a isto o fato de o pesquisador ter sido um corpo estranho ao grupo, que em não o conhecendo, poderia ter provocado a ampliação do fator limitante.

Soma-se às limitações do método e da técnica adotada para a coleta de dados a escolha do tema, que por suas características, enseja grande dinamicidade não obstante a atualidade do mesmo. No específico, muito se tem tratado das instituições de ensino superior públicas, ou mesmo das universidades, mas quando o foco passa a ser a instituição de ensino superior privado, o tema carece de bibliografia e, em se considerando o elevado número de variáveis externas que incidem sobre tais Instituições e, o controle estatal sobre a concessão das faculdades, mais difícil se torna o pesquisa e desafiador o próprio tema.

Assim, a dinâmica e a realidade social compartilhada pelas faculdades impõem ao tema uma probabilidade de variação superior à expectativa habitual, revelando um grau de complexidade superior ao originalmente estimado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Após a introdução do trabalho, em que se priorizou a delimitação do problema objeto da pesquisa, sua relevância e seus objetivos, segue-se a fundamentação teórica a fim de embasar os conhecimentos sobre as organizações e da sua adaptação frente ao ambiente, a partir de diferentes perspectivas.

Embora a adoção *a priori* da fundamentação teórica, de acordo com Alperstedt (2000), não seja unânime entre os pesquisadores qualitativos e, apesar de se reconhecer a existência de uma crença que defende que a organização universitária necessita de seus próprios parâmetros dada a sua particularidade, procurou-se elaborar um quadro teórico a respeito do tema escolhido. A inserção deste item, portanto, se deve a possibilidade de contribuição para a compreensão da temática, já que, apesar das diferenças, as universidades também apresentam características comuns aos demais tipos de organização. Soma-se a possibilidade deste item poder favorecer ao entendimento da própria evolução histórica dos tipos de organização que se pretende investigar. Patrício (1996) acredita que todo trabalho, de natureza acadêmica ou não, possui uma fundamentação teórica por possuir um conjunto de conceitos, de princípios e de técnicas que o norteiam.

Como o objetivo maior desse estudo é o de identificar as categorias essenciais, que contribuem à consolidação de um modelo de gestão em Instituições de Ensino Superior de Administração, com base no estudo de duas instituições privadas que atuam em ambientes competitivos, e como a pesquisa procura utilizar uma abordagem contextualista, entende-se que a caracterização das mudanças ocorridas no período estejam associadas a evolução do pensamento administrativo, consideração essencial para que se compreenda a complexidade do contexto no qual as organizações se desenvolveram.

São diversos os indicativos que demonstram estarem as organizações, as pessoas e o mercado vivenciando momentos em que as mudanças não são apenas quantitativas, mas profundamente inovadoras e qualitativas. Para Buarque (1991) a universidade, dentro desse contexto, deve ultrapassar o seu papel tradicional. Efetivamente, a universidade deve transpor o estágio passivo de reação à mudança, transformando-se no grande agente gerador de mudanças às pessoas, às organizações e ao meio.

Senge (1990) afirma que o nível de complexidade do atual ambiente não tem precedentes. Pela primeira vez na história, tem-se a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar.

Não se acredita mais no “estado estável” e o caminho da incerteza causa situação de enigma. Na década de 70, Schön (1971) observou que as instituições estabelecidas começaram a perceber uma necessidade de se preparar para os desafios a enfrentar, precisando aprender para responder às situações de mudança. Zajdsznajder (1992, p.17), procurando mostrar o atual momento de transição em que se vive e as formas de ruptura, diz que: “Pela primeira vez, o ser humano mostra-se disposto a um treino cotidiano para encontrar o inesperado e com ele lidar”.

A racionalidade instrumental subverteu suas próprias premissas, como, por exemplo, o mito do progresso infinito da ciência, do bem-estar, da vida estável e ordenada racionalmente. Um outro fato é a razão que se esboça no fim deste século, cuja categoria fundamental é agora a incerteza, que parece ensejar uma característica cíclica (ALPERSTEDT, 2000).

O mundo construído a partir dos iluministas e das Idéias de Descartes, o qual se baseava no culto à certeza, parece ter se encerrado.

A perspectiva, da Razão, do Saber, da Ciência e do Estado, são hoje de todas as formas questionadas, o que significa o desaparecimento de elementos de orientação.

Segundo Calhoun (apud HARVEY, 1994), o intervalo entre a decadência do antigo e a formação e o estabelecimento do novo constitui um período de transição que sempre deve ser marcado pela incerteza, pela confusão, pelo erro e, geralmente, por um fanatismo selvagem e implacável. Os limites e as fronteiras se confundem levando a uma crise de identidade ou ao fim de identidades impostas. O que se caracteriza é uma espécie de descoberta de carência de uma identidade firme, como parece ter havido em outras épocas. Talvez seja este o desenho de um momento de transição que não chega a formar um todo, nem ter um conjunto de princípios. O que se tem é uma realidade multiforme ou disforme que precisa ser dita de várias maneiras.

Alperstedt (2000) reforça que a incerteza que se atravessa não possui uma essência ou um contorno definido. Não existem garantias, sendo preciso aprender a viver a vida sem elas.

Assim, vive-se atualmente num mundo conquistado, sem raízes e transformado pelo poderoso processo econômico e tecnocientífico que dominou os dois ou três últimos séculos (HOBBSAWM, 1995).

Kotter (1996, p. 161) já destacava que “a típica organização do século 20 não operou bem no ambiente de rápidas mudanças. Estruturas, sistemas, práticas e cultura têm sido arrastadas pela mudança mais frequentemente do que as facilitado”. E, advertia, a partir dessa constatação que, “se a volatilidade do ambiente continuar a crescer como muitas pessoas

prevêm, a organização do século XX se tornará, muito brevemente, em um dinossauro”.

2.1 As teorias de administração e de organização

A exemplo da instabilidade decorrente da volatilidade do ambiente que impacta as organizações, idêntica instabilidade se instaurou nas organizações quando do período denominado por Revolução Industrial, de onde novas idéias à época geraram mudanças axiológicas, culturais e comportamentais profundas na vida das pessoas e na gestão das organizações. O conjunto das transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa e particularmente na Inglaterra, nos séculos XVIII e XIX, segundo Sandroni (1996), responsáveis pela instalação do sistema fabril e na difusão do modo de produção capitalista, foram resultantes do aperfeiçoamento do sistema produtivo, tendo como marco a introdução da máquina a vapor, consolidando um período que se estendeu por praticamente dois séculos. A Revolução Industrial culmina portanto, como o ponto alto de um longo processo de transformação no âmbito das forças produtivas, tendo suas raízes na crise do sistema feudal. O período incubatório desta Revolução, entre os séculos XIV e XVIII, foi marcado pelo renascimento comercial, o desenvolvimento do artesanato de base corporativista, a Revolução Comercial e o surgimento do sistema manufatureiro baseado no trabalho assalariado doméstico.

No campo das idéias, alguns pensadores influenciaram direta ou indiretamente, de forma destacada à consolidação das teorias de gestão que sucederam à Revolução Industrial.

Um dos pilares de sustentação do pensamento administrativo busca identidade na Filosofia, e neste sentido, as escolas e teorias filosóficas contribuíram em maior ou menor grau à sua consolidação: do absolutismo ao atomismo, do ceticismo ao fatalismo; do humanismo ao idealismo; do materialismo ao naturalismo; do operacionalismo ao pragmatismo; do pluralismo e do positivismo ao racionalismo; do realismo ao utilitarismo e ao voluntarismo. Entretanto, há que se destacar entre os clássicos, Pitágoras, Sócrates, Platão e Aristóteles os quais, antes da era cristã, já haviam formalizado definições e pesquisas sobre o homem, o trabalho, a sociedade e a própria organização, evidenciando-se como referências do próprio pensamento administrativo, não obstante considerações e registros anteriores a governantes, a culturas e povos como Hamurabi, os caldeus, os sumérios, os egípcios, os chineses, entre outros.

Outro marco incorporado ao pensamento administrativo é Nicolau Maquiavel, que

com suas idéias subverteu a matriz aristotélica do “*zoon politikon*” e da virtuosidade imanente ao homem, influenciando conforme Escalante (1996), a gestão e a liderança nas organizações, com suas considerações sobre as relações de poder do príncipe. Idéias estas, que são corroboradas, quase um século depois, pelo cardeal Mazarin.

Entre os precursores das teorias de gestão, destaca-se o resgate da racionalidade cartesiana, cuja importância à lógica foi defendida por René Descartes, que, segundo Escalante (1996) é o grande responsável pela sistematização das organizações.

Hobbes, análogo a Maquiavel, também é considerado como referência no estudo da administração, sobretudo por sua contribuição como Locke, no desenvolvimento da teoria do pacto social e da lei natural como elementos para a ordem, a sociedade e o progresso humano. Ao adotar a posição mais extrema em favor do absolutismo, nas idéias autoritárias estabelecem na relação do homem com a organização um contrato, cuja melhor metáfora corresponde aos elos da corrente que o prendem a reeducá-lo e protegê-lo de si mesmo e do ambiente. Entretanto, contrariamente a Hobbes, Locke combateu a teoria das idéias inatas, sustentando sua origem na reflexão, colaborando assim para as correntes do pensamento dito moderno. Opôs-se ao absolutismo e ao autoritarismo como liderança, refutando-os como prerrogativas do soberano e desenvolveu um método para o estabelecimento das idéias, resgatando de certo modo a lógica cartesiana. Contribui, neste sentido para a revisão do conceito de liderança e estruturação do método científico.

Dentre os economistas, ressalvada a contribuição dos mercantilistas que direta ou indiretamente marcaram o século XVII, nos períodos de Cromwell na Inglaterra e de Colbert na França; há que se destacar a contribuição dos fisiocratas (Quesnay, Targot, Mirabeau, Mercier de La Riviere e Dupont de Nemours) à administração, ainda que na retomada sofismável da perspectiva aristotélica de virtuosidade, esboçaram forte reação aos mercantilistas. Destaca-se dos fisiocratas, a concepção do homem:

o homem que é por natureza bom e feliz; está viciado pelas instituições sociais e particularmente pela coação das leis artificiais; a liberdade individual é o primeiro dos bens e a fonte da ordem e da prosperidade; devendo se acercar de todo modo à sua natureza (ESCALANTE, 1996, p. 55);

induzindo à supressão das regras, sustentando a máxima do “*laissez faire, laissez passer*”, a qual as reservadas proporções, se identifica na era atual com as diversas reações sociais à opressão da máquina e do materialismo exagerados. Tais conceitos são também corroborados, no âmbito institucional, pelos defensores dos preceitos da “desorganização”. Os clássicos (SMITH, MALTHUS, STUART MILL e RICARDO), os críticos do capitalismo (MARX, VEBLEM,

HOBSON), o marginalismo (JEVANS, WABRA e PARETO), os neoclássicos (MARGHALL); o historicismo (WEBER), os Keynesianos (KEYNES e KALECKI) e os ditos contemporâneos (SCHUMPETER, SAMUELSON, MYRDAL, SRAFFA, ROBINSON E GALBRAITH) influenciaram em maior ou menor grau as teorias organizacionais e de gestão. Entretanto, há que se ressaltar a influência direta, na Revolução Industrial, no processo produtivo, e na divisão do trabalho e na própria gestão, de Adam Smith, sobretudo por suas idéias registradas em sua obra de 1776 (Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações), cuja repercussão influenciou os intelectuais de toda sua época, destacando Juan Batista Say cujos conceitos de liberalismo político e social na França são precursores da chamada “sociedade de consumo”, resumido na expressão: “Enriquecei e multiplicai os mercados e desenvolvi as necessidades” (SAY, apud ESCALANTE, 1996, p.61)

Outros filósofos marcaram de algum modo o pensamento administrativo e são objeto de citação ou possuem suas idéias adaptadas ou registradas no contexto da gestão, como Montesquieu (1689-1755), Jean Jacques Rosseau e Newton. Entretanto, são os “pragmáticos”, os mais associados como precursores do pensamento clássico da administração. Owen e sua relevância atribuída à motivação do homem, destoante de sua época; Fourier, reacionário contra a desorganização e ao abuso do ser humano, característica das primeiras épocas da industrialização, evidenciou-se como um utópico com concepções anarquistas; Watt e Boulton conhecidos por introduzirem em sua fábrica os conceitos da administração científica desde 1796, que agregaram à sua prática de gestão, ainda que de modo incipiente, métodos que somente se tornariam prática mais de um século após, tais como pesquisa de mercado, planejamento e padronização da produção, controle de custos, estudo do trabalho, previsão de fundos para obras sociais entre outros. Charles Babbage, matemático inglês cujo desenvolvimento de sua metodologia matemática para os estudos de divisão e subdivisão do trabalho associadas à participação nos benefícios e na redução de custos antecederam a própria teoria de Taylor, não obstante este desconhecer sua obra e a de De Tocqueville, que Escalante (1996) retrata como precursor da ciência de administração de recursos humanos, ao destacar a importância da descentralização administrativa, e que o meio e as condições sociais do povo são os determinantes do caráter das instituições vigentes, ou seja o ambiente e as condições sociais do mercado como determinantes do perfil das organizações.

Focando, a partir dos marcos de sustentação do pensamento administrativo, os conceitos e idéias de Aristóteles, Maquiavel, Descartes, Hobbes e Adam Smith, associados ao pragmatismo de Owen, Watt e Boulton, Babbage e De Tocqueville, a administração busca sustentar algumas de suas teorias, exatamente no pós Revolução Industrial, já no período de

industrialização. Fruto de uma nova ordem econômica, política e social, paradoxalmente, a industrialização traz em seu bojo algumas novidades como a segurança, a certeza, a estabilidade, a racionalidade funcional.

A compreensão, entretanto, das teorias de gestão, inerentes a esta nova era, enseja certa consideração sobre sua percepção.

2.1.1 A evolução do pensamento administrativo e organizacional

A preocupação com a gestão transcende o século, o milênio e, se confunde com o surgimento dos primeiros grupos sociais. A partir do momento em que o homem sentiu a necessidade de comungar algum tipo de objetivo, qualquer que fosse a sua magnitude, percebe-se a própria gestão. Os estudos do pensamento e de sua evolução ensejam, em sua essência, características inerentes à administração.

O pensamento preserva uma visão histórica do próprio homem, precedendo o que se convencionou chamar de pensamento administrativo ou organizacional e, possibilita a compreensão do indivíduo no contexto das organizações.

Ao se reconhecer um papel dinâmico inerente à administração, esta pode ser compreendida segundo uma evolução de idéias, enfoques, teorias, perspectivas, pensamentos, fases, correntes de pensamento que, não se resumindo a um período específico da história, acompanham sua evolução. A percepção dessa evolução cronológica enseja variações, conforme o autor a que se reporta. Assim, o desenho das teorias administrativas procura, efetivamente, melhor definir a própria administração, viabilizando a compreensão dessa aludida dinamicidade.

2.1.1.1 A evolução das teorias

A evolução do pensamento administrativo pode ser compreendida segundo uma sucessão de teorias e/ou enfoques gerenciais, que se sobrepõem em uma relação cronológica. Basicamente, essas teorias têm sido tratadas segundo dois grandes grupos, um relativo às teorias administrativas e outro que comporta as teorias organizacionais.

Chiavenato (1985), Stoner (1985), Kwasnicka (1987), Clutterbuck e Crainer (1993) e Karlöf (1994) procuram demonstrar essa evolução segundo uma variação temporal, em que enfoques comuns são classificados segundo o período em que surgiram, desenvolvendo-se

numa sucessão didática de teorias. Ainda assim, cada autor procura imprimir uma característica própria ao estabelecer a divisão e subdivisão das teorias administrativas e organizacionais.

Chiavenato (1985) estabelece suas considerações sobre as teorias administrativas segundo dois enfoques principais. No primeiro, o autor denomina as fases históricas da empresa, classificadas segundo seis períodos: fase artesanal (até 1780); fase de transição para a industrialização (de 1780 à 1860) - 1ª Revolução Industrial; fase do desenvolvimento industrial (de 1860 à 1914) - 2ª Revolução Industrial; fase do gigantismo industrial (de 1914 à 1945 - entre as duas grandes guerras; fase moderna (1945 à 1980)- Pós-Guerra até a atualidade e Fase da incerteza (após 1980).

Numa segunda etapa, Chiavenato (1985) estabelece uma associação entre as fases históricas e a evolução das teorias da administração.

A evolução das teorias administrativas, de acordo com Stoner (1985), tende a preservar cinco direções possíveis: dominação, divergência, convergência, síntese e proliferação. A dominação enseja a incorporação por uma escola principal, de idéias de outras escolas, provocando a expulsão destas do campo da administração. Na divergência, considera-se a possibilidade de escolas principais seguirem por caminhos próprios, afastando-se umas das outras, interagindo, mas contribuindo menos mutuamente. Por convergência, Stoner entende a tendência que as escolas ou teorias têm de se parecerem, ao ponto de seus limites se confundirem. A síntese corresponde à integração das perspectivas das teorias existentes, o que não vem a ser uma superposição estratificada dessas escolas, mas uma nova abordagem conceitual. Para Stoner, este seria o caso das abordagens contingencial e de sistemas. Quanto a proliferação, esta se refere à possibilidade de surgimento de novas teorias ou perspectivas no âmbito da administração.

Preservando essas considerações, Stoner sintetiza as teorias administrativas em três grandes escolas do pensamento administrativo: a clássica, a comportamentalista e a quantitativa.

A esses enfoques Stoner adiciona duas abordagens que considera relevantes: "a abordagem de sistema e a abordagem contingencial" (STONER, 1985).

Para Kwasnicka (1987) a compreensão da evolução de pensamento administrativo ocorre a partir de fatos históricos, envolvendo o período que antecede à Revolução Industrial, enfatizando-se a Igreja, a própria Revolução Industrial e o período imediatamente posterior à mesma. No específico, Kwasnicka destaca a consolidação das teorias das Relações Humanas, do Comportamento Humano, da Pesquisa Operacional, das Abordagens Sistemica e

Contingencial.

A proposta de Clutterbuck e Crainer (1995) embora se consolide em termos de evolução cronológica, diferencia-se dos modelos anteriores, à medida em que a maioria dos autores procura enquadrar as idéias ou princípios de administração dentro de teorias ou escolas, associando estas a enfoques ou abordagens gerais e Clutterbuck e Crainer propõem que as idéias, princípios, postulados de administração estejam associados às pessoas que os desenvolveram, estratificando-os segundo correntes de pensamento comum. Basicamente, a estratificação ocorre segundo sete abordagens principais: Dos Pioneiros; Da Organização e Dos Sistemas; Do Comportamento; Das Estratégias; Da Liderança; Da Cultura, Qualidade e Excelência e dos Desajustados.

Outro estudioso da evolução do pensamento administrativo que a associa a uma variação cronológica é Karlöf (1994). Primeiramente, enfatizando as influências ideológicas nas empresas, Karlöf apresenta considerações e pensadores do século XVIII ao XX.

Karlöf (1994) também perscruta o tempo procurando identificar desde os mais remotos períodos da história a evolução do pensamento e a contribuição para a administração de cada povo ou indivíduo. Percebe-se que, os conceitos perquiridos por Karlöf, embora se iniciem com os sumérios, egípcios, chineses e babilônios, permanecem atuais, necessitando ser resgatados, até para permitir a mais ampla e completa análise organizacional.

Motta (1980), Silva (1990) e Faria (1994), em objeção à associação cronológica para a apresentação da evolução do pensamento administrativo, reúnem as teorias de administração segundo grupos ou conjuntos de enfoques, ênfases ou pensamentos, identificando correntes gerais.

A dissociação entre as teorias e o fator tempo, permite considerar que, embora certas teorias tenham sido desenvolvidas, identificadas ou destacadas em determinada época, não estão atreladas a um início ou a um fim, podendo perdurar nas organizações, conforme o tipo, até os dias hoje; bem como o seu início é compartilhado com uma conseqüente evolução de idéias.

Para Motta (1980), as teorias de administração podem ser compreendidas segundo três enfoques: prescritivos, explicativos e prescritivos-explicativos, inserindo-se nos mesmos as teorias ou escolas de administração, conforme o quadro seguinte:

Enfoques	Teorias Associadas
Prescritivos	Movimento da Administração Científica
Explicativos	Movimento das Relações Humanas
	Behaviorismo ou Comportamentalismo
Prescritivos - Explicativos	Estruturalismo
	Abordagem dos Sistemas
	Desenvolvimento Organizacional
	Contingência

Figura 1 - Enfoques das teorias de administração
 Fonte: Motta (1980, p.3-211)

Faria (1994), a exemplo de Motta (1980), reúne em uma de suas propostas as teorias administrativas relacionando-as a abordagens, conforme a figura seguinte:

Abordagens	Teorias
Prescritivas e Normativas	Teoria Clássica
	Teoria das Relações Humanas
Explicativas e Descritivas	Teoria da Burocracia
	Teoria Estruturalista
	Teoria Behaviorista
	Teoria Neoclássica
	Teoria dos Sistemas
	Desenvolvimento Organizacional
	Teoria da Contingência

Figura 2 - Abordagens administrativas
 Fonte: Faria (1994, p.66 e 67)

Dentro da abordagem Prescritiva e Normativa, Faria (1994) insere as Teorias da Administração Científica e Anatômica na que convencionou chamar Teoria Clássica. Contudo, Faria propõe outra classificação às escolas “pioneiras” de administração, relacionando enfoques a teorias e a sua respectiva ênfase, consolidando a seguinte figura:

Ênfase	Teorias	Principais Enfoques
Nas tarefas	Administração Científica	Organização e racionalização da produção
Na estrutura	Teoria Clássica ou Anatômica	Organização formal; princípios gerais de administração; Funções organizacionais de administração. Unidade de comando.
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal; motivação; liderança; dinâmica de grupo; comunicação.

Figura 3 - Enfoque das teorias pioneiras de administração
Fonte: Faria (1994, p.5)

A proposta de Silva (1990), estabelece uma classificação para o pensamento administrativo, procurando associar as teorias administrativas e organizacionais a grandes enfoques, os quais reúnem mais de uma teoria em seu bojo, agrupadas em quatro enfoques principais: clássico, humanista, organizacional e moderno, conforme o quadro a seguir:

Enfoques	Teorias
Clássico	Científica Anatômica Transitivas
Humanista	Relações Humanas Comportamentalista Burocrática Estruturalista
Organizacional	Geral dos Sistemas de Contingência do Desenvolvimento Organizacional Neoclássica
Moderno	Japonesas de Marketing

Figura 4 - Enfoques e teorias de administração
Fonte: Silva (1990, p.15 a 20)

Morgan (1996), desenvolve o estudo da evolução do pensamento administrativo estabelecendo uma série de metáforas que convencionou denominar imagens que se faz da organização, na expectativa de expor as diversas facetas da própria administração. Assim, oito enfoques evidenciam a compreensão da organização: "Como máquinas, como organismos, como cérebros, como culturas, como política, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação e como instrumentos de dominação" (MORGAN, 1996, p. 15 a 20).

fluxo e transformação e como instrumentos de dominação" (MORGAN, 1996, p. 15 a 20).

À luz da evolução do pensamento administrativo, considerando os diversos estudos e análises a propósito, torna-se possível estabelecer uma classificação, em que pese as idéias ou teorias desenvolvidas em associação a intervalos de tempo em que se observa sua ênfase, sem início ou fim definidos, preservando as bases do paradigma para a análise organizacional.

Uma proposta alternativa de classificação, em que se torna possível a compreensão da evolução sugerida por Motta (1980), Stoner (1985), Chiavenato (1985), Kwasnicka (1987), Silva (1990), Clutterbuck e Crainer (1993), Faria (1994), Karlöf (1994) e Morgan (1996), distribuindo-se as teorias administrativas segundo sete focos: Empirismo, Especulação do Espírito ou Racionalismo, Eficiência, Eficácia, Efetividade, Entusiasmo e Encantamento.

2.1.1.2 A consolidação dos enfoques

As teorias da Administração Científica, Anatômica, de Transição, Burocrática e Estruturalista, apresentam uma maior preocupação com a eficiência e, neste sentido, a questão da utilização dos recursos disponíveis de forma correta, ganha em importância, à medida em que é melhor fazer bem feito e da primeira vez, para não ter de refazer.

Não obstante o enfoque da eficiência tenha tal dimensão como principal, reconhece-se que o retrabalho como aspecto negativo, está presente nos demais enfoques: da Eficácia, da Efetividade, do Entusiasmo e do Encantamento.

Portanto, numa perspectiva crescente, a superposição cronológica dos enfoques de administração segundo os períodos, presume a absorção de seus conteúdos, parcial ou totalmente pelo enfoque subsequente dos que lhe antecedem. Assim, a idéia associada a cada enfoque não se perde na estanqueidade do pensamento isolado mas contribui para que um novo enfoque considere também os preceitos do anterior.

Ratifica-se essa consideração, ao tempo em que se reconhece que para o pleno desenvolvimento organizacional, é indispensável a interação de todos os fatores e parâmetros da análise e avaliação organizacional, confirmando-se a perspectiva dinâmica, ou substantiva, da própria administração.

Evidentemente, cada teoria analisada e cada método ou enfoque proposto para a melhor compreensão da administração necessitam ser avaliados segundo uma perspectiva da utilidade histórica, o que evidencia certa dificuldade e, requer a contestação do modelo.

2.2 O ambiente externo às organizações

Contrapõe-se ao modelo tradicional de organização toda a incerteza, dinamicidade e turbulência inerentes ao ambiente. Entretanto, concebidas pela teoria administrativa como sistemas abertos, as organizações vêm, cada vez mais, despertando a atenção para a necessidade de responder com rapidez às pressões do meio ambiente. O cenário atual, de crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais, tem provocado a necessidade de rever configurações organizacionais de maneira a adequá-las ao atual ambiente turbulento e mutável. A organização do tipo burocrática já não responde adequadamente aos novos valores que são progressivamente formados ao longo dos anos. É preciso que uma nova configuração organizacional seja gradativamente desenhada, considerando esta nova realidade que se esboça. Alperstedt (2000, p.16) complementa que “a necessidade de introduzir a noção de mudança e inovação nas organizações não pode ser apenas um modismo, ela é uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso”.

As organizações burocráticas se identificam pela formação de “estratégias de produção de bens e serviços”, precisando levar em conta essa finalidade para que se possa pensá-las no momento atual, de forma que respondam ao ambiente de turbulência do mundo contemporâneo, buscando novos valores, superando os obstáculos e os desafios de se adaptarem às constantes mudanças ambientais. Sob esta ótica, Pinchot (1995) salienta que a burocracia alcançou sucesso ao longo do tempo, através de um sistema capaz de gerir eficazmente os maciços investimentos, a divisão do trabalho e a produção mecanizada e em grande escala, que no entanto parece introduzir em um processo entrópico. Como em muitas outras áreas, a fonte de grande sucesso no passado se tornou a limitação do presente. Percebe-se que a burocracia está tolhendo e mantendo as organizações internamente focalizadas e não-criativas, sendo necessário questioná-la.

As organizações, por serem movidas por homens e por fazerem parte, de alguma maneira, da vida dos homens, precisam permitir o aprendizado crítico, consciente e criativo, utilizando novas estratégias de mudança sob uma nova base axiológica. Desta forma, segundo Alperstedt (2000, p.17),

parece claro que seja preciso encontrar formas de se chegar a organizações capazes de aprender, por um processo que inclua pensamento crítico e ação. E que assim tenham condições de responder com maior rapidez às exigências que hoje são colocadas e, ainda mais, que consigam antecipar-se, prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro.

A passagem de um ambiente estável para um turbulento envolve mudanças estratégicas, que são traumáticas e dramáticas, por que alteram normas, estruturas, processos e metas, além de provocar profundas modificações na construção da realidade social. Tal visão sugere que a mudança organizacional deverá envolver uma reorientação cognitiva da organização, refletindo descontinuidades de percepções, estruturas e contexto, que ocorrem através de alterações nas interações de processos deliberados e emergentes (MINTZBERG e WATERS, 1982).

O foco que acompanha o fenômeno da mudança é o de que as organizações, para assegurarem competitividade, devem ser permeáveis ao meio em que estão inseridas, estando atentas aos sinais emitidos por ele e considerando-os no constante aprimoramento de suas atividades. Parece haver, segundo Alperstedt (2000), um consenso de que os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram ao sucesso no passado muitas vezes se tornam a principal causa da ruína no presente.

O ambiente tem sido freqüentemente apontado como uma das principais fontes de pressão, cuja turbulência demanda a permanente modificação dos mecanismos de alcance dos objetivos organizacionais, ou o desencadeamento de um contínuo processo de adaptação (MILES e SNOW, 1978). Considerando como o conjunto de todos os fenômenos externos à organização e que a influenciam de forma potencial ou real (HAWLEY apud HALL, 1984), como elementos relevantes ou potencialmente relevantes para as operações da organização (STONER e FREEMAN, 1995), o ambiente pode ser melhor compreendido como tudo o que está fora dos limites da organização (ALPERSTEDT, 2000). A dificuldade, entretanto, encontra-se em operacionalizar, na prática, as fronteiras organizacionais, principalmente no atual ambiente globalizado onde as organizações operam. Quando se trata de organizações universitárias, esta questão fica ainda mais complexa, já que suas fronteiras se estendem por onde quer que haja alguém ou algum conhecimento a seu serviço.

Na análise do ambiente, contudo, há uma tentativa em procurar distinguir os elementos que são diretamente relevantes para a organização daqueles que a influenciam indiretamente. Os primeiros, fundamentalmente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do ambiente específico da organização (MILES, 1980) ou ambiente direto (STONER e FREEMAN, 1995). Os últimos, analogamente relevantes, são comumente denominados de ambiente geral (MILES, 1980) ou indireto (STONER e FREEMAN, 1995).

Os elementos do ambiente geral afetam todas as organizações por fatores que podem ser classificados em tecnológicos, econômicos, políticos e sociais (FAHEY e NARAYANAN, apud STONER e FREEMAN, 1995). O ambiente geral é também reconhecido como

macroambiente, incluindo, além dos elementos acima, os de natureza cultural, demográfica, legal e ecológica (ALPERSTEDT, 2000).

O ambiente específico ou operacional, por sua vez, varia dependendo das atividades da organização, tais como os produtos e os serviços oferecidos e os mercados atendidos (BOWDITCH e BUONO, 1992). O ambiente específico é também identificado como aquele que contém os “públicos relevantes externos”, como: fornecedores, consumidores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, veículos de comunicação, concorrentes, comunidade.

Tendo em vista a complexidade do ambiente atual em que as organizações estão inseridas e a consciência de que os fatos e acontecimentos da vida real encontram-se todos relacionados em uma teia (CAPRA, 1996) de difícil desmembramento, torna-se importante o estudo da forma pela qual as organizações percebem o seu ambiente. Esta percepção tem sentido quando se parte do pressuposto da racionalidade limitada de Simon (1979), ficando difícil para os membros da organização apreenderem o ambiente como ele realmente é, se real ou objetivo. Efetivamente, o ambiente real é muito mais do que fatores isolados ocorrendo simultaneamente. A caracterização do ambiente atual indica uma complexidade sem precedentes, em que os fatos possuem uma ampla relação de interdependência (ALPERSTEDT, 2000). Esse estado de coisas pode ser explicado pelo chamado “efeito borboleta”: “afirmação de que uma borboleta que, hoje, agita o ar em Pequim pode causar, daqui a um mês, uma tempestade em Nova York” (CAPRA, 1996, p. 115). Nesse sentido, qualquer esforço humano para explicar tal situação parece, no mínimo, simplista. Assim, tanto no interior, quanto fora das organizações, se é que ainda seja possível estabelecer essa diferença, convive-se com realidades que já não mais são explicadas. São situações nas quais convivem, simultaneamente, a ordem e o caos e não mais existem fronteiras (VERGARA, 1993). Entender a totalidade do ambiente real dentro do atual estado de coisas significa antecipar as conseqüências trazidas por um bater de asas de uma borboleta em Pequim, o que revela certo grau de utopia, pois ninguém é capaz de captar todas as informações e ocorrências ao seu redor, o tempo todo. Assim, as diversas concepções de realidade e de ambiente se reforçam por uma percepção individual multifacetada, composta pela soma de fragmentos da própria realidade, agregada de uma decodificação personalística. Portanto, os membros das organizações tomam decisões baseadas na percepção que eles têm do ambiente, buscando selecionar aqueles aspectos mais significativos para a organização, ambiente preceptivo ou subjetivo (ALPERSTEDT, 2000). Em outros termos, os membros da organização tomam decisões de acordo com a sua percepção e não de acordo com os fatos como eles realmente

ocorrem (BOWDITCH e BUONO, 1992).

A forma como o ambiente é percebido leva as organizações a desenvolverem estratégias visando melhor se adaptarem a ele. Como sugere Chakravarthy (1982, p.35), na época corrente “a essência da administração é lidar com a mudança”. E as organizações, como sistemas adaptativos, necessitam perceber e analisar continuamente os requisitos mutáveis do ambiente, para que a ele possam se adaptar (ALPERSTEDT, 2000).

A adaptação para a maioria das organizações apresenta-se como um processo complexo, requerendo uma enorme variedade de decisões e a reformulação de comportamentos em todos os níveis organizacionais. De um modo geral, Alperstedt (2000) destaca que as respostas organizacionais às pressões do ambiente remetem o pesquisador para a análise dos fatores que orientam o processo de adaptação das organizações e afetam, por conseguinte, a sua configuração interna. O exame destes fatores, subjetivos e objetivos, do ambiente é que formam o chamado “contexto” no qual as escolhas estratégicas são conduzidas.

Aumentar o escopo do entendimento do ambiente constitui-se como uma das tentativas mais perseguidas pelas organizações, pois desta compreensão pode resultar melhores estratégias para sobrevivência em um ambiente cada vez mais complexo. Entretanto, a ampliação do entendimento do ambiente passa, necessariamente, por uma consciência crítica que só é alcançada à medida em que a organização consegue dar sentido à participação de seus membros no desenvolvimento desta consciência e do próprio aprendizado contínuo. A complexidade da compreensão da formulação do quadro estratégico, resume-se, portanto, à consideração do ambiente, à percepção do homem, e do reconhecimento da necessidade contínua de aprender, fatores que convergem na formatação da própria estratégia organizacional.

2.3 O homem e a administração

Administração e Homem parecem se complementar, confundindo-se a origem de um com a do outro. É difícil avaliar a evolução administrativa sem levar em conta a própria evolução humana, e é difícil analisar tais evoluções distante de uma abordagem filosófica, sobretudo ao se considerar que as grandes questões da Filosofia são questões inerentes ao próprio homem, na expectativa de se encontrar. Assim, a contextualização do homem em sua dimensão filosófica pode contribuir na própria definição de homem em uma dimensão administrativa.

2.3.1 O homem na dimensão filosófica

Na Filosofia, a dimensão filosófica do ser humano é tratada por autores que a abordam segundo determinadas correntes do pensamento, como Auroux e Weil (1991), ou segundo uma determinada linha, como Mora (1991). Entretanto, Abbagnano (1982), classifica o homem segundo três tipos de definições: a) que se valem do confronto homem e Deus; b) que exprimem uma característica ou capacidade própria; c) que exprimem como inerente ao homem a capacidade de autoprojetar-se; o que possibilita uma compreensão mais didática dos conceitos.

O primeiro conjunto de definições relacionam as que relacionam o homem com Deus de forma positiva, tanto quanto de modo negativo ou inverso. Toda definição deste gênero parece originar-se da expressão bíblica do Gênese: “E Deus disse: façamos o homem à nossa imagem e semelhança”; gerando as mais diversas especulações sobre a alma e as suas divisões, como nos conceitos de Calvino e Zwinglio. Como explícita definição de homem, observa-se que a afirmação bíblica foi também a escolhida pelos teólogos da Reforma. Mas Aristóteles já resgatava o elemento divino do homem, ao imputar-lhe como inerente, ou mesmo imanente, a virtude e a bondade. Neste grupo, estabelecendo uma correlação dita positiva nos conceitos, encontram-se Espinosa, Fichte e Hegel, além de Calvino, Zwinglio e Aristóteles. Espinosa defendia que a “essência do homem é constituída por certas modificações do atributo de Deus” (ESPINOSA, apud ABBAGNANO, 1982, p. 487). Assim, Espinosa defende o homem como um modo finito de Deus,

um corpo cuja idéia correspondente no pensamento constitui a alma; a ordem e a conexão das idéias são as mesmas que a ordem e a conexão das coisas; as partes da alma humana (as suas idéias) são portanto as idéias das suas afecções corporais, os seus sentimentos são as afecções do corpo e as suas idéias, na medida em que mudam a potência de agir desse corpo (AUROUX e WEIL, 1991, p.113).

Para Espinosa, de acordo com Auroux e Weil (1991), o homem não é livre, a menos que tenha idéias adequadas, porém é livre apenas no conhecimento e no amor de Deus. Fichte “apontava como tarefa do homem a de adequar-se à unidade e à imutabilidade do Ego absoluto, de acordo com a sentença agir de forma a poder considerar a máxima da tua vontade como lei eterna para ti” (ABBAGNANO, 1982, p.487). Evidencia-se, de acordo com Mora (1991, p.311), em Fichte, “o Eu como pessoa não só por ser um centro de atividades

racionais, mas sobretudo por ser um centro metafísico que se constitui a si mesmo ao pôr-se a si mesmo”. Fichte, cuja doutrina ressalta ser o homem em seu princípio ideal, Deus, e portanto, deve se esforçar para tornar-se tal, pois “o ‘impulso infinito’ do eu não é mais independente e auto-sustentável, mas de um ‘Ser Absoluto’ o qual (...) Fichte também chama de Deus, a Palavra, e o Absoluto” (HONDERICH, 1995, p.278). Segundo Honderich (1995), para Fichte, as coisas finitas são produto da consciência, mas a atividade da consciência é deduzida, ao fim, como imitação divina. E para Hegel, “o homem é essencialmente Espírito e o Espírito é Deus”, conforme Abbagnano (1982, p.487), “enquanto considerado por si mesmo perfeito, é também imagem de Deus e origem da infinidade em si mesmo: sendo que é escopo a si mesmo, e tem em si mesmo o valor infinito e o destino à eternidade”. Como Hegel define o homem como a imagem de Deus, também considera a religião como uma alienação da sua própria essência, ressaltando que “a oposição entre o divino e o humano é pura ilusão, ainda que assente na distinção entre a essência e a existência individual do homem” (HEGEL, apud AUROUX e WEIL, 1991, p.167). De modo inverso ou negativo, de acordo com Abbagnano (1982), encontra-se a conceituação de Feuerbach, Nietzsche e Sartre. Feuerbach afirma que o “homem atribui a Deus os seus próprios elevados sentimentos, pensamentos e esperanças” (HONDERICH, 1995, p.276) e, portanto, “o ser absoluto, o Deus do homem, é o ser próprio do homem” (ABBAGNANO, 1985, p.488). Ao proclamar, através de Zaratustra, a morte de Deus, Nietzsche também anuncia o nascimento de um super homem ou, aquilo que está além do próprio homem, e afirma que “a grandeza do homem está nisto, ele é uma fonte e não um fim: aquilo que pode fazê-lo amar é o fato de ser ele um caminho e um ocaso” (NIETZSCHE, apud ABBAGNANO, 1982, p.488). A importância de Nietzsche atribuída ao homem é, paradoxalmente, o sinônimo de seu próprio ceticismo em relação à humanidade, sobretudo ao afirmar que “a última tarefa que um homem sensato empreenderia seria melhorar a humanidade: a humanidade não pode melhorar, ela nem existe – é uma abstração” (DURANT, 1988, p.69). Do existencialismo de Sartre, analogamente aos conceitos de Feuerbach e Nietzsche, tem-se: “Ser homem é tender para Deus; ou, se assim se prefere, o homem é fundamentalmente o desejo de ser Deus” (ABBAGNANO, 1985, p. 488).

O segundo grupo de definições, que reúne as que exprimem uma característica ou capacidade tida como própria do homem, é constituído por um grande número de conceitos, sendo que Abbagnano (1982) resgata a noção de homem como “animal irracional”, que fundamenta o Iluminismo grego, como sendo a primeira e mais famosa do conjunto. Soma-se, para Abbagnano (1982), Platão que teria dito que o homem é animal “capaz de ciência” e Aristóteles, cuja perspectiva de homem enseja o ser capaz de definir seu próprio objetivo de

vida sendo “o único animal que possui razão”. Destaca-se ainda neste grupo, os conceitos de homem propostos por Rosmini, De Bonald, Pascal, Descartes, Husserl, Scholer, Hobbes e Bergson. Para Rosmini: “o homem é um sujeito animal provido da intuição do ser ideal indeterminado” que Abbagnano (1982, p.488) complementa como sendo razão, a própria “percepção do ser ideal indeterminado” proposta por Rosmini. Para De Bonald, a definição do homem como uma inteligência servida por órgãos, contrasta com o conceito de Pascal: “O homem nada mais é do que um junco, o mais frágil da natureza, mas é um junco pensante” (ABBAGNANO, 1982, p.488). Descartes, que segundo Abbagnano (1982, p.488), “dispensara a animalidade e reduzira o homem a pensamento, como consciência imediata: ‘Eu não sou, exatamente falando, senão uma coisa que pensa, isto é, um espírito, um intelecto ou uma razão’”, é corroborado pela conceituação de Husserl (apud ABBAGNANO, 1982, p.488):

se o homem é um ser racional, é-o somente na medida em que toda a sua humanidade é uma humanidade racional, na medida em que é latentemente orientado para a razão ou abertamente orientado para a entelúquia que se revelou a si mesma e guia por fim, conscientemente, por uma necessidade essencial, o tornar-se humano.

A natureza política ou sociável do homem tem identificado a segunda e mais específica determinação dentro deste conjunto de conceitos. Já mencionada por Platão, a natureza política do homem é reforçada por Aristóteles (apud ABBAGNANO, 1982, p. 489): “Quem não pode entrar ou fazer parte de uma comunidade ou quem não precisa de nada, bastando-se a si mesmo, não é parte de uma cidade, mas é uma fera ou um deus”. Os filósofos associados à Igreja, reforçam o pensamento aristotélico. Santo Agostinho atribui ao conceito de pessoa, segundo Mora (1991), a idéia de “intimidade”, no sentido de fazer da relação consigo próprio não algo abstrato, mas eminentemente concreto e real. Santo Anselmo procura evidenciar um contraste entre pessoa e substância, afirmando: “Fala-se de pessoa relativamente a uma natureza racional individual, e da substância relativamente aos indivíduos, a maioria dos quais subsistem na pluralidade” (SANTO ANSELMO, apud MORA, 1991, p. 310). Para São Tomás, com base na definição de Boécio, um dos pensadores mais influentes da história: “A pessoa é uma substância natural de natureza racional. A pessoa é uma substância que existe por direito próprio e que é perfeitamente incomunicável” (BOÉCIO, apud MORA, 1991, p. 310); os indivíduos de natureza racional possuem um nome que os distingue: “o nome pessoa” (SÃO TOMÁS DE AQUINO, apud MORA, 1991, p. 310). De modo não excludente, à luz de uma perspectiva Ética, Max Schoeler propõe a seguinte definição: “a pessoa é a unidade de ser concreta e essencial de atos da essência mais diversa (...) o ser da

peessoa fundamenta todos os atos essencialmente diversos” (MORA, 1991, p.312).

A essência da definição do “zoon politikon” aristotélica é combatida por Hobbes, ao afirmar que “o homem está apto, desde o nascimento, a viver em sociedade” (ABBAGNANO, 1982, p. 489), aproximando assim o homem dos “seres sociais” que, pelo perfil da natureza humana de Hobbes, essencialmente má, o distancia do modelo humano, naturalmente virtuoso, de Aristóteles que caracteriza o “ser político”. No *Leviatã*, Hobbes (1983), reafirma a perspectiva de estado natural do homem, ou seja, seu modo de ser, que o caracteriza antes de seu ingresso no estado social, reforçando a máxima – “o homem é o lobo do homem”, da obra “Sobre o Cidadão”, publicada pela primeira vez em 1642:

pois a natureza dos homens é tal que, embora sejam capazes de reconhecer em muitos outros maior inteligência, maior eloquência ou maior saber, dificilmente acreditam que haja muitos tão sábios como eles próprios; porque vêem sua própria sabedoria bem de perto, e a dos outros homens à distância (HOBBS, 1983, p. 74).

A natureza do modelo hobbesiano de homem está em sua própria tendência natural para a dissídia: “...se alguém planta, semeia, constrói ou possui um lugar conveniente, é provavelmente de esperar que outros venham preparados com forças conjugadas, para desapossá-lo e privá-lo, não apenas do fruto de seu trabalho, mas também de sua vida e de sua liberdade” (HOBBS, 1983, p.75). Para Hobbes (1983), as três principais causas para a discórdia são encontradas na natureza humana: competição, que leva os homens a atacar os outros devido ao lucro; a desconfiança, devido a segurança; e a glória, devido a reputação.

Procurando expressar a totalidade do homem, Bergson (apud ABBAGNANO, 1982) complementa este grupo de definições:

Se pudéssemos despir-nos do nosso orgulho, se, para definir a nossa espécie, nos valéssemos estritamente do que a história e a pré-história nos apresentam como característica constante do homem e da inteligência, não diríamos, talvez, ‘Homo sapiens’, mas ‘Homo faber’. Em conclusão, a inteligência, considerada naquilo que parece ser a sua tarefa original, é a faculdade de fabricar objetos artificiais, particularmente utensílios para fazer utensílios, e de variar indefinidamente a fabricação deles (ABBAGNANO, 1982, p.489).

Como o próprio Bergson admite, um “halo de instinto” permeando a inteligência, julgando possível o retorno desta ao instinto, através da intuição, Abbagnano (1982) ressalta que isto deveria então significar que o homem não se resume apenas ao “Homo faber”.

O terceiro conjunto de conceitos, que se refere à possibilidade de autoprojecção do homem, simboliza na expressão de Demócrito, o caráter indeterminado do homem: “o homem

é aquilo que todos nós sabemos” (ABBAGNANO, 1982, p.489). Mas, é nos neoplatônicos que mais se esclarece esta afirmação, ao se resgatar Plotino, para o qual “o lugar do homem é entre os deuses e as feras; ele tende, às vezes, para uns, às vezes, para as outras; alguns homens se assemelham aos deuses, outros às feras e a maioria mantém-se no centro” (ABBAGNANO, 1982, p.489). Neste grupo, reúnem-se as definições propostas por Demócrito e os neoplatônicos, Escoto Erígena, Pico della Mirandola, Maquiavel, Kant, Leibniz, Heidegger e Mora.

Escoto Erígena reforça o conceito de Plotino, no século IX, ao ilustrar:

Não sem razão, o homem foi denominado a oficina de todas as criaturas: de fato, todas as criaturas estão nele contidas. Ele entende como anjo, raciocina como homem, sente como animal irracional, vive como um germe, constitui-se de alma e corpo e não carece de nenhuma coisa criada (ESCOTO ERÍGENA apud ABBAGNANO, 1982, p. 489).

Enquanto por Pico della Mirandola a capacidade de autoprojecção do homem era exaltada com eloquência e otimismo, na oração “De hominis dignitate”, o conceito Iluminista de homem limita e reduz sua capacidade de projeção demonstrando íntima relação com o conceito Renascentista.

Para Mora (1991), diversos filósofos procuraram distinguir a noção de indivíduo da de pessoa, definindo-se negativamente a unidade do indivíduo, resumindo-o à condição de algo ou alguém que é indivíduo quando não é outro indivíduo; e positivamente a unidade da pessoa, a partir de elementos procedentes de si mesma. Por outro lado, entende-se o indivíduo como uma unidade psicofísica quando ele é identificado como um ser humano, enquanto que a pessoa, consolida uma entidade que se funda numa realidade psicofísica, porém não redutível inteiramente a ela. Finalmente, “o indivíduo está determinado no seu ser; a pessoa é livre e é essa a sua essência. Esta contraposição entre o determinismo e o livre, o indivíduo e a pessoa, foi elaborada por filósofos que insistiam na importância do ético na constituição da pessoa” (MORA, 1991, p.310). Esta é uma preocupação de Kant, que em *Crítica da Razão Prática*, define a pessoa ou a personalidade como “a liberdade e independência perante o mecanismo da natureza toda, consideradas ao mesmo tempo como a faculdade de um ser submetido a leis próprias, isto é, a leis puras práticas estabelecidas pela sua própria razão” (MORA, 1991, p.311). De acordo com Mora (1991), na perspectiva de Kant, a pessoa deve ser entendida como um fim em si mesma, não podendo ser substituída por outra, ou seja, consolida o princípio da subjetividade e, identifica o mundo moral como o mundo das pessoas.

Segundo Abbagnano (1982, p.490),

Kant julga, que somente através da história da espécie humana sobre a terra, o homem realiza a sua natureza: que é a liberdade de autoprojetar-se com a sua razão e, especialmente, de projetar para si uma sociedade civil alicerçada totalmente sobre o direito.

Kant atribuía estas idéias ao Iluminismo, afirmando:

A razão, numa criatura, é o poder de entender, para além dos instintos naturais, as regras e os fins de uso de todas as suas atividades; ela não conhece limites para os seus planos. Porém, a razão não age exclusivamente, mas procede por tentativas, com o exercício, e aprendendo, para elevar-se pouco a pouco e passar de um grau de conhecimento a outro (ABBAGNANO, 1982, p. 490).

O caráter da espécie humana é melhor esclarecido por Kant quando afirma:

Para poder atribuir ao homem o seu lugar no sistema da natureza vivente e assim caracterizá-lo, só resta dizer que ele tem o caráter que ele mesmo faz enquanto sabe aperfeiçoar-se segundo os fins dele mesmo derivados: donde, como animal provido da capacidade de raciocinar (animal rationabile) pode tornar-se sozinho animal razoável (animal rationale) (KANT, apud ABBAGNANO, 1982, p. 490).

É, pois, da dialética do conhecimento e da origem da experiência que se torna possível perceber a capacidade de projeção do homem. Enquanto os empiristas afirmavam que todo conhecimento deve corresponder à experiência; “Kant, de forma brilhante, inverteu a afirmação, declarando que toda experiência deve corresponder ao conhecimento. Segundo Kant, espaço e tempo são subjetivos, são nosso método de perceber o mundo” (STRATHERN, 1997, p.25), enquanto que para Hume, segundo Strathern (1997), a experiência é a base de todo conhecimento. A humanidade para Kant, não podia ser entendida apenas como participante da natureza, “mas, além e acima disso, como participante da finalidade última do universo” (KANT, apud STRATHERN, 1997, p.17). Percebe-se a influência do racionalismo nas idéias de Kant pois, “de acordo com Leibniz, o mundo físico de causa e efeito comprovava a harmonia interna do propósito moral do mundo” (STRATHERN 1997, p.17) e, neste mister, praticamente se estabelece o próprio perfil de homem para Leibniz, dentro de uma dimensão fortemente teleológica, em que a palavra “pessoa traz idéia de ser pensante e inteligente, capaz de razão e reflexão, que pode considerar-se como o mesmo, como a mesma coisa, que pensa em tempos distintos e em lugares diferentes, o que faz por meio do sentimento que tem em suas próprias ações (NOVOS ENSAIOS II, XXVII, 9)” (MORA, 1991, p. 310).

fundamental (a consciência) num ideal de inteligibilidade, que se aproxima do antropocentrismo” (AUROUX e WEIL, 1991, p.11).

Não obstante o tema permear outras ciências, é mister observar que a filosofia ocidental não esgota em suas múltiplas considerações, o conceito de homem, o qual transcende limites geográficos, históricos, sociais ou científicos.

2.3.2 A perspectiva oriental

Na filosofia oriental é possível resgatar a conceituação de homem, segundo McGreal (1995), através de uma perspectiva geográfica, da qual se destacam pensadores da China, Índia e Japão. Entre os chineses, é possível identificar, principalmente, Mencius, sem desconsiderar Confúcio, Gaozi, Xunzi, e Wang Yangming. Da Índia, resgata-se Buddha, Mahāvira e Gandhi, enquanto que Shinran, Nakae Toju e Kabara Ekken reforçam o quadro pelo Japão.

Mencius, Mengzi ou Men Tzu (372-289 a.C.), reforça a proposta de Confúcio ao reconhecer que “a natureza humana é originalmente boa, e as virtudes morais são inatas” (MCGREAL, 1995, p.27), identificando-se com a própria definição aristotélica de “homem virtuoso” por natureza. Embora Confúcio, segundo McGreal (1995), jamais tenha feito juízo de valor quanto a natureza do homem, admitia como sendo inatas à sua natureza todas as virtudes. Com efeito, a existência de tais virtudes no homem, não estavam, para Mencius (apud, MCGREAL, 1995), associadas a qualquer tipo de resultado anterior ou posterior de alguma experiência humana vivenciada mas, preferencialmente, faziam parte de um arcaboço de potencialidade pura. Com base em um exemplo bem simples, Mencius procura sustentar seu raciocínio a respeito do homem:

quando observamos uma pequena criança perto de cair, nós experimentamos uma agonia alarmante, e nossa resposta natural é fazer um esforço imediato em seu socorro. A partir deste exemplo, podemos concluir que o nosso sentimento natural não nos permite tolerar o sofrimento dos outros. Tal sentimento é universalmente inato em todos nós e isto é o começo da bondade humana (MENCIUS, apud MCGREAL, 1995, p. 27).

Contrariamente a Confúcio e Mencius, Gaozi ou Kao Tzu (420-350 a.C.), de acordo com McGreal (1995), imputa à natureza humana uma característica, originalmente e moralmente, neutra; o que não esgota o tema, pois Xunzi, ou Hsun Tzu (300-215 a.C.) se revela como o único dos pensadores chineses que defende o oposto: “a natureza humana é má, a bondade é adquirida” (Xunzi, apud McGreal, 1995, p.35). Aproximando-se mais de uma

perspectiva hobbesiana de homem, enquanto que Mencius sustenta, com base em Confúcio, que,

toda pessoa tem uma inclinação natural para o bem e esta inclinação é apresentada ou sentida pelo motivo pelo qual as maiores virtudes do confucionismo naturalmente crescem: o brotar da compaixão cresce dentro da benevolência (ren/jen), o brotar da vergonha das coisas erradas cresce dentro da moralidade (yi/i), o brotar da defesa cresce dentro da propriedade (li) e o brotar do julgamento entre o certo e o errado nasce dentro da sabedoria (zhi/chih) (MCGREAL, 1995, p. 36).

Contextualizando assim, o nascimento ou a formação do caráter do homem a partir de um conjunto de virtudes. Xunzi, concorda que o homem é essencialmente orientado pelos sentimentos, porém não os descreve da mesma forma positiva que Mencius:

os sentimentos não são compaixão, vergonha, deferência, e assim por diante, mas preferencialmente as emoções amor, ódio, prazer, ira, perdão e prazer. (...) uma vez que os desejos do homem são inexaustivos, sua expressão natural é caótica e competitiva. Se uma pessoa satisfaz seus sentimentos em restrições, o resultado será de disputas e brigas, imoral e descontrolado (MCGREAL, 1995, p.36).

A inclinação natural, portanto, na perspectiva de Xunzi para o homem, é a da satisfação pessoal, o que o aproxima ainda mais de Hobbes, haja vista Xunzi, segundo McGreal (1995), reconhecer que o desenvolvimento natural do homem provoca o sofrimento e o mal, sendo este, a própria consequência da expressão não verificada dos desejos e emoções humanas.

Wang Yangming ou Wang Yang-Ming (1472-1529) apud McGreal (1995), contrariamente a Xunzi, reforça a dimensão de homem proposta por Mencius com base em Confúcio, para o qual, a ação moral do homem reflete uma expressão natural de seu conhecimento inato do bem.

Para Siddhārtha Gautama ou Buddha (563-483 a.C.), em quem, praticamente, se sustenta grande parte da doutrina filosófica e religiosa da Índia; a compreensão do homem, em sua essência, está diretamente associada ao entendimento de uma dimensão religiosa, a qual lhe é inerente, ensejando assim, um certo determinismo quanto a sua natureza. O conformismo se resume no fato de que “as ações boas ou más das pessoas resultam, conforme melhor ou pior for suas reencarnações” (BUDDHA, apud MCGREAL, 1995, p.161). Assim, o ponto alto da existência humana, de acordo com Mahāvira (540-468 a.C.) apud McGreal (1995, p.167), “é a liberdade de todos os karmas”. O homem, na perspectiva de Mahāvira associada a Buddha, melhora a sua natureza, quanto mais depurar-se em suas reencarnações,

De acordo com Abbagnano (1982), tanto o existencialismo quanto o instrumentalismo reconhecem limitações na capacidade de projeção do homem, caracterizado por Heidegger ao afirmar que o projeto é a maneira de ser fundamental do homem. “Heidegger insistiu também na limitação da projeção, uma vez que cada projeto recairia e aderiria sobre aquilo que já foi, e nisto consistiria a fatalidade do homem” (ABBAGNANO, 1982, p.490). Sartre associou o caráter arbitrário e gratuito de escolha de um projeto qualquer, insistindo, segundo Abbagnano (1982), na liberdade total da projeção; enquanto que Dewey, retomando o conceito iluminista de racionalidade dos projetos humanos evidencia, simultaneamente o condicionamento e a liberdade.

Em Maquiavel, segundo Abbagnano (1982), é possível perceber, que a doutrina política de indicar o caminho através do qual as comunidades políticas em geral, podem se renovar ou continuar renovando-se e, que de acordo com Honderich (1995), no seu interesse maior de desvendar como o Estado pode fazer um uso mais efetivo de seu poder para manter a lei e a ordem; existe uma volta aos princípios concebidos no Renascimento, que destacam a renovação do homem em todos os campos. Para Abbagnano (1982), destaca-se a objetividade da história e o realismo político como pontos básicos do maquiavelismo originário, e embora reconheça a capacidade de autoprojeção do homem, na perspectiva renascentista, pragmaticamente reconhece a necessidade da delimitação desta, através das regras do Estado.

Para Honderich (1995, p.516), tais regras estão evidentes quando se observa que “sua afirmação mais famosa ‘os fins justificam os meios’, também parece advogar o uso de meios imorais para adquirir e manter o poder político”. Há que se justificar, segundo Honderich (1995), as reais intenções de Maquiavel ao empregar tal máxima, pois “por vezes a determinação para manter a lei e a ordem, necessárias para regulamentar a forma de fazer as coisas, quando considerada na essência, não é correta, mas quando considerada segundo o seu contexto, é correta porque necessariamente previne o grande mal” (HONDERICH, 1995, p. 516). Auroux e Weil (1991) concordam com Honderich (1995), quanto a origem da afirmação, observando ser possível fazer de Maquiavel o teórico do princípio “o fim justifica os meios” entretanto, concluem de modo divergente, a partir de uma justificativa análoga: “quando temos presente que a sua teoria de um exército constitui o Estado como força e confere-lhe a sua existência histórica; mas deve permanecer sempre na dependência do poder político: pois o poder do Estado não é o exercício da força pura” (AUROUX e WEIL, 1991, p.274).

No entanto, Abbagnano (1982), contexta a autoria da máxima por Maquiavel, não

obstante resgate a possibilidade de projeção do homem, haja vista Maquiavel não considerar o Estado como fim absoluto, mas dotado de uma existência não superior a do homem, o que também significaria sua necessidade de se projetar. Para Abbagnano (1982, p.615), “esta máxima foi, na realidade, própria da moral jesuítica. Hegel a cita sob a forma que esta havia recebido do padre jesuíta Bosenbaum (1602-68): ‘Quando o fim é lícito, os meios também são lícitos’ (MEDULLA THEOLOGIAE MORALIS, IV, 3, 2)”.

A perspectiva de autoproteção do homem transcende os limites da Filosofia e, também é compartilhada por outras ciências, como a própria Biologia:

O homem pode escolher se desenvolve suas capacidades como um mais alto animal e tenta erguer-se ainda mais, ou pode escolher de forma diferente. A escolha é sua responsabilidade, e somente sua. Não existe um automatismo que o erguerá sem escolha ou esforço e não existe uma tendência unilateral da justa direção. A evolução não tem finalidade alguma, o homem deve dar finalidade a si mesmo (The Meaning of Evolution, 1952, p.310) (SIMPSON, apud ABBAGNANO, 1982, p.490).

A probabilidade ou capacidade de autoproteção, mais do que inerente ao ser humano, é fundamental à sua própria existência: “Se a pessoa não transcendesse constantemente a si própria, ficaria sempre dentro dos limites da individualidade psicofísica e, em última análise, acabaria imersa na realidade impessoal da coisa” Mora (1991, p.312).

A perspectiva de outras classificações para a compreensão do pensamento filosófico também enseja definições que não se enquadram diretamente na proposta classificatória de conceitos para o homem proposta por Abbagnano (1982), como é o caso de Auroux e Weil (1991), que concluem que a denotação do conceito de homem é dupla:

trata-se em primeiro lugar de uma espécie animal, mas trata-se também de um ser determinado por referências a produções que parecem únicas no seu gênero (linguagem, sociedade, conhecimento, etc.) (...). A Idade Clássica que dessacraliza a natureza faz do homem um sujeito e toma como modelo de cientificidade uma ciência da natureza, tendo como fundamento a experimentação, a causalidade e a medida das quantidades. O que tem duas consequências. A primeira dir-se-ia positiva: a separação radical do sujeito e do objeto nas ciências da natureza põe em evidência a especificidade do primeiro e, por essa via, permite que ele próprio se torne objeto de um conhecimento próprio. A Segunda é necessariamente negativa: como sujeito, o homem não é uma parte da natureza, é um ser livre escapando à rede das causalidades naturais (AUROUX e WEIL, 1991, p.185).

De acordo com Auroux e Weil (1991) reporta-se à filosofia de Alain, que se resume ao humanismo, tratando o homem como sujeito de conhecimento e de ação, cabendo à natureza humana conferir valor às coisas. “Trata-se no limite de hipostasiar o fenômeno humano

pois somente através delas é possível libertar-se de seus karmas, o que, fundamentalmente, induz ao entendimento de uma natureza ruim, ao se reportar à natureza humana de forma atávica. De certo modo, Mohandas Karanchand Gandhi não se afasta da maioria dos pensadores indianos e afirma que “todos os homens são irmãos, pois eles possuem a mesma alma” (GANDHI apud MCGREAL, 1995, p.267), o que torna ainda mais complexa a compreensão do homem dissociado de um comportamento ou postura grupal.

Shinran (1173-1263) corrobora tanto com a proposta de Hobbes para definir o homem, quanto com a interpretação de Xunzi para a natureza humana, reconhecendo, segundo McGreal (1995), que a natureza humana é contextualizada segundo pensamentos enganosos e paixões cegas. Shinran é discordado por Nakae Tōju (1608-1648), para quem a natureza humana se aproxima do modelo aristotélico ou de Confúcio, pois “a piedade filial é uma virtude fundamental que detém as dimensões cósmica e pessoal” (TŌJU, apud MCGREAL, 1995, p.351). Kabara Ekken (1630-1713) resgata a visão antropocêntrica ao reconhecer no homem a alma do Universo e, na sua capacidade única de “participar na transformação do Paraíso e da Terra” (EKKEN, apud MCGREAL, p.367). A profundidade da conceituação de homem para o pensamento japonês, reside na própria contextualização da consciência humana, que “é o prisma e espelho no qual o indiferente real revela e refrata a si próprio em seus atributos” (MCGREAL, 1995, p.475). Embora complicado o entendimento da natureza humana a partir dos atributos do homem, revelados em suas ações, independentemente do que prega, torna-se compreensível e possível de entender as dimensões de dinamicidade e de subjetividade inerentes ao homem, o que contrasta a condição comportamental e atitudinal de sua personalidade. Reforça-se a própria inscrição do templo de Delfos, que pautou a filosofia pitagórica: “conhece-te a ti mesmo e conhecerás o universo e os deuses” (SCHURÉ, 1986, p.78).

A partir da identificação e definição do homem segundo o contexto filosófico, ocidental e oriental, torna-se possível melhor contextualizar e compreender o homem na Administração.

2.3.3 O homem na dimensão administrativa

Provavelmente, poucas ciências adjetivaram tanto o homem quanto a Administração. A contextualização do homem na organização, entretanto, se confunde com a própria tentativa de defini-lo. No entanto, para Wren (1979, p.5), “o ser humano é unidade fundamental na análise e estudo do próprio homem, no estudo das organizações e no estudo da

administração”. Assim, o homem não pode ser reduzido à dimensão do “Homo sapiens”, pois também é “Homo faber” ou, aquele que fabrica, que faz. “Um ser ativo, e não passivo, criativo e não ocioso, que está em constante mudança na expectativa de buscar o melhor para si e para a sua espécie” (WREN, 1979, p.11).

Para Chiavenato (1983), a divisão das teorias de administração segundo um conjunto de abordagens prescritivas e normativas e outro de explicativas e descritivas, permite a visualização da concepção de homem associada às respectivas teorias.

No primeiro conjunto de abordagens se identifica as teorias Clássica de Administração, das Relações Humanas e Neoclássica, que respectivamente aceitam o homem como “economicus”, herdado da economia, “social” e “organizacional e administrativo”. A cada perfil de homem, está associado um comportamento organizacional do indivíduo, sendo que Chiavenato (1983) identifica o “homo economicus” com o ser isolado que reage como indivíduo, ou seja, com o atomismo tayloriano. A economia, através do “Homo economicus” dá início aos diversos paradigmas de homem, rotulados na administração, justamente a partir do conceito formulado na Escola Clássica da Economia, por Adam Smith e David Ricardo, cujo conceito evidencia o homem que “agiria racionalmente no sentido de maximizar sua riqueza e, assim, introduzir novos métodos produtivos para enfrentar a concorrência no mercado”(SANDRONI, 1996, p. 225). O “homo social” com o ser que reage como membro de um grupo social. Embora contextualizado no mesmo conjunto de abordagens, o “homem organizacional e administrativo” resume o ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

No segundo grupo de abordagens, Chiavenato (1983) reúne e associa as teorias da Burocracia e Estruturalista com o “homem organizacional”, a teoria Comportamentalista com o “homem administrativo”, a teoria dos Sistemas destacando o “homem funcional”, e a teoria da Contingência com o “homem complexo”. Enquanto que na Burocracia o “homem organizacional” identifica o ser isolado que reage como ocupante de cargo e posição, no Estruturalismo é sinônimo de ser social que vive dentro de organizações. Para Chiavenato (1983), o “homem administrativo” traduz o ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações, identificado com a Escola Comportamentalista, sendo que o comportamento organizacional do indivíduo se resume ao desempenho de papéis tanto para o “homem funcional” quanto para o “homem complexo”, evidenciando em ambos os casos, o conflito de papéis no que se refere à relação entre os objetivos organizacionais e individuais.

2.3.4 A ótica de Ramos

A evolução da teoria administrativa, à luz de uma perspectiva de reavaliação, permite utilizar, de acordo com Ramos (1984), modelos de homem como ponto de referência: “homem operacional”, “homem reativo” e “homem parentético”.

“Na teoria administrativa o homem operacional é equivalente ao ‘Homo economicus’ da economia clássica” (RAMOS, 1984, p.3), que se resume a um “recurso organizacional, o qual deve ser maximizado em termos de produto físico mensurável” (RAMOS, 1984, p.3), ou seja, o homem como instrumento do processo produtivo. Já o modelo de “homem reativo”, oriundo do enfoque humanista, identifica o homem que reage como membro de seu grupo social. O “homem parentético” é um participante da organização, mas

justamente por tentar ser autônomo, ele não pode ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional. Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia (RAMOS, 1984, p.5).

Para Ramos (1984), o adjetivo “parentético” deriva da noção de “em suspenso” e “parenteses”, de Husserl.

A perspectiva da compreensão da administração parece ensejar a compreensão do próprio homem, sendo imprescindível o seu conhecimento, até para que seja possível conhecer a própria organização.

2.4 A consolidação da aprendizagem

O processo da aprendizagem, no contexto ou fora dele no âmbito organizacional requer a consideração de muitos enfoques, sendo no entanto, fundamental a percepção do foco atribuído ao próprio processo.

O conceito de “core learning” traduz uma proposta de rompimento com a aprendizagem clássica, oriunda da cosmovisão newtoniana, linear e mecanicista, de um mundo estático, certo, determinístico, identificado com a racionalidade funcional, passando-se a uma postura de aprendizado racional subjetiva, em que se privilegia a dinamicidade, a incerteza de resultados, a subjetividade, o voluntarismo, ou seja, mais identificada com a natureza do próprio homem.

A consolidação deste conceito, no contexto organizacional, contempla a revisão e

integração das “core competencies” de Hamel e Prahalad (1990 e 1993), da “learning organization” de Senge (1990), dos “core values” de Blanchard e Waghorn (1997) e das “comunidades de aprendizado” proposta por Marshall (1997).

2.4.1 Core

As origens da palavra “core”, de acordo com Ayto (1991), são um mistério sobre o qual os etimologistas não possuem entendimento comum. Contudo, do latim, “cor” identifica o “coração”, ou seja, o órgão vital. Para Hygino (1973, p.58), o substantivo “core” representa “âmago, coração, essência”, porém quando verbo, significa “tirar a parte interior de”.

Na Administração, “core” empregado por Hamel e Prahalad (1990) em “core competencies”, representa para os leigos, tudo aquilo em que as empresas se sobressaem, se superam. Porém, de acordo com Crainer (1996, p.101), “Gary Hamel e C.K. Prahalad definem “core competencies” como *“the skills that enable a firm to deliver a fundamental customer benefit”*. A frase, de difícil tradução, “basicamente significa que a organização deve se concentrar em reescrever suas regras e criar uma nova empresa competitiva” (CRAINER, 1996, p.102). Para se encontrar o “core”, é possível dividir o negócio em quatro categorias principais:

- * Periférico – Não provém qualquer tipo de vantagem competitiva; não é essencial ao propósito ‘core’ do negócio.
- * De Suporte – Essencial, mas não é atividade ‘core’ – a falha nesta área pode causar sérios danos ao negócio.
- * Estratégico – Fonte atual e potencial de vantagem competitiva.
- * Core – Atividades primitivas ou primárias do negócio. (CRAINER, 1996, p.103).

O “core” foca, portanto, a essência, o que é simultaneamente elementar, básico e fundamental à vida das organizações. As “core competencies” são, de fato, “ferramentas e tecnologias únicas para uma dada organização”, sendo que, “a construção de novas ‘core competencies’ requer que a gerência adote perspectivas completamente novas sobre como gerenciar seu futuro” (BLANCHARD e WAGHORN, 1997, p.98).

Para Hamel e Prahalad (apud BLANCHARD e WAGHORN, 1997, p.99):

um esforço substancial é necessário para desfazer completamente as competências embutidas nos produtos e serviços, a fim de diferenciar as ‘core’ das ‘non-core’, para agrupar e agregar as ferramentas e tecnologias no que realmente importa, e chegar a marcas que realmente descrevam e promovam o conhecimento compartilhado.

Hamel e Prahalad (1993) também empregam o termo “core”, quando utilizam a palavra competências para descrever “core skills”. Segundo Blanchard e Waghorn (1997, p.47), “as ‘core skills’ necessárias a uma empresa são únicas para aquela organização”, reforçando o sentido e a magnitude de “core” no contexto.

A definição de “core goals”, proposta por Blanchard e Waghorn (1997) também ratifica este sentido de “core”, haja vista representar a razão da existência da organização, sua missão ou fim. Simbolizam e representam seus “core values”, os quais

levantam a organização, seguram-na. Valores são o coração, a alma de uma organização. Estritamente falando, valores são o que realmente é importante numa organização, sendo que os novatos logo apreendem os valores, simplesmente observando o comportamento. Valores declarados (explícitos) podem prover a organização de importantes linhas para redirecionar o comportamento, especialmente durante períodos de mudança organizacional (BLANCHARD e WAGHORN, 1997, p.33)

A viabilização da gerência por valores prescinde de três etapas, de acordo com Blanchard e O’Connor (apud BLANCHARD e WAGHORN 1997, p.34), a saber:

1. Identificar os ‘core values’ – (...) Muitas empresas proclamam possuir um conjunto de ‘core values’, mas o que elas possuem, é uma lista genérica de crenças gerenciais com as quais todos concordariam, tais como integridade, lucratividade, resposta aos clientes, etc. (...) Os quatro ‘core values’ para os parques temáticos Disney são, em ordem de importância, segurança, cortesia, o show (atuar de acordo com os requisitos de cada papel em particular) e eficiência.
2. Comunicar os ‘core values’ – (...) os ‘core values’ da Norstan, são encontrados nos adjetivos ética, responsabilidade, resultados, nesta ordem.
3. Alinhar valores e prática – (...) para facilitar o processo de identificação e remoção de barreiras entre os ‘core values’ e os procedimentos ou práticas organizacionais, tanto quanto do comportamento das pessoas.

O foco, o âmago, a essência ou, o que é essencial à vida das pessoas e das organizações responde, portanto, pelo “core”, pelo centro. E este, pode estar relacionado ou associado a um conjunto de ações de real importância às pessoas e organizações, tais como: valores, objetivos ou metas, ferramentas, competências, tecnologias, gestão e aprendizagem.

2.4.2 Learning

O termo alemão “liziñjan”, que dá origem à palavra alemã “lernen”, também origina “learn”. Segundo Ayto (1991, p.320), “isto remonta ao indo-europeu ‘leis’ que significa ‘track’ (vestígio, rastro, pista, vereda, caminho trilhado, curso), e então parece conduzir à

noção subjacente de 'gaining experience by following a track'. Existe grande semelhança entre termos encontrados em outros idiomas de origem germânica com o sentido de "teach" (ensinar, instruir, mostrar, indicar, lecionar), como: no alemão – "lehren", no holandês – "leeren", no sueco – "lØra". Curiosamente, o inglês tem um verbo que também representa "teach": "lere", que de acordo com Ayto (1991), desapareceu no século XIX. Entretanto, outro termo – "lore", sobrevive e traduz o conhecimento, o saber.

De acordo com Crainer (1996), a utilização do termo "learning" na Administração é recente, remonta à década de 1980, quando o pensador britânico Reg Revans empregou o termo em seu livro "Action learning", cuja essência está no compartilhamento mútuo de problemas como parte vital do processo de aprendizagem.

The central idea of this approach to human development, at all levels, in all cultures and for all purposes, is today that of the set, or small group of comrades in adversity, striving to learn with and from each other as they confess failures and expand on victories.

"Os anos 90 viram a ascensão da 'learning organization', em que se defende a aprendizagem como ato contínuo, que diz respeito e envolve a todos" (CRAINER, 1996, p.195).

Entretanto, Chris Argyris contempla o "learning challenge" como indispensável às organizações. Para Argyris (apud, CRAINER, 1996, p.197) "qualquer empresa que aspira o sucesso no ambiente de negócios nos anos 90 precisa primeiro resolver um dilema básico: sucesso no mercado depende grandemente do aprendizado, ainda que muitas pessoas não saibam como aprender". Juntamente com Donald Schon, Argyris desenvolveu os conceitos de "single-loop e "double-loop learning", idéias que esclareceu mais tarde:

Aprendizagem pode ser definida como passível de ocorrer segundo duas condições. Primeiro, a aprendizagem ocorre quando uma organização alcança o que pretendeu, ou seja, quando há uma vantagem entre o que projetou e o resultado efetivo. Segundo, a aprendizagem ocorre quando uma desvantagem entre a intenção e o resultado é identificada e corrigida, ou seja, uma desvantagem se transforma em uma vantagem (...) 'Single-loop learning' ocorre quando vantagens são criadas, ou quando desvantagens são corrigidas através da mudança de ações. 'Double-loop learning' ocorre quando desvantagens são corrigidas através de um primeiro exame e alteradas as variáveis que as governam e então suas ações. Em síntese, 'single-loop learning' não questiona os pressupostos básicos enquanto que o 'double-loop learning' dedica-se aos pressupostos e crenças (CRAINER, 1996, p.198).

Para Crainer (1996), as armas competitivas para a aprendizagem são: a "learning organization", a transformação das escolas de administração, o desenvolvimento de talentos e o auto-desenvolvimento.

Senge (1990), estabelece as bases da “learning organization”, fundamentando-a segundo cinco conceitos chaves:

1. Teoria dos sistemas ou Raciocínio sistêmico, em que destaca os arquétipos sistêmicos, compreensível pela metáfora – “as nuvens se acumulam, o céu escurece, as folhas viram para o alto, e sabemos que vai chover” (SENGE, 1990, p.15).

2. Maestria pessoal ou Domínio pessoal, que Senge associa ao crescimento espiritual e defende o contínuo aprendizado e conhecimento da realidade, ou seja, “esclarecer é aprofundar continuamente o nosso objetivo pessoal (...) assim sendo, esta é sua disciplina fundamental da organização de aprendizagem, sua base espiritual” (SENGE, 1990, p.16).

3. Modelos mentais, ou pressupostos básicos da organização requerem uma postura inquisitiva não defensiva dos gerentes para com estes paradigmas, haja vista tais pressupostos representarem “idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes” (SENGE, 1990, p.17). Sob este prisma, Senge (1990), define o “aprendizado institucional” –

que é o processo pelo qual as equipes administrativas modificam os seus modelos mentais de empresa, dos seus mercados e dos seus concorrentes. Por esta razão vemos o planejamento empresarial como o ‘aprendizado institucional’. O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um meticuloso exame (SENGE, 1990, p.18).

4. Visão compartilhada ou Objetivo comum, a qual deve ser desenvolvida a partir do conjunto de visões individuais, ratificando que “o que falta é uma disciplina que transforme um objetivo individual em um objetivo comum – não um ‘livro de receitas’, mas um conjunto de princípios e técnicas” (SENGE, 1990, p.18). Neste mister, Senge (1990) enfatiza que a técnica para a consolidação de um objetivo comum está na identificação de “imagens do futuro”, de modo a se viabilizar o engajamento em vez da simples concordância.

5. Aprendizado em equipe, que exige diálogo de natureza exploratória e discussão avaliativa das melhores alternativas disponíveis. A importância do diálogo é enfatizada por Senge (1990, p.19) ao observar que o aprendizado tem origem nele, a partir da “capacidade dos membros de um grupo levantarem idéias pré concebidas e participarem de um ‘raciocínio em grupo’”. Assim, no contexto organizacional, o foco da aprendizagem migra dos indivíduos para o grupo.

Os itens 3, 4 e 5 da proposta de Senge (1990) identificam-se com as propostas de Reg Revans, Chris Argyris e Donald Schon, à medida em que resgatam o compartilhamento dos

problemas e experiências, bem como sua discussão em equipe, na expectativa de que as conclusões possam gerar o aprendizado. E, as “disciplinas da organização de aprendizagem” (Senge, 1990, p.14) coincidem com as “armas competitivas” de Crainer (1996, p.199).

Contudo, Crainer (1996) destaca a dificuldade de aplicação prática que se abate sobre a “learning organization”, evidenciando os obstáculos para a sua implantação:

- os gerentes sentem-se infelizes diante da perspectiva de perda de poder; - aprendizagem requer flexibilidade e boa vontade para arriscar o novo e autoridade para tentar; - negociar com a incerteza; - aceitar responsabilidades; - aprendizagem requer desenvolvimento de novas ferramentas e gerentes atuando como facilitadores e - confiança (CRAINER, 1996, p.204).

A preocupação de Crainer (1996), parece coincidir com a de Argyris (apud Crainer, 1996), de não se estar estabelecendo um novo modismo, sobretudo ao se considerar o perfil e a realidade das organizações. Neste mister, é indispensável à pragmática organizacional, identificar e trabalhar o foco que conduz ao efetivo aprendizado, o “core” fundamental e inerente à organização.

2.4.3 Core learning

O sentido para o “core learning” reside em qual deve ser o foco da aprendizagem, ou seja, o que efetivamente detém a importância para se constituir em conhecimento, em saber de real utilidade para a organização e para a vida.

O caminho se confunde com a essência do saber, com o foco do próprio conhecimento.

Enquanto Hume insistia na “experiência como base de todo o conhecimento” (STRATHERN, 1997, p.17), relacionando o experimentar com uma seqüência de percepções, em detrimento da própria relação teleológica, Kant concordava com ele apenas no que tange à inexistência de idéias inatas; “mas negava que todo conhecimento fosse originado na experiência” (STRATHERN, 1997, p.25). Ao tempo em que os empiristas reforçavam a correspondência do conhecimento à experiência vivenciada, Kant declarava, inversamente, que toda experiência deve corresponder ao conhecimento. Kant procurou a verdade para o conhecimento na metafísica, a partir do que convencionou chamar “filosofia crítica”, ou seja, “uma análise profunda da epistemologia – um estudo da própria base sobre a qual nosso conhecimento reside” (STRATHERN, 1997, p.53).

De acordo com Kant (apud STRATHERN, 1997), o homem faz certos juízos que são

indispensáveis a todo conhecimento, juízos que ele definiu como necessários e universais, os quais tinham de ser verdadeiros antes de qualquer experiência e que são constituídos somente pelo uso da razão. Ao reforçar que as “formas de conhecimento” tanto quanto as “categorias do entendimento” são metafísicas, Kant reconhece que todo conhecimento se inicia com a experiência, mas não necessariamente deriva desta.

Pois bem poderia o nosso próprio conhecimento por experiência ser um composto que recebemos através das impressões sensíveis e daquilo que a nossa própria capacidade de conhecer (apenas posta em ação por impressões sensíveis) produz por si mesma (STRATHERN, 1997, p.60).

Kant procura então, distinguir o conhecimento derivado da experiência, assimilado a partir de todas as impressões do sentido, como “a posteriori” ou empírico; enquanto que o outro, classifica-se como “a priori”, ou seja, absolutamente independente de qualquer experiência. A ressalva feita à experiência reside no fato desta não conceder nunca aos seus juízos, uma universalidade verdadeira e rigorosa, “apenas a universalidade suposta e comparativa (por indução)” (STRATHERN, 1997, p.62).

De certo modo, o pensamento de Kant dá eco a Sun-Yat-Sen, quando este afirma que “a nova teoria da ação está em reverter o ditado tradicional de que ‘conhecer é fácil’, mas agir é difícil” (MCGREAL, 1995, p.183). Assim, a correlação entre a experiência, o conhecimento e a aprendizagem reside no fato de “nossa experiência de mundo estar associada à nossa perspectiva” (MCGREAL, 1995, p.21), o que facilmente induz à geração de verdades e certezas individuais, estruturando crenças e estabelecendo comportamentos de difícil mudança. Tal fato já era alvo de atenção no século IV a.C. entre os chineses:

O mundo de nossa experiência está em constante transformação. Entretanto, precisamos estar prevenidos de nossa tendência para adotar julgamentos fixos ou dogmáticos, avaliações e padrões baseados num limitado ponto de vista, pois conduz ao conflito e frustração (CHUANG TZU, apud MCGREAL, 1995, p.21).

Segundo Strathern (1997) a perspectiva de um mundo físico de causa e efeito comprovava, para Leibniz, a harmonia interna do propósito moral do mundo. A partir de Leibniz, Kant identifica o homem “não apenas como participante da natureza, mas, além e acima disso, como participante da finalidade última do universo” (STRATHERN, 1997, p.17). Portanto, é possível que a identificação do caminho que conduz ao foco do conhecimento ou da aprendizagem resida no imperativo categórico de Kant: “Aja somente de acordo com um princípio que desejaria que fosse ao mesmo tempo uma lei universal” (STRATHERN, 1997, p.31). Contudo, reconhece Strathern (1997), que este princípio levou Kant a acreditar que se

deva agir segundo o dever e não conforme os sentimentos. Embora este imperativo enseje uma moralidade de conformismo, indica uma alternativa passível de ocorrer no contexto da aprendizagem organizacional, qual seja, de buscar apenas aquilo que atende ao prescrito nas normas, tolhendo a criatividade e a iniciativa, indispensáveis à sobrevivência das organizações.

2.4.4 Aprendizagem em crise

Segundo Marshall (1997), o dito novo aprendizado, prescinde da reconceituação da linguagem e do discurso sobre aprendizado organizacional e liderança, abandonando-se os modelos mentais de causa e efeito praticados, haja vista algoritmos comportamentais não servirem para orientar sistemas vitais orgânicos. A migração do conceito de aprendizado, como um processo linear de acúmulo de informações, para um processo natural, ativo e confuso de formulação paradigmática e de elaboração do significado aponta para uma mudança inevitável embora desconfortável, ao tempo em que expressa uma crise eminente, ou evidente, dos padrões de aprendizagem:

... três metáforas mecanicistas que tradicionalmente contextualizaram nossa visão de aprendizado e instrução: o universo comparado ao relógio, ao cérebro, ao computador, e o aprendizado a uma tábula rasa (quadro em branco). As idéias da teoria do sistema adaptável e complexo e da teoria do aprendizado alteraram de modo fundamental essas metáforas e reformularam radicalmente o discurso sobre o aprendizado e a instrução; no lugar de metáforas baseadas em máquinas, encontramos metáforas fluidas, orgânicas e biológicas, que colocam as atuais estruturas instrucionais em oposição dinâmica a nosso novo conhecimento (MARSHALL, 1997, p.197).

Entretanto, a dinamicidade e a velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo, parece não encontrar eco na aprendizagem, que persiste em se sustentar em modelos ortodoxos, pouco flexíveis, excessivamente estáveis e abertos. Este paradigma do cotidiano demonstra uma visão menos romântica que se reflete no próprio contexto organizacional, ensejando dúvidas quanto à direção a ser seguida: *"There are just too many experts and facts and arguments around these days: nobody is sure which of them to trust"* (THE ECONOMIST, 1997, p.30).

Para Marshall (1997), as organizações são moldadas e dirigidas de acordo com a ciência da época. Por mais de três séculos que a cosmovisão científica dominante identifica um universo estático, repetitivo, previsível, linear e preciso, induzindo a uma racionalidade funcional, eivada de um profundo determinismo. "Essa cosmovisão newtoniana parecia gerar

uma obsessão pelo pensamento linear e incentivava a escalada de uma trajetória quase exclusivamente racional que por pouco não controlou e definiu toda a nossa vida cultural e organizacional, incluindo nossas escolas” (MARSHALL, 1997, p.197).

Contudo, privilegia-se um modelo teleológico previsível do aprendizado humano, passível de observação e mensuração, para o qual Marshall (1997, p.198) destaca que “nos comportamos como se realmente acreditássemos que, pela compreensão das menores partes, deduziríamos o comportamento do todo, e que a análise levaria inevitavelmente à síntese”. Ressalvadas exceções, o modelo educacional vigente é o maior catalisador do paradigma de ciência preconizado no século XVII, sustentando-se em concepções, senão ultrapassadas, que carecem de revisão, sobretudo no que tange ao aprendizado.

... adotamos um paradigma errôneo e disfuncional do aprendizado baseado nas seguintes premissas:

A educação é passiva e gradativa, e não dinâmica e progressiva.

O aprendizado se constitui em informações adquiridas e não no significado construído.

O aprendizado é definido pela programação dos eventos e pelo tempo dedicado à execução da tarefa, não pelas demonstrações, nem pelo que David Perkins chama de ‘atuações de compreensão’.

A segmentação do conteúdo é mais valorizada do que a integração do conceito (...) (MARSHALL, 1997, p.198).

Uma concepção quantitativa, sustentada em fundamentos seguros, segundo uma perspectiva cartesiana, reforçando ainda mais a distância de uma dimensão qualitativa à aprendizagem, aporta para um ciclo idêntico ao de um sistema fechado, retratando um quadro evidado de preocupação para com o modelo educacional, reflexo da compreensão de mundo segundo a cosmovisão newtoniana.

A aplicação indiscriminada das leis de Newton aos sistemas sociais adaptáveis e complexos reduziu nossa capacidade de ‘aumentar’ a inteligência individual e coletiva, a energia, o espírito e a esperança de todo o sistema.

A situação só não é mais crítica porque as organizações estão necessitando de, cada vez mais, informação como condição à própria sobrevivência, estabelecendo uma nova prática para buscar o conhecimento.

2.4.5 A nova prática da aprendizagem organizacional

De acordo com Stan Davis e Jim Botkin no livro *O monstro embaixo da cama*: “A aprendizagem permanente é a regra que está ampliando e, em certos casos, substituindo o

ensino ministrado na idade escolar” (SENGE, 1990, p.16), o que demonstra a importância e responsabilidade que as organizações passaram a deter no processo de aprendizagem, sobretudo quando se reconhece que “o prédio escolar do futuro, poderá não ser nem a escola nem o prédio” (SENGE, 1990, p.25).

Ao se associar o volume de informações cotidianas que realmente afetam a organização à necessidade das pessoas “precisarem, de fato, saber” (DIMENSTEIN, 1997, p.18), se estabelece um paradoxo, de que “o excesso de informação provoca ignorância” pois, “multiplica-se a quantidade de informação, mas também são alargados os meios como é disseminada. E ainda não estamos preparados para enfrentar essa abundância” (DIMENSTEIN, 1997, p.18). O quadro conduz à perplexidade e, à medida em que cria um ambiente favorável a iniciativas individuais e inovações na busca do aprendizado, confirma a afirmação de Dimenstein (1997, p.18): “...vai sobreviver quem melhor souber aprender como aprender”.

Assim, segundo Dimenstein (1997), é que ao se deparar com a velocidade das mudanças e da proporção descomunal do fluxo de informação sobre pesquisa que algumas empresas estão separando uma semana apenas para se dedicar à pesquisa e reciclagem. Antevê-se o surgimento de uma nova atividade, ligada ao profissional do conhecimento, o qual “ajudaria as empresas a lidar com a torrente de dados, evitando desperdício de tempo e atenção. Eles transformariam informação em conhecimento. Ou seja, algo útil, aplicável em suas atividades” (DIMENSTEIN, 1997, p.18).

Com base na afirmação de que a verdadeira fonte de inteligência são as pessoas, Fischetti (1997) desenvolveu um estudo sobre as alternativas disponíveis e em voga para a aprendizagem organizacional.

A obsessiva busca de informação efetivamente útil para a organização, viável de se transformar em conhecimento, que resume o “core learning”, estimula a inovação: Richard Tobaccowala (apud FISCHETTI, 1997, p.74) “reforça que aprender a pensar é mais importante do que saber”.

Para Wurman (apud FISCHETTI, 1997), que em 1976 inventou o termo “*arquiteto da informação*”, é fundamental que os gurus da informação tenham a capacidade de comunicar suas descobertas a outras pessoas, caso contrário, não serão de grande utilidade.

Contudo, persiste um hiato, que parece inviabilizar o “link” entre o método ideal e o aprendizado efetivo: a linguagem.

2.4.6 Um novo modelo

O século XX, com seu discurso de modernidade, deveria ter posto fim à cosmovisão linear e mecanicista, principalmente quando se considera a defesa de um universo dito ecológico: “um sistema holístico, dinâmico e interligado no qual tudo parece afetar tudo” (MARSHALL, 1997, p.199). Mas, parece não tê-lo feito. Convive-se com um paradoxo, visto com certa naturalidade, de que o homem cuja natureza racional substantiva insiste em criar ambientes de predominante racionalidade funcional para viver.

A distância, que as organizações mantêm entre o efetivo aprendizado e a preservação do “status quo”, as obriga a aceitar comportamentos díspares no seu dia-a-dia, levando-as, não raramente, a viver combatendo incêndios derivados do jogo da informação e da contra-informação.

“São raras as organizações em que as pessoas recusam a si mesmas o prazer de consumir e conceder informações e que, quando unidas, não geram histórias normalmente diferentes em muito da versão oficial da organização e, mais importante, que são vistas como mais apuradas do que tal versão” (SHAPIRO, 1996, p.75).

A mudança, mais do que inevitável, é fundamental à sobrevivência das organizações. É indispensável o reconhecimento de que uma mudança efetivamente já ocorreu, a de uma nova ciência, que para Marshall (1997) se resume na transformação da linguagem das antigas metáforas baseadas na máquina em novas metáforas, agora baseadas na ecologia, refutando-se as estruturas rígidas em favor de ambientes mutáveis, que fogem ao normativo, ao regular, ao determinístico.

Se desejamos criar comunidades voltadas para o aprendizado, que se renovam e se reintegram visando níveis superiores de complexidade, devemos fundamentar a transformação organizacional e a liderança na ciência dos nossos tempos e devemos criar condições para o engajamento determinado e sentimental das pessoas com o seu trabalho. A base para o crescimento e a sustentabilidade nesse novo ambiente de aprendizado consiste na geração e na troca contínuas de conhecimentos, um processo que se torna possível pelo nosso desejo e capacidade inerentes para o novo aprendizado. O novo modelo de aprendizado personalizado para o século XXI deve criar continuamente a capacidade individual estimulando o aprendizado natural. Esse acordo deve ser estabelecido e fundamentado na ligação, na coerência, no significado e no objetivo estabelecidos mutuamente, nas relações dinâmicas e na natureza evolutiva da própria experiência humana (MARSHALL, 1997, p.199).

O inevitável novo foco da aprendizagem tende ao reforço do “core learning”, sobretudo ao se considerar que as organizações necessitam buscar e proporcionar um

aprendizado rápido, porém seguro, que garanta sua sobrevivência em um ambiente extremamente complexo, dinâmico e instável. Ulrich (1997, p.213) reforça esta necessidade ao afirmar: "...diferencia-se as organizações pela velocidade com que elas criam e divulgam idéias (...) ocorre quando as idéias de um setor da organização são codificadas e compartilhadas por toda a organização, de modo que os erros não se repitam e os sucessos sejam imitados".

"Core" portanto, retrata uma perspectiva de mudança, de transformação, de dinamicidade, que se fundamenta de acordo com uma realidade em constante modificação, que carece de uma adaptação sincronizada e inerente como condição indispensável à sobrevivência, tal como o coração em relação às evoluções do corpo humano. "Core learning" resume tudo o que possibilita a articulação da rede neural de modo a viabilizar o aprendizado realmente necessário e fundamental. Depende portanto, de articulações interdisciplinares horizontais e verticais, respeitada a subjetividade e a dinamicidade das personalidades envolvidas.

O risco em se manter o "status quo" e desconhecer a necessidade de focar a aprendizado no que realmente importa às pessoas e às organizações, é tão previsível quanto conhecido, e bem retratado por Quintana (1997, p.121): "quem disse que eu me mudei? Não importa que a tenham demolido: A gente continua morando na velha casa em que nasceu".

Não obstante os paradoxos da aprendizagem (HONDERICH, 1995) Hegeliano que a defende como parte de um todo sempre infinito contido em um ego completamente indivisível ou Platônico, que procura demonstrar que certas coisas não são possíveis de apreender porque necessitam ser conhecidas antes de qualquer processo de aprendizagem, parece incontestável a necessidade de um foco. O "core learning" prescinde da transformação, da dinamicidade, da racionalidade substantiva, da natureza humana que, na essência, deveria resumir a própria organização. Assim, não se distancia muito de um sentido "stricto" ao se afirmar que "core learning" identifica a aprendizagem principal, a aprendizagem vital, o foco de aprendizagem ou aprendizagem focal, revelando-se como uma importante estratégia organizacional.

2.5 Estratégia organizacional

A palavra estratégia, incorporada aos negócios no sentido de representar a maneira pela qual as empresas se comportam e agem frente ao ambiente, identifica-se segundo Sandroni (1996) com a arte militar de planejar e executar movimentos das tropas com o fato de alcançar posições relativas e potenciais favoráveis para atingir dado objetivo. A origem da

palavra vem do grego *strategos* e está, portanto, intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1991, p.26). Para Russ (1994), a origem da palavra pode ser explicada por meio de um outro termo, *strategia*, originário também do grego, o qual quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Assim como *strategos*, a *strategia* também diz respeito à atividade militar, pois se refere à condução de uma guerra e de suas manobras militares. O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a engendrar certo resultado, eliminando o inimigo.

Antes de Napoleão, a estratégia pressupunha a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brandos os resultados de uma derrota. Na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores mudanças para a vitória militar (STEINER apud OLIVEIRA, 1988, p.146).

Associa-se o termo, ainda no âmbito militar, de acordo com Sandroni (1996), à escolha de onde, quando e com o que travar o combate ou uma batalha; define meios para alcançar objetivos.

O conceito de estratégia, associado à política e principalmente à arte militar, foi, na realidade, incorporado pela primeira vez na área de negócios por Sócrates, quando este designou um militar grego para atuar na referida área, procurando provar a semelhança do uso da estratégia tanto na esfera militar como na esfera dos negócios (BRACKER apud ANDRADE, 1988).

Neste mister, Eisenhard (1999) resume que a estratégia responde a duas questões básicas: “Para onde você quer ir?” e “Como você quer chegar lá?”, destacando que a estratégia combina “onde” e “como” para criar um fluxo contínuo de vantagens competitivas.

Para Abell (1999), há que se considerar a análise do “poderia ser feito” (oportunidade) e do “pode ser feito” (competência) como elementos indispensáveis à equação do “querer fazer” e “deveria fazer”.

Poucas investidas tem-se conhecimento na área estratégica, especificamente nas questões relacionadas com negócios, foi feita até a década de 20 deste século (ANDRADE, 1988). Até aquela década, parece não ter havido reconhecimento algum das implicações organizacionais da estratégia (CHANDLER e ANSOFF apud ANDRADE, 1988).

Só a partir dos anos 20, empresas como Du Pont e General Motors ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de questões administrativas e operacionais. Mesmo assim, somente no fim da década de 40 foi dado

início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura (ALPERSTEDT, 2000). Esse fato se deve à Teoria dos Jogos de Von Neuman e Morgenstern. Em 1948, Von Neuman e Morgenstern passaram a utilizar a palavra estratégia na área organizacional. A teoria por eles formulada, proporciona uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, não dependendo de sua procedência, se na guerra, na política ou em atividades de negócio (ANSOFF, 1977).

Até o final da década de 40, o conceito de estratégia ainda estava muito ligado à pesquisa operacional ou aos estudiosos da teoria da ciência administrativa. Já na década de 50, a preocupação pela tomada de decisão racional (SIMON, 1979) bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo ou Planejamento de Longo Prazo (DRUCKER apud ANDRADE, 1988) acabaram, de certo modo, restringindo o conceito de estratégia.

Nos anos 60, uma nova mudança ocorreu no conceito de estratégia, passando a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de planejamento corporativo ou de planejamento empresarial (GILMORE e BRANDENBURG apud ANDRADE, 1988), planejamento estratégico ou de planejamento de negócios ou ainda de estratégia empresarial (ANSOFF apud ANDRADE, 1988).

Alperstedt (2000) lembra que a década de 70 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo uma respeitável literatura sobre Planejamento Estratégico. Nos anos seguintes, a partir da década de 80, experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio empresa – ambiente.

Nesse período, destaca-se Porter (1991) pela forma com que conseguiu sistematizar as estratégias das organizações numa indústria. Para ele, a empresa tem por objetivo estratégico procurar uma posição no setor da indústria em que está atuando, tentando melhor se defender de cinco forças competitivas: fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, entrantes potenciais e os próprios concorrentes; ou mesmo influenciar essas forças a seu favor para obter maior competitividade.

Ansoff (1991) destaca que só depois da segunda metade deste século, especialmente nos últimos 20 anos, é que foi dada ênfase ao estudo das estratégias das organizações. Na primeira metade do século XX, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, a falta de preocupação com questões estratégicas torna-se compreensível, sobretudo ao se considerar um ambiente de demanda muito superior à oferta.

Pascale (1999) sustenta que a década que se seguia à II Guerra Mundial marca o nascimento da “era da estratégia”, opinião idêntica a de Abell (1999), que acrescenta ter tido a

estratégia sua ênfase a partir dos anos 70.

A discussão sobre estratégia se apresenta com diversas contribuições, segundo diferentes visões. Steiner (apud GAJ, 1986; 1990), corrobora com tal discussão apresentando quatro aspectos importantes. Tais aspectos referem-se à futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização e, combinadas com outras informações importantes para ela, permite que a organização realize melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado; processo - nesse caso a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, uma vez que os negócios e o ambiente se encontram num estágio de rápidas e contínuas mudanças; filosofia - quando a estratégia é, antes de mais nada, um processo de pensar e um exercício intelectual; estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a estratégia associada a dez perspectivas ou escolas. A Escola do Design, se caracteriza pela formulação de estratégia como um processo de concepção; na Escola de Planejamento, a formulação de estratégia se dá como um processo formal; na Escola do Posicionamento a formulação estratégica se identifica como um processo analítico.

Essas três primeiras escolas são de natureza prescritiva, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. O segundo grupo reúne a Escola Empreendedora, a formulação de estratégia ocorre como um processo visionário; na Escola Cognitiva, a formulação de estratégia se dá como um processo mental; a Escola de Aprendizado privilegia a formulação de estratégia como um processo emergente; a Escola do Poder se caracteriza pela formulação de estratégia como um processo de negociação, enquanto que na Escola Cultural, a formulação de estratégia ocorre como um processo coletivo, e na Escola Ambiental, a formulação de estratégia se evidencia como um processo reativo. Este conjunto de seis escolas, “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm se preocupado mesmo com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias, de fato, são formuladas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 14). Finalmente a Escola de Configuração, cuja formulação de estratégia corresponde a um processo de transformação; evidencia-se como o último grupo. Esta escola, na realidade combina os demais. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 15) esta escola ou grupo reúne “os vários elementos (...)” – o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das perguntas, estruturas organizacionais

e seus contextos – em estágios com episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes seqüenciada ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações. Ela descreve um processo como transformação, incorporando a prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

Já a classificação de Miles e Snow (1978) engloba quatro tipos básicos de organizações segundo a estratégia adotada. São eles: (1) Defensivas - refere-se a empresas seguidoras, não inovadoras, que têm como meta a estabilidade; (2) Prospectoras - são empresas inovadoras e criativas, que vivem num mundo dinâmico cujas metas são flexíveis; (3) Analistas - organizações que operam em dois tipos de produto-mercado, um estável e outro flexível, e seu ambiente é marcado por mudanças; (4) Reativas - são organizações que conseguem perceber mudanças e incertezas em seu meio, mas são incapazes de respondê-las eficazmente.

De modo análogo a Miles e Snow (1978), Sandroni (1996) estabelece uma classificação segundo uma tipologia de estratégias que compreende seis conceitos básicos de estratégia que tipificam a própria organização: tradicional – adotada em mercados caracterizados pela ausência de inovação tecnológica relevante, ou seja, característica de mercados estagnados; dependente – identifica ou caracteriza empresas vinculadas em função da subcontratação de serviços ou processos; oportunista – identifica-se com nichos de mercado tecnologicamente dinâmicos, que normalmente não interessam às grandes empresas; ofensiva – pioneira na introdução de uma inovação no mercado, corresponde às organizações que detêm vantagem competitiva; defensiva – que acompanha com certa defasagem os mais agressivos e incorpora inovações técnicas e administrativas, ou seja, segue à reboque; e imitativa – reconhece a incapacidade de ser inovadora e o atraso na incorporação de inovações e administra com competência estas diferenças.

A estratégia organizacional pode ainda ser classificada em quatro níveis estratégicos distintos, conforme propõem Thompson e Strickland III (1992): (1) estratégia corporativa - é a estratégia da organização e de todos os seus negócios como um todo; é a estratégia global de uma organização; (2) estratégia de negócios - são as estratégias para cada negócio, seja ele diversificado ou não, da organização; (3) estratégias funcionais - cada negócio da organização teria a sua estratégia de produção, de marketing, financeira e assim por diante; e, (4) estratégias operacionais - são estratégias básicas para unidades de operação, como vendas regionais, áreas funcionais dentro dos departamentos entre outros (THOMPSON e STRICKLAND III, 1992).

A estratégia definida por Mintzberg (1987) é considerada como sendo uma maneira de

pensar no futuro integrada ao processo decisório da organização, além de ser um procedimento formalizado e articulador de resultados. Idêntica posição adota Eisenhard (1995) que defende a idéia de uma tomada de decisão estratégica, que de fato está voltada para mercados muito dinâmicos. Para Mintzberg (1987), além de ser vista como padrão, a estratégia pode ser entendida como plano - neste caso a estratégia é feita antes da ação na qual ela será aplicada, é desenvolvida com um propósito consciente, é um tipo de ação intencional e uma guia para lidar com uma determinada situação; como artifício ou manobra - neste caso a estratégia é concebida no sentido de tirar vantagem ou levar vantagem de um adversário ou competidor; como posição - a estratégia é uma posição, especificamente uma maneira de localizar a organização no ambiente ou a força mediadora entre o contexto interno e externo; e como perspectiva - entendida não como uma posição escolhida, mas, sim, como uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro. Mintzberg (1987) afirma ainda que os antropólogos entendem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração. Assim, conclui que estratégia é um conceito, abstrações que existem nas mentes das partes interessadas, ou uma invenção.

Na percepção de Oliveira (1991), a estratégia empresarial, pode ser entendida como o ajustamento da empresa ao seu ambiente, este que se encontra em constante mutação. Neste sentido, entende Oliveira (1991), que a "postura estratégica" é o ponto de partida para traçar o caminho voltado para os objetivos estabelecidos ou escolhidos entre as opções estratégicas que a organização consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento.

Um elemento básico na definição de estratégia é, portanto, a distinção que se faz entre estratégias desejadas pela organização e aquelas realmente levadas a cabo. Para Alperstedt (2000), enquanto os planos dizem respeito às estratégias desejadas, os padrões são estratégias efetivamente realizadas. Uma outra distinção refere-se às estratégias deliberadas e estratégias emergentes ou flexíveis (MINTZBERG, 1987a, 1987b). As primeiras ocorrem por mudanças planejadas, enquanto que as últimas são resultantes de mudanças não-planejadas e sua ocorrência se dá desestruturadamente, fazendo a organização aprender a partir dos erros cometidos (MINTZBERG e MCHUGH, 1985). Hardy (1996) coloca que o conceito de estratégia deliberada ou planejada tem sido bastante criticado, já que são muitas as estratégias que emergem sem terem sido planejadas.

Segundo Mintzberg e Waters (1985), para que estratégias sejam puramente deliberadas, três condições devem ser totalmente satisfeitas. Em primeiro lugar, deve haver

intenções claramente articuladas; em segundo lugar, estas intenções devem ser compartilhadas ou admitidas pelos membros da organização; e, por último, tais intenções devem ser levadas adiante exatamente como elas foram planejadas, sem nenhuma interferência do mercado externo, ou de forças políticas ou tecnológicas.

Oliveira (1991) adverte que a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinístico, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. A estratégia, portanto, é a melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa. “A estratégia não é o único fator determinante de sucesso ou fracasso de uma empresa” (Oliveira, 1991, p. 28)

No que se refere à formulação de estratégias, Mintzberg (1992) afirma que se pode entender a estratégia organizacional a partir de um processo composto de cinco passos: (1) localizar a competência principal - significa localizar o negócio principal da empresa dentro de sua cadeia produtiva; (2) distinguir a competência principal - o objetivo é distinguir a característica ou postura da organização para obter vantagem competitiva. Para isso, pode-se utilizar a cadeia de valor e as três estratégias de Porter (1992); (3) ampliar a competência principal - já com a competência definida e com uma postura competitiva, diferenciação ou escopo, adotada, o próximo passo é determinar as estratégias de penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento de produtos - para ampliar a competência principal; (4) estender a competência principal - pode se dar pela integração vertical à montante e à jusante na cadeia produtiva ou integração horizontal pela diversificação; (5) reconceituar a competência principal - quando há a necessidade não apenas de consolidar o negócio mas, reconceitualizá-lo e redefini-lo, por racionalização.

Eisenhard (1999) estratifica a estratégia, quando associada à competitividade, discorrendo sobre alguns níveis de tomada de decisão estratégica: no nível unitário, requer improvisar uma estratégia para o negócio; no nível de multi-negócios, necessita criar uma estratégia coletiva e promover a sinergia cruzada dos negócios; e no nível corporativo, precisa articular maior número de pontos flexíveis ou de inflexão na direção estratégica. E, à luz dessa estratificação, observa a autora que as estratégias, quando no âmbito do processo decisório, podem ser desenvolvidas através de quatro focos: da construção de uma intuição coletiva que eleva as habilidades do nível gerencial de topo em perceber as oportunidades antes e mais apuradamente; do estímulo de conflitos rápidos para incrementar a qualidade do pensamento estratégico sem desperdiçar tempo significativo; da manutenção de um estado

disciplinado que possibilite a condução do processo decisório a uma breve conclusão; da difusão de um comportamento político que reduza o conflito improdutivo e o desperdício de tempo.

Mintzberg (1973) afirma ainda que as organizações criam estratégias de três modos: 1) empreendedor - caracterizado pela busca de novas oportunidades, o poder é concentrado nas mãos de um executivo, o crescimento é o objetivo dominante e o ambiente é maleável; 2) adaptativo - não há objetivos claros, a solução dos problemas é reativa, as decisões são tomadas de forma incremental e as decisões são desconexas; 3) planejamento - há uma integração entre decisões e estratégias, o sistema de poder é hierárquico e as metas podem ser tornadas operacionais.

Abell (1999) busca consolidar a questão do desenvolvimento e do planejamento da estratégica ao considerá-los como o resultado que deveria combinar os benefícios da saúde corrente com a perspectiva da longevidade próspera. Mintzberg (1999) remete a questão da importância à própria organização, ao questionar a prioridade do planejamento estratégico em relação ao pensamento estratégico na consolidação da estratégia organizacional.

Em muitas universidades, a descentralização do poder, a autonomia profissional, a estrutura complexa e a intervenção governamental nos negócios internos das instituições acabam tornando a visão convencional de formulação de estratégias pouco adequada. Hardy (1996) comenta que o processo de formulação de estratégias nas universidades é, devido a esses fatores, muito diferente da visão de estratégia deliberada. Muitos são os atores envolvidos; as estratégias são frequentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formula; as normas profissionais influenciam fortemente as estratégias. Mediante tais constatações identificava, utilizar-se-á neste trabalho a definição de estratégia como a ocorrência de um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações (MINTZBERG apud HARDY e FACHIN, 1996). A adoção desta definição inclui tanto as estratégias planejadas, como reconhece a existência de estratégias emergentes.

Assim a estratégia como decorrência de um paradigma, prescinde da consideração de fatores preponderantes ao desenvolvimento organizacional, que possibilitem a análise e avaliação organizacionais como forma de subsidiar o próprio processo decisório.

2.6 A análise e a avaliação organizacionais

A análise organizacional depende de um conjunto de parâmetros que permitam a avaliação quantitativa e qualitativa das instituições. Índices absolutos e relativos procuram

expressar o perfil da organização, a exemplo de parâmetros qualitativos, que possibilitam inferir as principais preocupações e demandas organizacionais. Embora diferentes dos fatores que avaliam as Instituições de Ensino Superior, é possível que a partir de um modelo organizacional consagrado seja viável identificar novos paradigmas de avaliação dessas instituições.

2.6.1 Parâmetros para análise e a avaliação do desempenho organizacional

O processo entrópico a que estão sujeitas as organizações exige incessante e contínua adaptação das mesmas às demandas de mercado, implicando em atualização sistemática para adequar suas necessidades à realidade do ambiente.

A qualidade, tão almejada pelas empresas, enseja providências que permitam a retificação dos processos ou sistemas que apresentam problemas, no sentido de se viabilizar a constante melhoria do desempenho.

Um viés comum ao desempenho é perceptível quando transposto para o plano organizacional, momento em que fatores necessitam ser alcançados para garantir a homeostasia do sistema, quais sejam: a produtividade, a lucratividade e a competitividade da organização.



Figura 5 - Fatores de mensuração do desempenho organizacional

FONTE: MORAES, Mário C. B. Parâmetros de avaliação organizacional. In: **Revista Universidade e Desenvolvimento**. Florianópolis: UDESC, v.3, n. 1, abril de 1996. p. 25-47

2.6.1.1 Produtividade

A produtividade, ou "faculdade de produzir" (FERREIRA, 1988, p. 1397) consiste na "produção por unidade de tempo" (CHICRALLA, 1986, p. 110) estando intimamente relacionada com a eficiência da organização, de acordo com Chicralla (1986, p 110)

Em 1776, com a publicação do livro “Investigação Sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações”, Adam Smith (1979, p.9) apresenta a sustentação do conceito de produtividade a partir da idéia de divisão do trabalho:

Este considerável aumento de produção que, devido à divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de realizar, é resultante de três circunstâncias diferentes: primeiro, ao aumento da destreza de cada trabalhador; segundo, à economia de tempo, que antes era perdido ao passar de uma operação para outra; terceiro, à inversão de um grande número de máquinas que facilitam o trabalho e reduzem o tempo indispensável para realizar, permitindo a um só homem fazer o trabalho de muitos.

Esta afirmação pode ser combinada com a questão do mesmo:

Como são as trocas que estão na origem da divisão do trabalho, a extensão desta será sempre limitada pela extensão daquelas ou, por outras palavras, pela extensão do mercado. Quando este é muito restrito, ninguém se sente disposto a dedicar-se completamente a uma única tarefa, pois não consegue trocar todo o excedente da produção dos outros homens, em que está interessado (SMITH, 1979, p.17).

Então, chega-se a uma perspectiva sociológica da produtividade, que Huberman (1986 p.141) resgata a partir do pensamento de Adam Smith:

...a divisão do trabalho, devido à maior habilidade, economia de tempo, eficiência geral, etc., aumenta a produtividade do trabalho” quer, associada à noção de que “a maior produtividade é proporcionada pela divisão do trabalho, e a divisão do trabalho é limitada pelo tamanho do mercado, então, quanto maior este, tanto maior o aumento da produtividade, induz à idéia de taxa de valor agregado ou seja, à própria definição técnica de produtividade (HUBERMAN, 1986, p.142).

A taxa de valor agregado, que se identifica com a produtividade, consiste na relação entre o “valor produzido” e o “valor consumido”, ou seja “o quociente entre o que a empresa produz (‘OUTPUT’) e o que ela consome (‘INPUT’)” (CAMPOS, 1991, p.2). Assim, é possível traduzir a produtividade, ou taxa de valor agregado, segundo as equações a seguir:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Valor Produzido}}{\text{Valor Consumido}} = \text{Taxa de Valor Agregado}$$

De acordo com Campos (1992, p.3): “Os termos ‘valor produzido’ e ‘valor consumido’ podem ser substituídos por ‘qualidade’ e ‘custos’ respectivamente”, gerando a seguinte relação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Qualidade}}{\text{Custos}}$$

Então, de acordo com o mesmo autor, esta nova equação vem ao encontro do pensamento de Deming, segundo o qual, “a produtividade é aumentada pela maioria da qualidade e que este fato era de domínio de uma seleta minoria”(Campos, 1992, p.3).

Contudo, “os termos ‘valor produzido’ e ‘valor consumido’ podem ainda ser substituídos por ‘faturamento’ e ‘custos’ “(CAMPOS, 1992 p.3) estabelecendo-se uma nova forma de definir a produtividade:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Faturamento}}{\text{Custos}}$$

A compreensão da produtividade segundo o quociente entre faturamento e custos, de acordo com Campos (1992, p.3) “tem uma grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa (taxa de consumo de materiais, taxa de consumo de energia e taxa de utilização de informação), inclui o cliente como fator decisivo de produtividade”.

Há portanto, que se ressaltar, que se forem considerados “apenas os fatores internos de uma organização, a produtividade só pode ser aumentada pelo aporte de capital e pelo aporte do conhecimento” (CAMPOS, 1992, p.4) para o qual, de acordo com Deming, não existe substituto.

Porém, é considerando a equação originalmente abordada por Campos (1992) para a taxa de valor agregado, que se ratifica a definição de produtividade, a partir do pensamento de John Kendrick, citado por Stoner (1985, p. 159), que a conceitua como “relação entre a produção de bens e serviços (p) e os insumos (i) de recursos, humanos ou não, usados no processo de produção; a relação é, geralmente, expressa sob a forma da razão, p/i (...) produtividade é a razão entre produção e insumos”.

Stoner (1985, p. 159), através de exemplo simples, confirma que a produtividade de uma dada empresa será, tanto maior quanto maior for o valor numérico dessa relação (p/i).

Por exemplo, suponhamos que uma firma de advocacia com oito advogado (os insumos) produza 100 consultas de clientes por dia. A produtividade seria igual a 100/8, ou 12,5. Suponhamos que uma segunda firma vizinha possua 15 advogados e atenda a 125 consultas por dia, com um índice de produtividade de 125/15, ou de 8,33. A firma menor tem um índice de produtividade mais alto em bases quantitativas (o fato de isso ser devido à maior capacitação ou experiência de seus profissionais ou a seus padrões mais baixos de desempenho reflete-se na qualidade de seu trabalho, questão que não é levada em conta por este índice de produtividade).

A produtividade, portanto, pode ser concebida segundo dois tipos de índice: a produtividade total e a produtividade parcial. De conformidade com Stoner (1985, p.159): “a produtividade total relaciona toda a produção a todos os insumos com o índice:

Produção Total
Insumos Totais

Produtividade parcial é a que relaciona toda a produção com grande categorias de insumos com o índice:

Produção Total
Insumos Parciais

Um exemplo conhecido de índice de produtividade parcial é o índice de produtividade de mão - de - obra ou índice de produção por uma hora de trabalho”.

Com uma representação matemática análoga, Schoeps e Machline (1984 p. 480) procuram definir a produtividade, como a relação entre a produção obtida (quantitativo) e os recursos gastos:

$$\text{Produtividade Global} = \frac{\text{Produção Obtida}}{\text{Recursos Gastos}}$$

Amboni (1995, p. 51) reforça a interpretação da produtividade parcial, ao identificar a produtividade como sendo “a quantidade de bens e serviços produzidos por uma organização em relação aos recursos usados no processo de produção”.

Diversos fatores afetam a produtividade, com maior ou menor complexidade e, de acordo com Stoner (1985, p. 6), se inter-relacionam:

Tipo e qualidade da mão-de-obra; Custos de energia; Características das instalações e dos investimentos na produção; Investimento em pesquisa; Crescimento do setor de serviços; Mudanças na estrutura familiar; Absenteísmo; Motivação dos empregados; Regulamentação do governo; Inflação; Políticas tributárias.

De acordo com Ouchi (1987, p. 4), a filosofia gerencial japonesa associa a produtividade, e o seu investimento, ao interesse e motivação dos empregados.

O envolvimento do empregado na consecução direta da produtividade é respaldado na definição de Fourastié (1985, p.38), para quem “a produtividade e a produção por hora de trabalho total, direto e indireto”.

É visível a multiplicidade de sentidos atribuídos à produtividade, fato reconhecido por Moreira (1994, p. 2) que, no entanto, confirma a noção de produtividade associada a melhor ou pior utilização dos recursos produtivos, ou seja, a associa aos meios ou, à eficiência organizacional.

Enquanto a mensuração da produtividade enseja uma analogia com a eficiência, reforçada pelos próprios fatores, identificados por Stoner, que a influenciam, a lucratividade se inter-relaciona com os objetivos organizacionais, estabelecendo identidade com a eficácia.

2.6.1.2 Lucratividade

A lucratividade reproduz a rentabilidade que a organização auferir, além do capital empregado ou as despesas realizadas, na consecução dos resultados, identificando-se com os objetivos pretendidos.

Para Drucker (1975), a lucratividade representa a capacidade de uma organização para obter receitas em dinheiro a mais que as despesas necessárias, para gerar a receita. Normalmente, as organizações possuem objetivos que indicam o nível de lucratividade desejada.

Ferreira (1988, p. 402) destaca a lucratividade como consequência do que é lucrativo que, por sua vez traduz “o que dá lucro ou vantagem”, entendendo-se o lucro como o “benefício livre de despesas que se obtém na exploração de uma atividade econômica”.

A lucratividade, no entanto, de acordo com Karlöf (1994, p. 119), pode ser consignada segundo uma fórmula matemática, que a identifica como sinônimo de retorno sobre o investimento (RSI), ou seja, os ganhos gerados pelo capital investido em um empreendimento:

$$RSI = \frac{\text{Receita} - \text{Custos}}{\text{Capital}}$$

A receita é obtida pelo produto do preço pela quantidade de bens ou serviços produzidos.

Os custos, podem ser fixos ou variáveis. Os custos fixos, também conhecidos como de capacidade, são aqueles que permanecem constantes, independentemente da quantidade fabricada ou vendida. Os custos variáveis, são os custos unitários, ou seja, contraídos apenas quando são fabricadas ou vendidas as unidades do produto ou serviços.

O capital corresponde aos ativos fixos, créditos e patrimônio.

A fórmula do retorno sobre investimento, que representa a lucratividade, representa a rentabilidade como sinônimo.

Para Karlöf (1994, p. 121), a lucratividade de longo prazo é alcançada através da gerência estratégica enquanto que a gestão operacional visa apenas a lucratividade de curto prazo.

Enquanto a produtividade e a lucratividade podem ser auferidas diretamente, através de uma relação matemática, a competitividade foge a este paradigma, dependendo de uma relação estatística.

2.6.1.3 Competitividade

A competitividade, para Ferreira (1986, p. 440), está associada à competição, precisamente à luta pela sobrevivência, sobretudo quando os elementos necessários à vida são escassos na comunidade.

Refere-se, segundo Karlöf (1994, p.236), à participação no mercado e à qualidade relativa do produto, a qual é mensurada tanto em variáveis de serviço quanto de produto propriamente dito.

A associação desses dois conceitos, expressa a importância da competitividade, que Campos (1992, p. 6) estabelece como sendo derivada da maior produtividade e o que realmente garante a sobrevivência da organização.

A competitividade, como consequência da produtividade e esta da qualidade, no sentido de valor agregado ao produto ou serviço, consolida uma interligação entre conceitos, como demonstra a figura a seguir:



Figura 6 - Interligação dos conceitos

FONTE: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992, p.6.

A competitividade associada à participação no mercado, de forma vantajosa, requer algumas providências por parte da organização, de modo a melhorar sua performance, que segundo Campos (1986, p.8) consiste em:

* saber captar as necessidades dos clientes através de métodos e instrumentos cada vez mais solicitados, * saber pesquisar e desenvolver novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos, * saber comercializar e dar assistência técnica aos clientes.

Esses elementos reunidos estabelecem o delta que define a maior ou menor competitividade, que de acordo com Haque e Stoner (1970, p. 27) se constitui na concorrência entre empresas que fabricam produtos similares ou disputam faixas de mercado.

Para Campos (1992, p.6), Vieira Netto (1993, p. 29) e Cunha (1993, p. 17) a competitividade está diretamente relacionada com a produtividade e a qualidade, estando seu implemento vinculado à melhoria da primeira no âmbito das organizações somado à melhoria da segunda no que tange a seus produtos.

Cunha (1993, p. 17) divide a competitividade em interna, a qual denomina “Competitividade Autêntica” e externa, que chama “Competitividade da Organização”, esta relacionada ao meio ambiente.

A “competitividade autêntica” está relacionada com a competitividade da empresa internamente, que é fruto da implementação da produtividade organizacional e da qualidade dos produtos.

Por outro lado, a competitividade da organização depende “da sua capacidade interna de produzir com produtividade e qualidade, mas, também, vai depender do meio ambiente externo” (CUNHA, 1993, p. 18). Nesse sentido, variáveis como transportes e impostos se constituem em elementos que influenciarão na competitividade final da organização.

Para Cunha (1993, p. 18-19), a competitividade pode ser melhor compreendida, à luz do Modelo Básico de Porter, através do qual ela se desenha segundo quatro elementos básicos, que são influenciados por dois fatores.

Os quatro elementos são:

- a “estrutura setorial” que define o perfil das estratégias demandadas pelo segmento no âmbito da organização;
- as condições de fatores que representam, entre outros, os recursos naturais e o capital;
- as indústrias de suporte, que representam os fornecedores de insumos e;

- as condições de demanda, tais como a qualidade exigida do produto e a capacidade de compra do mercado que definem qualidade e volume de demanda.

Os fatores que influenciam esses elementos básicos se resumem ao acaso e ao governo. O acaso consiste nas variáveis aleatórias que agem sobre o mercado, como o fator tempo ou fatores tão díspares quanto guerra e paz ou solidariedade e indiferença. Enquanto isso, o governo representa o protecionismo, o intervencionismo e/ou qualquer forma de ação que altere o desempenho da organização em relação ao seu mercado, ou exija alteração de qualquer dos elementos que consolidam a competitividade.

A competitividade, para Porter (1989, p. 474) está associada à vantagem competitiva que as organizações detêm ao conseguir realizar suas atividades estrategicamente importantes a um custo baixo ou de uma forma melhor que os seus concorrentes. Sustenta Porter (1989, p. 9), que a vantagem competitiva que uma organização pode possuir é de dois tipos: baixo custo ou diferenciação, sendo que ambas têm origem na estrutura industrial.

Tanto o Modelo Básico de Porter quanto o modelo da produtividade e qualidade evidenciam a competitividade como sendo efetivamente voltada para o mercado, o que reforça sua identidade com a efetividade pois, de acordo com Vieira Netto (1993, p. 29), as empresas competitivas são aquelas estruturadas objetivando a satisfação de seus clientes, “a partir da busca permanente por qualidade e produtividade, em consonância com as exigências do mercado”.

2.6.1.4 Eficiência, eficácia e efetividade

A mesma relação teleológica imputada ao binômio qualidade - desperdício ou perda, pode ser associada aos fatores de mensuração do desempenho organizacional: produtividade, lucratividade e competitividade, numa proporção direta com critérios que permitam a avaliação conjuntural de causa e efeito. Portanto, indispensável se torna, a adoção de parâmetro de eficiência, eficácia e efetividade para, qualitativamente, consolidar-se a avaliação desse desempenho organizacional, inserindo-se neste contexto a questão da qualidade e das perdas nas organizações. Assim, segundo um prisma de eficiência, eficácia e efetividade estabelece-se um paradigma para a análise organizacional, sobretudo no que tange ao desperdício ou às perdas que ocorrem no sistema, embora quaisquer dos fatores de mensuração do desempenho organizacional possa ser analisado segundo o enfoque desse modelo.

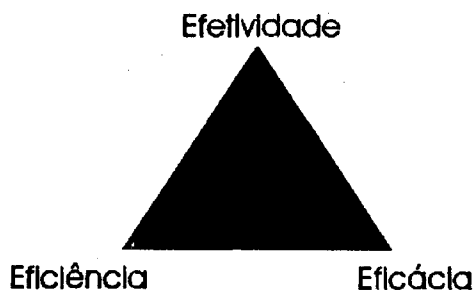


Figura 6 - Bases do paradigma para análise organizacional

FONTE: MORAES, Mário C. B. Parâmetros de avaliação organizacional. In: *Revista Universidade e Desenvolvimento*. Florianópolis: UDESC, v.3, n. 1, abril, 1996, p.25-47.

Há assim, uma interação entre os fatores de mensuração do desempenho organizacional e as bases de sustentação do paradigma para a análise organizacional, ainda que individualmente preservem uma independência, como demonstra a figura a seguir:

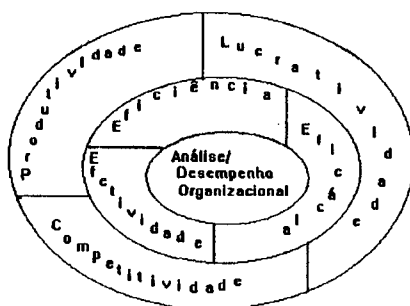


Figura 7 - Parâmetros para a avaliação qualitativa e de desempenho das organizações.

FONTE: Elaborado por MORAES (1997), a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos autores pesquisados.

2.6.1.4.1 Eficiência

Do latim, “efficientia” representa ação, força, virtude de produzir, sendo que, de acordo com Sander (1982, p. 11) esta capacidade real de produzir deve ser máxima, dependendo o mínimo de recursos.

Habitualmente associada aos “meios”, a eficiência representada “a capacidade de

produção da entidade, que procura garantir uma produtividade constante de bens e serviços com o uso o mais racional possível de insumos necessários a essa produção” (ANDRÉ, 1994, p.8).

De acordo com Amboni (1995, p. 48), “é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço”, enquanto que Etzioni (apud AMBONI, 1995, p.48) considera a eficiência, o parâmetro através do qual se mede a quantidade de recursos utilizada para produzir uma unidade de produto, sendo avaliada em função dos custos de produção e da produtividade dos empregados.

Estabele-se, assim, uma identidade entre a produtividade e a eficiência pois, o “índice usualmente empregado para avaliar a eficiência é o índice de produtividade” (André, 1994,p.8), porém, há que se observar que é mister precaver-se quanto a utilização do índice de produtividade como meio para estimar a eficiência, pois de acordo com Maristela de André (1994), isto só se traduz “enquanto a qualidade do produto ou do serviço não for comprometida”.

Em assim considerando, verifica-se a compreensão da eficiência como sendo a “produção por unidade de capital” (CHIDRALLA, 1986, p.110), ou, uma ação, a “virtude de produzir um efeito” (FERREIRA, 1988, p.620), consolidando-se a produtividade como valor máximo da eficiência, segundo Sander (1982, p.11)

Da Filosofia, também é possível resgatar a associação da eficiência aos “meios”, Abbagnano (1982, p.289), observa que o termo eficiência é, atualmente, usado em todos os idiomas “como correspondência ou adequação de um instrumento à sua função ou de uma pessoa à sua tarefa”. Esta noção de eficiência é corroborada por diversos autores, entre eles, Stoner (1985, p.69) para quem eficiência é “fazer as coisas certo”, ou Pasold (1987, p.42), que admite ser a eficiência a utilização dos recursos que se tem disponíveis.

Assim, a eficiência considerada como meio de se fazer as coisas, vem ao encontro de sua identificação com a produtividade, visto que “a capacidade de fazer as coisas corretamente é um conceito de ‘insumo-produto’” (STONER, 1985, p.10) e, portanto, “a eficiência de um empreendimento é medida unicamente em termos de produtividade” (CHAMPION, 1985, p.30), até porque, de acordo com Champion (1985, p.30): “a eficiência relaciona-se a um processo mecânico e à utilização econômica de recursos, sem consideração aos fatores humanos”.

Amboni (1995, p.49) reforça essa identidade, ao afirmar que o termo produtividade é freqüentemente empregado pelas organizações para se referir a eficiência.

Essa interação entre eficiência e produtividade se reporta ao pensamento clássico da

Administração, momento em que o homem, instrumento do trabalho, vítima da super especialização, é o objeto principal da concessão dessa eficiência, vindo ensejar a teoria de máquina, atribuída a Katz, Kahn (1978), em que o “objetivo principal (...) (não diferentemente de diversas outras teorias organizacionais) é maximizar a eficiência” (CHAMPION, 1985, p.31). Resume-se, então, a eficiência como a “situação de fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com o seu dever (...)” (OLIVEIRA, 1992, p.259), ratificado pelo pensamento de Schumpeter ao conceituar a eficiência dinâmica como sendo a “própria força motriz essencial a qualquer processo de desenvolvimento empresarial” (KARLÖF, 1994, p.38).

A eficiência, portanto, conforme Amboni (1995, p.49 e 50):

está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias - primas) sejam aplicadas de forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurarem a otimização do uso dos recursos disponíveis.

Os meios, a produtividade, os métodos e procedimentos interagem com a eficiência, ao tempo em que destacam sua importância. A eficiência busca, então, “incrementos através de soluções técnicas e econômicas, enquanto a eficácia procura a maximização do rendimento” (AMBONI, 1995, p.50).

A preocupação da eficiência se reporta aos meios, já da eficácia transcende, voltando-se para os fins, para os objetivos, o que também pode ser “determinado por uma combinação da eficiência da organização como um sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou inputs de que necessita” (AMBONI, 1995, p.50).

2.6.1.4.2 Eficácia

Enquanto a eficiência se identifica com os meios, a eficácia tem relação com os fins, ou “fazer as coisas certas” (STONER, 1985, p.69), apresentando clara analogia com os objetivos estabelecidos que se deseja alcançar, “produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos; obter resultados e aumentar lucro”. (OLIVEIRA, 1992, p. 259).

Da etimologia da palavra, a eficácia se traduz como a “capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados” (SANDER 1982 p.12).

A conceituação da eficácia, na Administração, de acordo com Sander (1982) demanda à Escola Comportamentalista, a partir de fins da década de 20, tendo se firmado como critério fundamental no pensamento neoclássico, após a II guerra mundial, através da Administração

por objetivos.

Para Hall (1984), à luz do modelo dos objetivos, a eficácia pode ser definida segundo o grau ou medida de alcance de objetivos organizacionais, sendo que Etzioni (apud AMBONI, 1995, p.54) estabelece como sendo objetivo organizacional, uma dada situação que a organização se propõe a atingir.

De acordo com Drucker (1975), as organizações não devem se ater a um único objetivo, mas estabelecerem objetivos de modo amplo e suficiente a atender às áreas envolvidas em seu funcionamento. Para tanto, considera como fundamentais oito tópicos, que devem ser alcançados pelos objetivos organizacionais: posição do mercado; inovação; produtividade; níveis de recursos; desenvolvimento e desempenho do administrador; desempenho e atitude do empregado; responsabilidade social e, lucratividade.

A associação entre a eficácia e a lucratividade, é reforçada à medida em que as organizações consideram a lucratividade como o principal parâmetro a ser avaliado pela eficácia, ou seja, estabelecem a lucratividade como sendo o objetivo principal a ser medido.

Pesquisa desenvolvida por Shetty (apud CERTO e PETER, 1993, p. 96) revela o resultado da análise de 193 empresas, a fim de determinar a natureza e o padrão dos objetivos organizacionais, segundo quatro segmentos: produtos químicos e remédios; materiais e embalagens; produtos elétricos e eletrônicos e processamento de alimentos.

A figura a seguir consolida os oito principais objetivos organizacionais, de acordo com a pesquisa realizada, ratificando a lucratividade como principal objetivo que as organizações pretendem alcançar.

Tipo de objetivo	Número de companhias estudadas com um tipo de objetivo	Porcentagem de consultas estudadas com um tipo de objetivo
Lucratividade	73	89
Crescimento	67	82
Participação no mercado	54	66
Responsabilidade social	53	65
Bem-estar dos empregados	51	62
Qualidade dos produtos e serviços	49	60
Pesquisa e desenvolvimento	44	54
Diversificação	42	31

Figura 8 - Tipos e níveis de uso de objetivos organizacionais

FONTE: CERTO, Samuel C., PETER, J. Pau. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron, 1993, p. 97.

Como entre as perspectivas da eficácia, encontra-se o lucro, o qual se apresenta como

objetivo organizacional, torna-se compreensível sua interação com a lucratividade, sobretudo ao se considerar que a eficácia representa “algo que produz o efeito desejado, que dá bom resultado” (FERREIRA, 1988, p. 620).

Contudo, uma visão racionalista das organizações, de acordo com Amboni (1995, p.54) estabelece a abordagem de objetivos, restrita à estratégia de sistema fechado.

“Nesta estratégia, desempenho e objetivos organizacionais são vistos como resultantes de atributos (estrutura e tecnologia) e processos organizacionais internos que, por sua vez, são considerados como variáveis explicativas”. (AMBONI, 1995, p.54)

Em contrapartida, Yuchtman e Seaschore (apud AMBONI, 1995, p. 55) propõem uma alternativa conceitual ao estudo da eficácia organizacional, o modelo de aquisição de recursos, que se baseia na estratégia de sistema aberto.

Nesta estratégia, considera-se que as organizações são dependentes de fatores do ambiente (variáveis explicativas) reconhecendo-se um intercâmbio dinâmico e constante entre o sistema externo e o sistema interno. O esforço continuado da organização para manter o relacionamento com o ambiente reflete-se nos atributos (estrutura e tecnologia), processos e desempenho organizacionais. Isto é, os fatores externos são entendidos como capazes de explicar os fatores internos. (AMBONI, 1995, p.55)

Essa interpretação da eficácia segundo uma perspectiva interna e/ou externa às organizações, está portanto, também associada ao atingimento de metas ou objetivos, com a eficácia interna atrelada aos objetivos e metas internos à organização, restringindo sua ocorrência a sistemas fechados. Já a eficácia externa se revela através das metas e objetivos que transcendem os limites da organização, o que viabiliza sua compreensão no âmbito dos sistemas abertos. Assim, em sistemas abertos percebe-se a aplicabilidade tanto da eficácia interna quanto externa, dependendo para tal, apenas da dimensão ou amplitude dos objetivos estabelecidos.

Para Sander (1982, p.12) a diferenciação entre eficácia interna de eficácia externa reside exatamente na natureza intrínseca ou extrínseca dos objetivos almejados.

Outras concepções de eficácia são associadas a aspectos diferentes do modelo de objetivos, quais sejam: o modelo de aquisição de recursos e o modelo de objetivos - recursos. De acordo com Yuchtman e Seaschore (apud AMBONI, 1995, p. 56): “a eficácia de uma organização é definida como sendo ‘a capacidade de explorar seu ambiente para a aquisição de recursos escassos e valorizados para manter seu funcionamento”.

Assim, no modelo de aquisição de recursos, “uma organização é mais eficaz quando maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos” (AMBONI, 1995, p.55).

As abordagens da eficácia segundo os objetivos e os recursos, reúnem críticas de cientistas sociais, à medida em que as consideram incompletas e insatisfatórias. Normalmente, aspectos positivos de uma, caracterizam-se como pontos fracos de outra. Nesse sentido, Steers (apud AMBONI, 1995, p.56) contempla a eficácia com uma definição que atende tanto a uma perspectiva de sistema aberto quanto de sistema fechado: “eficácia é ‘a capacidade da organização de adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na conquista dos seus objetivos operativos”. Consolida-se, então, o modelo objetivo-recursos.

Ratifica-se a advertência de Champion (1985, p. 88) que alerta para a dificuldade em se definir com precisão a eficácia, haja vista Etzioni qualificá-la como “capacidade de uma organização de atingir suas metas”, Chorpade (apud CHAMPION, 1985, p. 88) sugere que “serão empregados diferentes critérios de eficácia organizacional dependendo do modelo da organização”. Observa ainda que, para o modelo racional a afinidade é para com a “consecução de metas”, enquanto que para os sistemas sociais, a eficácia está associada à capacidade da organização se adaptar às condições existentes em um ambiente competitivo com outras organizações.

Evidencia-se, assim, a consolidação de três abordagens da eficácia: a dos objetivos, a dos recursos e a de objetivos-recursos. Destas, indubitavelmente, o modelo dos objetivos é o mais comumente associado à definição da eficácia, sendo neste modelo possível estabelecer uma relação com a amplitude das metas. André (1994, p.8) procura exatamente associar a mensuração da eficácia à amplitude das metas propostas, entendendo a eficácia como “o grau em que as metas de uma organização, para um dado período de tempo, foram efetivamente atingidas”. O conceito é reforçado, ao destacar a importância de se efetuar análise da eficácia “considerando a extensão das metas programadas tanto quanto o eventual desvio indesejável para metas não programadas”. (ANDRÉ, 1994, p.8).

Sander (1982, p.13) ratifica a noção de eficácia como associada à consecução de objetivos organizacionais, independentemente de qualquer associação com a eficiência e, admite como sendo a efetividade a consecução de objetivos sociais mais amplos.

A consecução da eficácia independe, portanto, da eficiência, ainda que desejada. No entanto, essa independência confronta com a noção de ser a eficácia uma extensão ou consequência da eficiência, defendida por Chicralla (1986, p. 1.11), segundo o qual, a eficácia corresponde à “qualidade de ser eficiente”.

2.6.1.4.3 Efetividade

De acordo com Sander (1982, p.13) o conceito de efetividade tem origem na palavra latina “*efficere*”, que significa realizar, cumprir, concretizar; tendo sido incorporado à administração contemporânea no sentido de um esforço de superação dos conceitos de eficiência e eficácia. A palavra efetiva representa algo real, verdadeiro, que causa efeito concreto.

A efetividade, de acordo com André (1994, p.8),

consiste no grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição. Pode ainda ser apresentada como o grau de atendimento ao mercado potencial pelos serviços da entidade. A esse conceito se associa uma dimensão quantitativa e outra relativa a qualidade dos serviços prestados.

Para Sander (1982, p.13), o conceito de efetividade tem sido confundido com o de eficácia, especialmente com o de eficácia externa. Isto se deve, sobretudo, a erros de tradução, pois o termo “*effectiveness*”, do inglês, é sinônimo de “*efficacy*” e “*efficaciousness*”, o qual é traduzido para o português como efetividade, quando o correto é eficácia.

Do inglês, a efetividade, tal qual assimilada pela Administração, tem origem no termo “*responsiveness*”, que reflete a “capacidade de resposta ou de atendimento às exigências da comunidade externa expressas politicamente”. (SANDER, 1982, p.13).

Inseridos o meio, o ambiente, o mercado, o macrosistema, o ecossistema na contextualização da efetividade, compreende-se a amplitude do conceito atribuído por Ferreira (1988, p.620) para definir a efetividade como sendo “a realidade, a existência” da própria organização em seu meio.

Portanto, a avaliação da efetividade vai além dos objetivos organizacionais, entendendo-se como “a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo”. (OLIVEIRA, 1992, p. 259).

Para Chicralla (1986, p. 1.11), o conceito de efetividade se confunde com o termo efetivo, resumindo-se como o “resultado verdadeiro, ou seja, é aquilo que verdadeiramente o sistema produziu”.

De fato, a dimensão do conceito de efetividade transcende, em muito, os limites físicos da organização, não podendo sequer se restringir à amplitude de seus objetivos pois “a efetividade é o critério de desempenho que mede a capacidade de produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade” (SANDER, 1982, p.13). De acordo com

Sander (1982, p. 13), nesta ótica o conceito de efetividade está associado ao de responsabilidade, “accountability”, em que a administração está obrigada a responder pelos próprios atos em função das preocupações e prioridades que vigoram na comunidade.

Amboni (1995, p. 57) ratifica o pensamento de Sander, ao observar que a materialização do compromisso organizacional para com a efetividade se traduz como critério elementar de desempenho, exigindo o real envolvimento da organização para com a vida da comunidade, através do comprometimento e participação solidários.

Para Cunha (apud AMBONI, 1995, p. 57), a análise da efetividade ocorre segundo tópicos característicos:

- prover informações completas sobre os efeitos, a curto, médio e longo prazos;
- concentrar-se na identificação de como as condições de uma comunidade mudaram, como resultado de uma política;
- considerar tanto os efeitos positivos quanto os negativos do programa e, nesse caso, a análise deve indicar as razões pelas quais os resultados são negativos”.

Depreende-se, portanto, que a efetividade tem uma estreita relação com a satisfação do consumidor ou usuário, à medida em que a sua mensuração está voltada à própria comunidade. Nesse sentido, a noção de efetividade distanciou-se da avaliação vinculada ao lucro para, de acordo com Sander e Stoner (apud AMBONI, 1995, p.58), ter o seu desempenho atrelado a um grau de complexidade maior, em que pesam o ambiente interno tanto quanto o ambiente externo, conjuminados na determinação do desempenho social. Assim, a efetividade identifica-se com a competitividade, ao tempo em que, buscando a avaliação de fatores subjetivos e complexos do ambiente procura estabelecer critérios que permitam analisar o desempenho organizacional tanto quanto balisá-lo.

Tem-se em Levitt (1985, p.26) a ratificação desse pensamento, quando afirma que a competitividade ganha espaço na orientação da empresa para o cliente, na satisfação deste e na consideração do mesmo como um bem da organização visto que, entre os requisitos do sucesso competitivo, destaca-se como propósito da empresa, criar e manter clientes, ou seja, a própria noção de efetividade.

A consolidação dos parâmetros de avaliação do desempenho organizacional associados aos fatores inerentes a esse desempenho, como causa e consequência da melhoria da qualidade dos processos e recursos deve ser compreendida de modo sistêmico, conforme a figura a seguir:



Figura 9 - Evolução do processo de desempenho / desenvolvimento organizacional

FONTE: MORAES, Mário C. B. **Parâmetros de Avaliação Organizacional**. Florianópolis: UDESC, 1996, p. 43.

Indispensáveis à análise do desempenho organizacional, os parâmetros de avaliação tanto quanto os fatores de mensuração do desempenho devem ser considerados de modo sistêmico e interdependente no contexto da organização de modo a consolidar um perfil de qualidade desejado que potencialize o desenvolvimento da organização. A qualidade, portanto, é percebida mais como uma consequência e, neste mister, é meio para o desenvolvimento e não fim ou causa em si mesma.

2.6.2 ABORDAGEM DA QUALIDADE

Objeto ou objetivo principal dos fatores e parâmetros de avaliação e mensuração do desempenho organizacional, o conceito de qualidade gravita entre eficiência, eficácia e efetividade, visando garantir à organização produtividade, lucratividade e competitividade; não obstante a consolidação efetiva da qualidade seja consequência da interdependência ou interação sistêmica desses mesmos fatores.

Alvo de críticas ou de elogios, a qualidade, como objetivo das organizações, ganha espaço e posição de importância e indispensabilidade, revestindo-se de um papel com contornos ideológicos.

2.6.2.1 Abordagem filosófica

Abbagnano (1982, p.784) reconhece ser a noção de qualidade tão vasta que se torna difícil sua redução a um único conceito, o que implica na aceitação ou reconhecimento de uma família de conceitos capazes de responder à pergunta “qual?”. A compreensão aristotélica dessa família conceitual, consiste na sua divisão em quatro membros:

- a qualidade é entendida segundo os hábitos e disposições, distintos entre si, vez que o hábito é mais estável e duradouro que a disposição;
- a qualidade importa numa capacidade ou incapacidade natural;
- a qualidade se define em função das afeições e suas conseqüências, compreendendo as cores, sons, sabores, etc.; e/ou
- a qualidade é reconhecida pelas formas ou determinações geométricas.

“Pouco ou nada foi acrescentado, no curso anterior da história da filosofia a estas anotações e distinções aristotélicas à propósito da qualidade” (ABBAGNANO, 1982, p.784). Porém, é possível uma simplificação ao modelo de Aristóteles da qualidade, reduzindo-o a três grupos, evidenciando-os como conceito, da seguinte maneira:

- determinações disposicionais que compreendem disposições, hábitos, costumes, capacidades, faculdades, virtudes, tendências, ou qualquer forma que se queiram chamar as determinações constituídas pela possibilidade do objeto;
- determinações sensíveis, isto é, as determinações simples ou complexas que são fornecidas por instrumentos orgânicos, cores, sons, sabores, etc.;
- determinações comensuráveis, isto é, as determinações que podem ser submetidas a métodos objetivos de medida: número, extensão, figura, movimento, etc. (ABBAGNANO, 1982, p. 785).

Considerando o pensamento de Newton e Wolff, segundo Abbagnano (1982, p. 785), a determinação disposicional da qualidade faz referência à qualidade oculta como sendo oriunda de causas desconhecidas de efeitos manifestos, tais como as causas da atração magnética e elétrica. Já as determinações sensíveis e comensuráveis, ensejam a qualidade como tradicionalmente distinta em “primária” e “secundária”, baseado na possibilidade da qualidade se tornar quantitativa segundo a determinação comensurável.

Para Ferreira (1988, p.541), a compreensão filosófica da qualidade se resume no “aspecto sensível das coisas”, o qual não pode ser medido.

2.6.2.2 *Abordagem das normas técnicas*

A série de normas conhecidas como ISO-8402, procura estabelecer definições e conceitos objetivando consolidar uma base comum ao entendimento da qualidade. Segundo esta série de normas, a qualidade consiste na “totalidade de características de uma entidade (item físico, serviço, atividade, processo, organização, pessoa, etc.) que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas” (ISO-8402, 1986, p.3).

O conceito de qualidade, de acordo com as normas, se amplia com base em cinco termos ou palavras-chave, quais sejam: política, gestão, sistema, controle e garantia de qualidade. A definição desses termos, que se inter-relacionam, consolida a própria conceituação da qualidade.

A ISO-9000 (1990, p.2) considera a política da qualidade como sendo o conjunto de “interações e diretrizes globais de uma organização relativa à qualidade, formalmente expressa pela alta administração”. A política da qualidade está, portanto, inserida nas políticas da empresa, sendo autorizada pela alta administração. A gestão, como parte da função gerencial global, estabelece a determinação e implementação da política da qualidade. O sistema da qualidade, representa a estrutura organizacional, compreendendo seus processos, procedimentos, recursos e responsabilidades, inerentes à gestão. O controle da qualidade, consiste nas atividades e técnicas operacionais voltadas para atender aos requisitos da qualidade. Assim, o controle da qualidade necessita ser adjetivado, ocasião em que se define seu tipo ou abrangência. As técnicas e atividades empregadas pelo controle, servem para monitorar, verificar, checar os processos e eliminar as causas do desempenho insatisfatório, objetivando a eficácia.

No que se refere a garantia da qualidade, a ISO 9000 (1990, p.2) estabelece como sendo “todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias para provar confiança adequada de que um produto ou serviço atenda aos requisitos definidos da qualidade”. Evidentemente, esta garantia será, tanto mais satisfeita quanto melhor forem definidos os requisitos que refletem as necessidades do usuário. A exemplo do controle, a garantia, tal qual a qualidade, carece de um padrão, um modelo, que possibilite a comparação, acompanhamento ou consecução. A eficácia da garantia, está vinculada à constante e contínua avaliação dos fatores ou aspectos que influenciam a adequação do projeto ou especificação para as aplicações desejadas, podendo ser necessário apresentar evidências objetivas, a fim de se provar a confiança. A ISO 9000 (1990, p.2) ratifica que, “em uma organização, a garantia da qualidade

serve como um instrumento gerencial. Em situações contratuais, a garantia da qualidade também serve para provar confiança ao fornecedor”.

A série de normas ISO 9000 (1990, p.17) em seu anexo D, identifica requisitos indispensáveis à boa gestão empresarial, quais sejam:

a) responsabilidade da administração; b) sistema da qualidade; c) análise crítica de contrato; d) controle do projeto; e) controle de documento e de dados; f) aquisição; g) controle de produto fornecido pelo cliente; h) identificação e rastreabilidade do produto; i) controle do processo; j) inspeção e ensaio; k) controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios; l) situação de situação e ensaios; m) controle de produtos não-conforme; n) ação preventiva corretiva; o) manuseio, armazenamento, embalagem, prevenção e entrega; p) controle de requisitos da qualidade; q) auditorias internas de qualidade; r) treinamento; s) serviços associados; t) técnicas estatísticas (TAVARES, 1994, p. 54).

Tavares (1994, p.55), propõe uma adaptação ao conceito da ISO 8402, estendendo-o: “a qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas, sem prejuízo ao homem e ao meio-ambiente”. Um ciclo, de acordo com a norma, complementa a definição de qualidade.

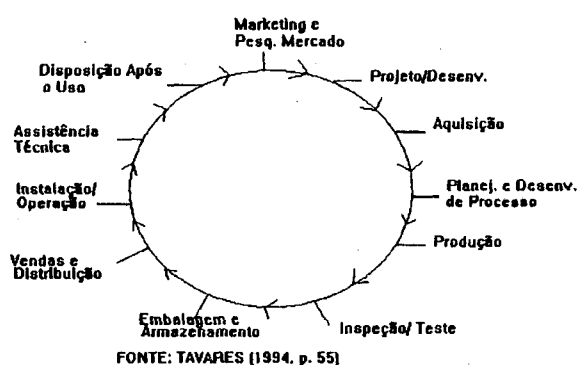


Figura 10 - Ciclo de qualidade

FONTE: TAVARES, Mário Jorge D. ISO 9000: administração com qualidade. In: *Revista Qualidade*. São Paulo: Mirshawka, maio/1994.

É possível inferir que, uma vez observados os requisitos indispensáveis à gestão empresarial, a organização tende a garantir propriedades e características ao produto ou serviço que lhe conferem uma maior capacidade de satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes ou usuários. Entretanto, é mister compreender que a responsabilidade com a

qualidade, a nível de compromisso, não se encerra com a simples venda do produto ou serviço, sendo esta uma mera etapa de um ciclo em que, numa sucessão de passos chega-se à disposição após o uso, e à própria pesquisa de mercado, como forma de retroalimentar o processo.

A conceituação da qualidade, com base nas normas, permite dirimir as fontes de ambigüidade, potenciais geradoras de definições contraditórias sobre o tema. Contudo, as normas que surgiram como consequência do aumento da competitividade, acabam por dar origem a muitas definições que procuram fundamentar a própria qualidade.

2.6.2.3 Abordagem de Garvin

Para Garvin (1992, p.48) é possível enquadrar as definições de qualidade segundo cinco abordagens principais, a saber:

2.6.2.3.1 Transcendente

A visão transcendente estabelece a qualidade como sinônimo de “excelência inata”. A qualidade é compreendida como algo duradouro e sem limitação de tempo, algo que se sobrepõe às mudanças de gosto e estilo. Segundo o autor, esta abordagem confere à qualidade uma característica artesanal, em detrimento à produção em massa. Neste caso, freqüentemente, se alega a impossibilidade de se definir qualidade com precisão, uma vez que se trata de uma simples propriedade, não passível de análise, e cognoscível apenas em função da experiência.

De fato, a abordagem transcendente da qualidade apresenta uma identidade com o discurso de beleza como uma das “formas platônicas”, identificado em “Simpósio” de Platão, “sendo assim um termo que só pode ser entendido após a exposição a uma sucessão de objetos que apresentem suas características”. (p.50)

Essa abordagem enseja a dificuldade da parca orientação prática, sobretudo ao se caracterizar a qualidade como “esforço intenso” ou “seriedade de propósito”. Estabelece-se assim uma consideração excessivamente subjetiva à qualidade.

2.6.2.3.2 Baseada no produto

Contrário ao enfoque transcendente, a visão baseada no produto reconhece a qualidade

como uma variável definida, específica e capaz de ser mensurada.

A qualidade do produto está associada a quantidade de atributos ou ingredientes nele contida, estabelecendo-se assim uma dimensão vertical ou hierárquica de qualidade, cuja classificação dos produtos ocorre de acordo com a quantidade desse atributo ou ingrediente desejado que os mesmos detêm.

Oriunda da literatura econômica, a qualidade baseada no produto revela-se nas primeiras pesquisas, em que o enfoque residia principalmente no atributo durabilidade, vez que este fator implicava num fluxo mais longo de serviços e, portanto, identificando “maior serventia do produto”. (p.51)

A qualidade baseada no produto enseja, portanto, dois fatores elementares:

- a qualidade apresenta uma relação diretamente proporcional ao custo;
- a qualidade é entendida como característica inerente ao produto, e não como atributo deste.

Garvin (1992, p.51) destaca que tal visão é restritiva uma vez que a correspondência entre atributos do produto e qualidade não é uma constante:

Às vezes, produtos de alta qualidade são simplesmente diferentes; em vez de possuírem mais de um determinado atributo, baseiam-se em conceitos inteiramente diferentes. Quando a qualidade é uma questão de estética, a abordagem baseada no produto também deixa a desejar, pois não consegue levar em conta diferenças de gosto.

2.6.2.3.3 Baseada no usuário

As definições baseadas no usuário também são revestidas de grande subjetividade, haja vista o reconhecimento de que o consumidor tem diferentes desejos ou necessidades, e portanto, os produtos que melhor atendem suas preferências, são aqueles que o consumidor acredita ser de melhor qualidade.

Essa ótica melhor representa a noção de efetividade, porém tanto a noção de satisfação do cliente quanto a adequação ao uso apresentam, segundo Garvin (1992, p.52) dois problemas que necessitam ser superados, quais sejam:

O primeiro deles é prático: como agregar preferências individuais amplamente variáveis para que elas permitam definições significativas da qualidade em nível de mercado. O segundo é fundamental: como distinguir os atributos do produto que sejam um sinal de qualidade dos que simplesmente maximizam a satisfação do consumidor.

De acordo com o autor, a agregação pode ser resolvida com alta qualidade do produto, porém há que se ressaltar que, ainda assim, se está dispersando a eventual diferença de pesos que as pessoas atribuem às características da qualidade.

O autor reconhece como problema básico da abordagem baseada no usuário, o fato dela igualar a qualidade à satisfação máxima, e exemplifica observando que nem sempre um “best seller” é reconhecido pelos próprios leitores como um livro de grande qualidade literária.

2.6.2.3.4 Baseada na produção

Diametralmente opostas à noções de satisfação do consumidor ou usuário, as definições baseadas na produção preservam uma identidade conceitual da qualidade com a “conformidade com as especificações”.

O entendimento da excelência associado à observação das especificações conduz a uma analogia com a eficiência, destacando a idéia de “fazer certo da primeira vez”. Com isso, o autor exemplifica (p.53) que um Mercedes bem feito é um carro de alta qualidade, tanto quanto um Chevette.

A excessiva preocupação com a eficiência, no entanto, expõe uma fraqueza da visão baseada na produção, qual seja: extrema importância à conformidade com as especificações em detrimento “à atenção ao que os consumidores reconhecem entre qualidade e característica do produto” (p.54).

Depreende-se, que a abordagem baseada na produção detém duas preocupações na sua compreensão da qualidade, a ênfase nos projetos, ambas visando a redução de custos. Assim, as melhorias de qualidade estão associadas diretamente à diminuição dos custos e do retrabalho.

A atenção à eficiência é alterada na visão baseada no valor.

2.6.2.3.5 Baseada no valor

A qualidade, nesta abordagem, tem definições voltadas a custos e preços. De acordo com esta visão, a qualidade de um produto refere-se ao desempenho ou conformidade deste a um preço ou custo aceitável.

Assim, de acordo com o autor, não obstante ingredientes e materiais tenham sido destacados como principais indicadores da qualidade, circunscrevendo-a à abordagem

baseada no produto, a percepção da qualidade associada ao preço tem sido cada vez mais um alvo das discussões a propósito.

No entanto, a distinção existente entre excelência e valor, que conduz à afirmação: “excelência que se pode adquirir” (GARVIN, 1992, p.55), devido à falta de limites claros, enseja elevada subjetividade na conceituação da qualidade.

Considerando a abordagem de Garvin e suas cinco formas de compreensão da qualidade, torna-se possível estabelecer um quadro comparativo dessas abordagens, segundo os aspectos que as refletem, por diversos autores:

DEFINIÇÕES DE QUALIDADE		
ABORDAGENS	CONCEITOS	AUTORES
TRANSCEDENTE	“Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas.. . embora não se possa definir Qualidade, sabe-se o que ela é”.	Robert M. Pirsig (1974)
	“Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento”.	Barbara W. Tuchman (1980)
BASEADA NO PRODUTO	“Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado”.	Lawrence Abbott (1955)
	“Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço”.	Keith B. Leffler (1982)
	“... a qualidade de um produto depende de até que ponto se ajusta aos padrões das preferências do consumidor”.	Alfred A. Kuehn e Ralph L. Day (1962)
BASEADA NO USUÁRIO	“Qualidade é adequação ao uso”.	J. M. Juran (1974)
	“Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos..”.	Corwin D. Edwards (1968)
BASEADA NA PRODUÇÃO	“Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências”.	Philip B. Crosby (1979)
	“Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação”.	Harold L. Gilmore (1974)
BASEADA NO VALOR	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável”.	Robert A. Broh (1982)
	“Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto”.	Armand V. Feigenbaum (1961)

Figura 11 - Abordagens da qualidade

FONTE: GARVIN, David A. **Gerenciamento da qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1992, p.55.

Outros autores adotam o modelo de Garvin ao abordar a qualidade ao abordar a

qualidade, como Paladini (1990, p. 23), Paranthaman (1950, p. 28) e Toledo (1987, p. 18).

Paranthaman, no entanto, destaca que:

Qualidade não significa somente excelência ou outro atributo de um certo produto final. Com certeza, ela é o objetivo final de uma companhia e é também o que os consumidores esperam de um produto. Entretanto, a fim de se conseguir isto, é essencial que todo o processo de fabricação, desde a aquisição de matéria-prima até o estágio em que o produto final alcance os consumidores, contribua para a qualidade do produto. Mesmo após o produto ter alcançado o consumidor, a reação do mesmo deve retornar para o processo de fabricação, de modo a que o produto continue a vender bem.

Já Toledo (1987, p. 21), que apresenta as abordagens de Garvin entre outros modelos de interpretação da qualidade, destaca as oito dimensões ou categorias identificadas pelo próprio Garvin (1992, p. 59-82), as quais colaboram na compreensão de suas cinco abordagens originais: desempenho; características; confiabilidade; durabilidade; assistência técnica; estética e qualidade observada ou percebida.

2.6.2.4 Abordagem de Crosby

Para Crosby (1979, p.30), embora paradoxal, a qualidade precisa ser compreendida segundo os pressupostos errôneos levantados a seu respeito:

Qualidade é sinônimo de virtude, luxo, brilho ou peso. A qualidade é entendida como adjetivo do produto ou serviço, quando deveria ser definida segundo a “conformidade aos requisitos”;

Qualidade é intangível e incomensurável. O autor firma posição de que a mensuração da qualidade não só é viável, como deve se sustentar nos custos, que se caracteriza pelas despesas de não-conformidade.

Não existe a economia da qualidade. Ratifica-se a qualidade como objeto do luxo, desconsiderando-se que a mesma se faz a partir da origem do processo, o que torna o trabalho mais barato desde o início.

Os problemas de qualidade têm origem no operariado, sobretudo na fabricação. A redução dos custos, segundo o autor é viável através de sua implementação na produção. Entretanto, não se resume a este segmento a origem dos problemas da qualidade, que pode estar no marketing, na engenharia, na contabilidade, ou mesmo na área de vendas.

Qualidade é originária do departamento de qualidade. Na realidade, o conceito de qualidade e sua importância têm que ser pulverizados na empresa, por todas as áreas,

procurando-se resgatar o compromisso de todos os trabalhadores.

Assim, enquanto Garvin (1992) embasa sua abordagem da qualidade em aspectos efetivos inerentes à sua definição, Crosby (1979) a enfatiza segundo um enfoque oposto, ou seja, de como esta não deve ser praticada ou conceituada. Por outro lado, também citado por Garvin, compreende a qualidade a partir de uma trilogia de processos gerenciais elementares.

2.6.2.5 Abordagem de Juran

Para Juran a conceituação da qualidade como “adequação ao uso” enseja dois enfoques principais:

- do desempenho do produto como resultante de características inerentes ao mesmo, características estas que atendem às necessidades do cliente e portanto, são responsáveis pela conquista do mercado e,
- da ausência de defeitos, os quais causam a insatisfação do cliente e, uma vez não constatados, diminuem o retrabalho, os desperdícios e as próprias inspeções, repercutindo diretamente sobre os custos.

Entende Juran que a qualidade precisa ser compreendida como um processo de contínua evolução, o qual necessita ser gerenciado. O gerenciamento da qualidade, então, pode ser dividido em três processos gerenciais básicos, que definem a “trilogia Juran”:

1. Planejamento da qualidade. O desenvolvimento dos produtos e dos processos indispensáveis para atender às necessidades dos clientes, compreende as seguintes atividades:

- Identificação dos clientes, ou seja, todas as pessoas que são afetadas pelos processos ou produtos, e de suas necessidades;
- Desenvolvimento de produtos que satisfazem às necessidades levantadas;
- Desenvolvimento de um processo para a elaboração do produto, otimizando-o e viabilizando-o;
- Transferência do processo otimizado à produção.

2. Controle da qualidade - o que a ISO 9000 (1990, p.2) define como o conjunto de atividades e técnicas operacionais voltadas para atender aos requisitos da qualidade, Juran (1990, p.153) considera como sendo o processo pelo qual esta se desenvolve, importando em:

- Avaliação do desempenho real;
- Comparação do desempenho efetivo com as metas estabelecidas;
- Atuação nas diferenças.

Assim, o controle se estende a nível funcional tanto quanto tecnológico, compreendendo:

- Controle pelos altos gerentes;
- Controle pelos gerentes supervisores;
- Controle pela mão-de-obra;
- Controles automáticos.

Juran (1990, p.153) procura definir a necessidade ou aplicabilidade desses controles segundo uma hierarquia piramidal em que se destaca, ser a maior parte dos controles, os automáticos ou, sem intervenção humana direta.

3. Melhoramentos da qualidade - consiste na inovação como base de sustentação às mudanças, a fim de se obter melhores níveis de desempenho abrangendo as seguintes atividades:

- Estabelecimento da infra estrutura indispensável à melhoria da qualidade atual;
- Identificação das necessidades específicas para melhoramentos, definição dos projetos;
- Delegação dos projetos, responsabilizando equipes por sua consecução;
- Fornecimento de recursos, motivação e treinamento às equipes para que se viabilize o diagnóstico das causas, a busca de soluções e o estabelecimento de controles para manter os ganhos.

O planejamento, o controle e melhoramento da qualidade, este sustentado na inovação, corroboram com a própria definição de qualidade proposta por Juran em 1931, ocasião em que reconhece estar a dificuldade em se conceituar qualidade associada a capacidade de se “traduzir as necessidades futuras do usuário, em características mensuráveis, de forma que o produto ou serviço possa ser projetado e transformado e prover satisfação a um preço que o cliente possa pagar”(TEIXEIRA PINTO, 1993, p.54). Reforça-se assim, a noção de “adequação ao uso”.

2.6.2.6 Outras abordagens sobre a qualidade

Ao estabelecer paradigmas para descrever a qualidade, estudiosos parecem trafegar por uma via já traçada pelos preceitos considerados pelas normas técnicas. Ainda assim, diversos conceitos acabam se identificando com uma ou outra abordagem conhecidas sempre na expectativa de propiciar a melhor compreensão da própria qualidade.

Contudo, a necessidade de identificação ou definição da qualidade enseja uma preocupação manifestada, a ponto de Denton, citado por Aidar (1994, p.73) observar que “se não houver formas de avaliar os serviços, então não existem formas pelas quais os mesmos podem ser melhorados”.

2.6.2.7 A evolução conceitual da qualidade

Para Cerqueira (1991, p.21), a qualidade precisa ser entendida segundo três momentos. No passado, considerando o período anterior a 1900, a qualidade está associada à inspeção.

No presente, que tem origem no início do século, Cerqueira reconhece uma evolução do conceito de qualidade, que inicialmente ligado ao controle, do modelo de Taylor, restringia-se ao que ocorria dentro das organizações. Caracterizava-se, então, pelo “desenvolvimento de metodologias de sistemas fechados”. (CERQUEIRA, 1993, p.23). Com a teoria geral dos sistemas, a qualidade inicia um novo estágio, em que se considera fundamental o ambiente e a tecnologia, num modelo de sistema aberto.

No período de 1950 a 1990, de acordo com Cerqueira (1991, p.25), a qualidade ganha defensores com as mais diversas conceituações: Juran e a qualidade associada à prevenção e avaliação de falhas no processo; Feigenbaum e o enfoque sistêmico de qualidade, entendendo esta como trabalho de todos; Magil e o controle estatístico como inerente à qualidade; Crosby com o programa de zero defeito da Martin Company, enfatizando a qualidade perfeita como sendo técnica e economicamente possível e desejável e; Ishikawa, consolidando e difundindo no Japão idéias sobre inspeção, controle não estatístico, gestão e sistemas vinculados a qualidade, com um método de solução de problemas conhecido como diagrama de causa e efeito.

Neste período, de 50 a 90, a garantia da qualidade é o enfoque principal, que se define pelo interesse básico centrado na atividade de coordenação, privilegiando-se o ciclo de produção em detrimento da uniformidade do produto, sendo a qualidade entendida como responsabilidade de todos os departamentos, caracterizando-se em “algo que deve ser construído”.

Para o futuro, Cerqueira (1991, p.26) define a qualidade como um objetivo estratégico. Nesse momento, a qualidade se caracteriza como uma oportunidade e não como um problema, sendo voltada aos consumidores e ao mercado, passando a ser “algo que deve ser administrado”, exigindo comprometimento de todos os níveis, não apenas envolvimento, da organização.

Assim, a qualidade pode ser definida segundo uma evolução conceitual, em que se inicia como sinônimo de inspeção e controle, passa pela garantia e se consolida como objetivo estratégico.

Para Yuki (1995), entretanto, a qualidade seguiu uma série de estágios aos quais se associa sua evolução, sem necessariamente um cronograma rígido:

- Orientação para o produto;
- Orientação para o processo;
- Orientação para o sistema;
- Orientação para as pessoas;
- Orientação para os custos;
- Orientação para o uso; e
- Orientação para o cliente, num enfoque mais recente.

Não obstante a história da qualidade tenha como um dos marcos o fim da II Guerra Mundial, no Japão de acordo com Umeda (1995), Yuki (1995) insere a qualidade num contexto cronológico que se inicia com a era da produção em massa, introduzida em 1920, segue-se a era da produtividade, a partir de 1960; a era da qualidade, a partir de 1970 e a era da competitividade iniciada em 1990, sobrepondo-se umas às outras.

Aidar (1994, p.15) considera a evolução da qualidade segundo quatro enfoques principais:

- da inspeção;
- do controle estatístico da qualidade;
- da garantia da qualidade;
- da gestão estratégica da qualidade.

A partir dessa evolução, Aidar (1994, p.53) reforça a conceituação da qualidade ao enfatizar os seus objetivos: “desenvolvimento da empresa e de seus integrantes, preservando sempre o interesse coletivo; lucratividade da empresa no mercado; satisfação e conquista da lealdade dos clientes”.

Uma vez identificadas as perspectivas da qualidade segundo uma visão conceitual evolutiva, é possível estabelecer um cruzamento dos conceitos conforme os fatores que o regem, como a competitividade e a efetividade.

2.6.3 A associação à competitividade e efetividade

O entendimento da qualidade como componente fundamental à competitividade, é reconhecido por Teixeira Pinto (1993, p.42), Campos (1992, p.7), Albrecht e Bradford (1992) e Marquardt (1992, p.4). Para Teixeira Pinto (1993, p.42), além da competitividade, a qualidade é essencial à efetividade, o que corrobora com a própria definição de Juran (1990, p.16) para quem “qualidade é adequação ao uso” e com a proposta de Campos (1992, p.7) que destaca a interligação conceitual da qualidade com a satisfação do cliente interno e externo, o que se resume na efetividade. Campos (1992), adverte ainda para os seis fatores que estabelecem a preferência do cliente, definindo a qualidade: projeto perfeito; fabricação perfeita; segurança do cliente; assistência perfeita; entrega no prazo certo e custo baixo; características estas, interdependentes à plena consecução do conceito.

Já Albrecht e Bradford (1992), sustentam que a qualidade se fundamenta em um triângulo, com vértices interdependentes: serviços; produto e contenção de custos; enquanto que Marquardt (1992, p.4) sintetiza a preferência do cliente segundo aspectos estratégicos do produto ou prestação de serviços, numa alusão à eficácia, e a excelência na execução desse produto ou serviço, reportando-se à eficiência.

A associação da qualidade ao conceito de efetividade ou, de satisfação do cliente, encontra eco nas definições propostas por Cerqueira (1991, p.27), Lima (1994), Campos (1992, p.14 e 15) e pelo próprio Juran (1990, p.16-17) e (1990, p. 4-6), este ao resumir o conceito de qualidade, em todos os seus trabalhos, como “adequação ao uso” compreendendo:

- a) as “características de produto que atendem necessidades de clientes” ou o desempenho do produto e a satisfação conseguinte do cliente e,
- b) a “ausência de deficiências”.

Para Cerqueira, (1991, p.27), a qualidade enseja “a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas” dos usuários ou clientes.

Esta abordagem da qualidade sustentada no usuário, é reconhecida por Campos (1992, p.14-15) e por Lima (1994), quando a apresentam adjetivada. Campos identifica a “qualidade total” como detentora do objetivo maior de satisfazer as necessidades de “todas as pessoas”, a exemplo de Lima, que considera esta, a definição do controle total da qualidade ou TQC; que para Campos (1992, p.15) “é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

2.6.4 Considerações gerais sobre a qualidade

Adjetivada ou não, identificada por siglas ou simplesmente pelo substantivo, a qualidade tem sido entendida como um “sistema de gestão concebido por Edward Deming e Joseph Juran e difundido no Japão a partir de 1950”. Conhecido como controle de qualidade total ou gerência da qualidade total, “visa satisfazer as necessidades de empresas e consumidores” (FSP, 1995,p.2-9). A consecução desse objetivo implica na indispensável monitoração dessa qualidade, cujo programa detém cinco dimensões: o produto; o custo; a eficiência de entrega; a motivação dos funcionários e a segurança.

Para Toledo (1987, p.24), “a qualidade final de um produto resulta de um conjunto de características imputadas a ele ao longo de todo o seu ciclo de vida, envolvendo as fases de concepção, projeto, produção e distribuição e consumo do produto” (TOLEDO, 1987, p.25), e não de uma única fase.

Toledo, portanto, enfatiza as características de qualidade, as quais para Juran (apud TOLEDO, 1987, p.22) são “qualquer aspecto, propriedade, atributo, etc. de um produto, necessário para se conseguir a propriedade de ser adequado ao uso”.

Assim, “as características de qualidade de um produto são definidas através das suas especificações, que, por sua vez, determinam a magnitude das características do produto necessárias para que sua qualidade seja adequada e econômica” (TOLEDO, 1987, p.23).

Juran (apud TOLEDO, 1987, p.23), classifica as características de qualidade segundo categorias ou parâmetros: qualidade de projeto, qualidade de conformação, disponibilidade, confiabilidade, manutenibilidade e assistência técnica.

Para Batitucci (1994, p.17), no entanto, a

Qualidade total, não passa de um ‘Modelo Processual de Trabalho’, com técnicas, procedimentos, passos e regras muito bem definidos, todos eles voltados para o ‘fazer’. Este modelo sintetizado e organizado na série de normas ISO 9000, é vendido e denominado por seus difusores e facilitadores como ‘Modelo de Qualidade Total’, apesar da imensa distância que existe entre ‘Certificado ISO 9000’ e a ‘prática da qualidade total’. ‘Qualidade’ não se precisa de adjetivos explicativos - não é total ou parcial, grande ou pequena, boa ou má.

De fato, a complexidade da compreensão da qualidade é grande pois, conceitualmente, “não se esgota no produto verdadeiro, na eficiência do serviço e na plena satisfação do cliente”(SOARES, 1995, p.34).

Provavelmente, a qualidade esteja efetivamente associada a todo o ciclo de vida do produto: da concepção ao desenvolvimento do projeto; da exploração da matéria-prima a transformação em produto acabado; da comercialização a disponibilidade; da confiabilidade a manutenibilidade e assistência técnica; até a perda da utilidade ou morte do produto ou serviço e sua reciclagem ou destinação final.

2.6.4.1 Custos da qualidade

O custo de qualidade oscila conforme a produtividade que, quando aumenta, tende a diminuir o custo total da qualidade, variando portanto de organização para organização.

De acordo com Dreber (1992, p.8), a maior parte do custo da qualidade despendida pelas empresas é efetuada com inspeção, erros, repasse, reparos, desperdício, garantias e reembolso a clientes. Estima-se que o custo da qualidade representa entre 20 a 40% das vendas, o que é uma importância significativa.

É possível dividir os custos da qualidade em identificados e não-identificados, sendo comum as empresas dirigirem seu foco aos custos identificados ou visíveis, que representam a “ponta do iceberg”, conforme demonstra a figura a seguir, a partir de estudos desenvolvidos por Dreber (1992, p.9) junto aos Correios sueco.

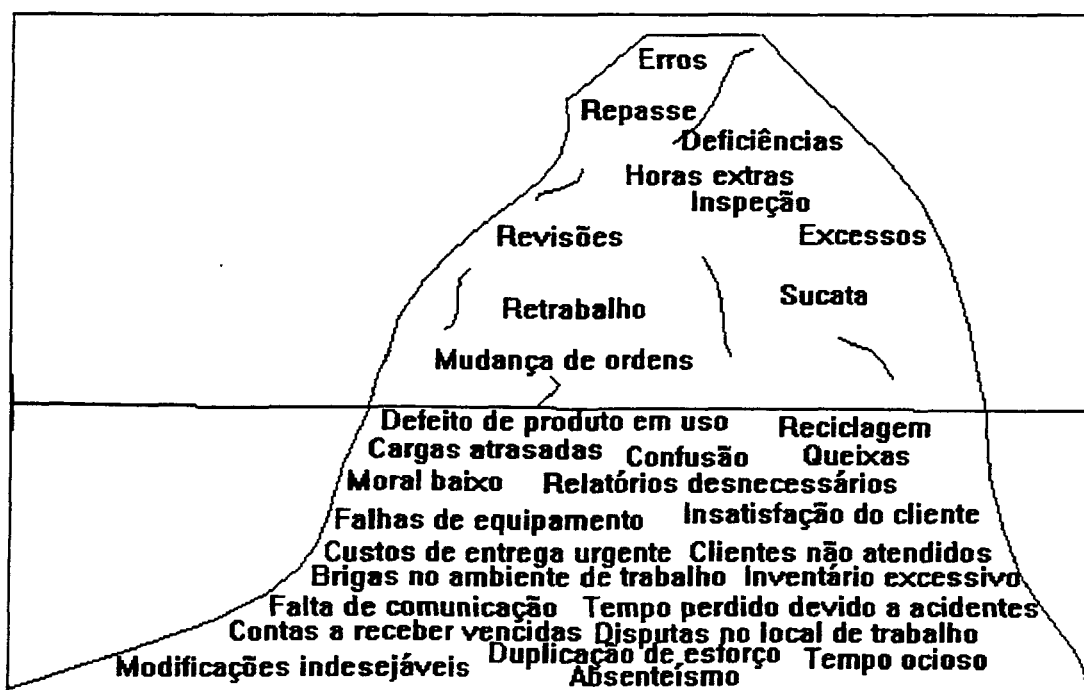


Figura 12 - O iceberg do custo da qualidade

FONTE: DREBER, Ulf. *O custo da qualidade*. Rio de Janeiro: Revista parceria em qualidade, QualityMark, Out/Nov, 1994, p.8-11.

Neste trabalho de Dreber e seu grupo, é possível concluir que do total dos custos apontados, 56,25% são visíveis e 43,75% são não-identificados.

De fato, até a década de 50 todo investimento feito em qualidade sustentava-se na premissa básica do custo dos desperdícios.

Segundo Garvin (1992, p.14), foi Juran que em 1951 observou que “os custos para se atingir um determinado nível da qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e custos inevitáveis”. Os custos associados à prevenção, tais como inspeção, amostragem, classificação e outros, representam os inevitáveis, enquanto que os custos evitáveis estão associados aos defeitos e falhas dos produtos, como material sucateado, horas de retrabalho, processamento de reclamações e prejuízos financeiros resultantes da insatisfação dos clientes.

Para Juran, a redução dos custos inerentes às falhas e defeitos, ou seja, os evitáveis, deveriam ser drasticamente reduzidos ao se investir na melhoria da qualidade.

Para Garvin (1992, p.14) esta interpretação dos custos da qualidade ganha importância, principalmente no que tange aos cuidados a serem adotados a partir da elaboração do projeto de um novo produto, pois desde este momento, haverá implicações que incorrerão ao longo de todo o processo produtivo.

As normas estabelecem, através da ISO 9004 (1990, p.7) que a qualidade detém custos operacionais e de garantia. Os custos operacionais, por sua vez, desdobram-se em custos de prevenção e avaliação além dos custos de falhas ou perdas. Estas, compreendem as falhas internas e ou externas, sendo que as falhas internas são representadas pelos custos que atendem a entrega do produto, como: retrabalho, reensaio, sucata, reprocessamento, entre outros. Já as falhas externas são aquelas que ocorrem após a entrega do produto como: assistência técnica, responsabilidade civil, custos diretos e descontos, garantias e devolução, etc.

Quanto aos custos de garantia, reportam-se aos ensaios, demonstrações, testes, avaliações adicionais do produto, de modo a estabelecer provas que atestem ou evidenciem a qualidade externa.

Segundo Abrantes (1995, p.28), é possível dividir os custos para se obter a qualidade nas organizações em três categorias: investimentos na prevenção, investimentos na verificação e/ou controle, e custos da não-qualidade. Para o autor, cada categoria preserva

características próprias específicas que a consolidam.

Os custos que as empresas admitem como mínimos ou indispensáveis são considerados investimentos na prevenção, de modo a evitar ou diminuir os riscos, que podem ser resumidos em:

custos ligados à contratação de serviços de qualidade; formação do pessoal; elaboração de uso de procedimentos; aperfeiçoamento dos métodos de trabalho; estudo de medidas de mudanças; seleção e acompanhamento de fornecedores; preparação dos planos de controle; realização dos protótipos; planificação e manutenção do material (ABRANTES, 1995, p. 28).

Controle e/ou verificação evidenciam-se como investimentos complementares aos investimentos na prevenção, compreendendo:

verificação de materiais e processos não tradicionais; controle da recepção de insumos; inspeção nos fornecedores; controle da execução dos trabalhos; as auditorias (do produto e dos processos); os ensaios (no local ou em laboratório); a verificação de protótipos. (ABRANTES, 1995, p. 29)

Soma-se aos dois investimentos anteriores os custos da não-qualidade, habitualmente relegados a um patamar de menor importância, ainda que pouco avaliados, detém sua relevância, evidenciando-se entre estes a degradação da imagem da marca e a perda de clientes.

Uma pesquisa levada a efeito pelo Sebrae (FOLHA DE SÃO PAULO, 1994, p.3) aponta o preço da insatisfação a ser pago pelas organizações, que também pode ser entendido como conseqüências da não-qualidade e, portanto, a própria justificativa aos investimentos em qualidade pode-se resumir aos seguintes tópicos:

apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam; para cada reclamação recebida, existem 26 outros clientes insatisfeitos; dos clientes insatisfeitos que não reclamam, 65% a 90% jamais voltariam a comprar na mesma organização; custa cinco vezes mais conseguir um novo cliente do que manter o antigo.

Mister se faz observar que, entre essas conseqüências da não-qualidade, destacam-se as patologias e os erros comerciais da sobrestima da procura, ou da superestima do mercado. Entre os fatores que evidenciam a não-qualidade incluem-se ainda: projetos incompletos, excessivas alterações, conflitos, acidentes de trabalho, tempo perdido em reuniões mal conduzidas, entre outras.

2.6.4.2 A compreensão sistêmica da qualidade

A qualidade, que apresenta uma interdependência com os fatores e os parâmetros que sustentam o desenvolvimento organizacional, impõe à gestão da organização uma visão sistêmica e contingencial dos processos, que não pode prescindir de indicadores claros e efetivos.

Independentemente do conceito atribuído à qualidade, soma-se à gestão uma terceira ênfase: a das oportunidades, a qual se integra aos processos e aos recursos para a melhor consecução do desenvolvimento organizacional.

No entanto, a importância da compreensão sistêmica da organização não se restringe à gestão e suas preocupações específicas, mas ao enfoque que se introduz ao desenvolvimento organizacional.

Este enfoque, como uma característica das teorias administrativas, das teorias organizacionais e dos novos modelos gerenciais, preserva a qualidade e, por conseqüência, o próprio desenvolvimento.

Assim, se insere a qualidade em um ciclo, onde se incorporam valores inerentes a gestão e, ao ambiente das teorias de administração e de organização, de modo conjunto e, definitivamente, contingencial.

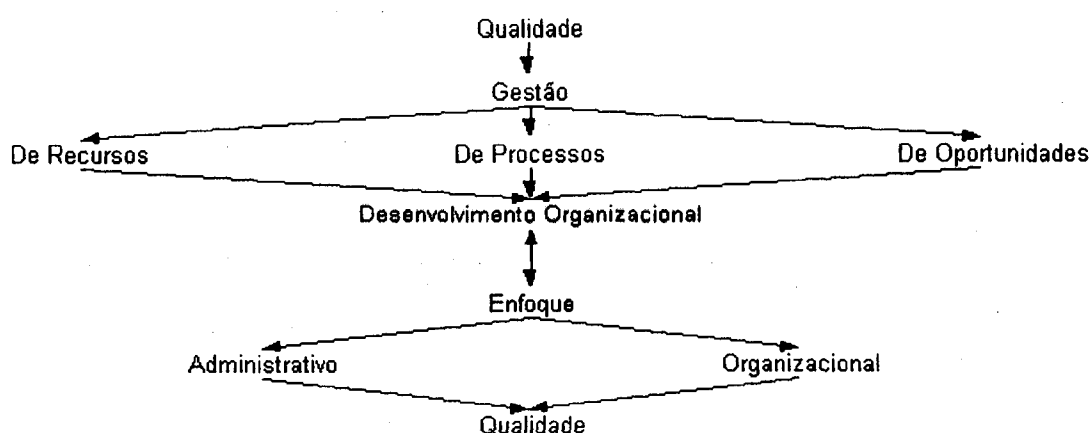


Figura 13 - A compreensão sistêmica da qualidade

FONTE: Elaborado por MORAES (1997), a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos autores pesquisados.

O pensamento administrativo e organizacional ganham assim importância no contexto da análise das perdas e desperdícios, na avaliação conseqüente da qualidade, na consideração

dos fatores e parâmetros de análise e avaliação organizacionais, além da própria gestão da empresa, motivo pelo qual se torna fundamental conhecer a abordagem de tal pensamento.

A seguir procura-se caracterizar a organização objeto da presente pesquisa objeto do processo de adaptação estratégica, ou seja, a IES – Instituição de Ensino Superior.

3 METODOLOGIA

A fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior tem por finalidade embasar o presente estudo e orientar a metodologia utilizada, a fim de verificar o problema de pesquisa investigado em duas instituições de ensino superior privadas do eixo Rio-São Paulo, caracterizadas como altamente competitivas.

A justificativa para a escolha das duas cidades se deve ao grau de competitividade de seus mercados, representados pelas maiores populações do país.

Quanto a opção pelas IES, contribuiu para a definição, a escolha a partir do rol de instituições de ensino superior instaladas no Rio e/ou São Paulo, privilegiando-se os seguintes aspectos:

- a) instituições privadas de ensino superior;
- b) possuírem instalações em ambas as cidades, de modo a permitir a opção ao caracterizar a atuação no mesmo mercado;
- c) possuírem conceito máximo no Exame Nacional de Cursos, desde sua primeira participação;
- d) possuírem avaliação máxima em todas as etapas tópicos dos processos de avaliação realizados pelo MEC: autorização, reconhecimento, avaliação dos padrões de oferta.
- e) serem instituições que oferecem prioritariamente o curso de Administração, atuando apenas na área de ciências sociais aplicadas;
- f) atuarem no ensino de Administração em outras áreas do território nacional;
- g) competirem em nichos de mercado semelhantes.

Neste sentido, apenas três instituições preenchem a todos os quesitos: Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, cuja matriz é em São Paulo e possui uma “filial” no Rio de Janeiro; Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, cuja matriz é no Rio de Janeiro e dispõe de uma “filial” em São Paulo; e Fundação Getúlio Vargas – FGV, que possui sedes em São Paulo e no Rio de Janeiro. A consulta às instituições identificadas viabilizou a pesquisa e revelou-se como factível nas duas primeiras, que de pronto atenderam e permitiram a sua realização em ambas as cidades em que se encontravam instaladas.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, pois acredita-se que o estudo da mudança organizacional e do processo de adaptação estratégica envolvam categorias que denotam uma carga histórica, cultural, política

e ideológica que não pode ser contida apenas em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico. A abordagem interpretativa permitiu a compreensão do processo de transformação organizacional a partir da interpretação dos atores, buscando captar como eles constroem o ambiente de mudança, procurando, sempre que possível, evitar a imposição de conceitos estranhos à sua ação e compreensão do fenômeno. Somente após captar os significados construídos socialmente pelos informantes é que será possível reconstruir esses significados em uma linguagem científica. Assim, nesse estudo foram consideradas as interpretações que os diferentes atores têm do processo. Essas interpretações foram analisadas pelo pesquisador, a fim de buscar fundamentos teóricos que permitam elucidar o fenômeno, caracterizando o que Mintzberg (1983) denomina de *creative leap* quando o pesquisador rompe com o esperado para descrever alguma coisa nova.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo analisada numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador a capacidade de “captar” o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

Segundo Patton (1986), três características são essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística pressupõe que a compreensão do significado de um fenômeno só é possível a partir do entendimento do contexto em que ocorre e das suas inter-relações. A abordagem indutiva é aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, sendo que as dimensões e categorias não são definidas a priori, mas emergem progressivamente durante o processo de coleta e análise dos dados. A investigação naturalística, por sua vez, caracteriza-se pelo fato de ter a intervenção do pesquisador reduzida ao mínimo.

Merriam (1998) corrobora com o argumento anterior destacando as seguintes características da pesquisa qualitativa: em primeiro lugar, a preocupação central da pesquisa qualitativa é o entendimento do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes; em segundo lugar, o pesquisador é o instrumento primário da coleta e da análise dos dados; em terceiro lugar, está o fato de que este tipo de pesquisa envolve um estudo de campo. Nesse sentido, o pesquisador vai até as pessoas, a instituição. O quarto aspecto relaciona-se ao emprego da pesquisa indutiva. Em quinto lugar, a pesquisa qualitativa enfoca o processo, o significado e o entendimento, sendo o seu produto uma rica descrição. Outras características incluem, ainda, um *design* emergente e flexível, respondendo às condições mutantes do estudo o qual está sendo desenvolvido, uma seleção amostral geralmente não aleatória

proposital e pequena, contrariando as grandes amostras aleatórias dos estudos quantitativos. Além disso, no estudo qualitativo, o pesquisador gasta um tempo substancial no campo, em intenso contato com os participantes.

Assim, na pesquisa qualitativa, segundo Alperstedt (2000), o pesquisador é o principal instrumento de investigação, sendo necessário o seu contato direto e prolongado com o campo. A natureza dos dados qualitativos contém descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos (PATTON, 1986).

Entretanto, Leitão (1995) alerta que o pesquisador incorre na tendência ao reducionismo, e que fugir dele não é tarefa simples pois ele é uma expressão, no campo da metodologia científica, dos condicionamentos humanos para perceber o ambiente de forma fragmentada. Para a compreensão da totalidade do fenômeno a ser estudado é necessário que se busque metodologias fundamentadas em uma visão holística da sociedade.

Partindo-se desse pressuposto, a abordagem qualitativa tornou-se a mais apropriada para esta pesquisa, pois ela permite analisar as ocorrências da vida real a partir do entendimento da realidade como uma

“construção social da qual o investigador participa e, portanto, os fenômenos só podem ser compreendidos dentro de uma perspectiva holística, que leve em consideração os componentes de uma dada situação em suas interações e influências recíprocas, o que exclui a possibilidade de se identificar relações lineares de causa e efeito e de se fazer generalizações do tipo estatístico” (ALVES, 1991, p. 55).

Resumidamente, esta pesquisa se fundamentou em uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, a qual procura analisar o processo de gestão como uma seqüência de eventos que descreve como as estratégias mudam ao longo do tempo.

3.1 Pergunta de pesquisa

Alves (1991) destaca que as perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado. Para a autora, tais questões podem ser mais gerais ou mais específicas. A elaboração das perguntas de pesquisa é considerada por Yin (1984) como sendo embasada pelo quadro teórico apresentado, embora esta não seja uma opinião unânime na literatura especializada. Outros aspectos importantes na formulação das perguntas de pesquisa incluem estudos anteriores sobre o tema, depoimento de especialistas e

o conhecimento prévio do contexto a ser analisado. As questões iniciais de pesquisa podem, ao longo do estudo, ser reformuladas, abandonadas ou acrescidas de outras, num processo de focalização progressiva (ALVES, 1991).

Assim, visando a solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos formulados no capítulo primeiro deste trabalho, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as categorias essenciais necessárias ao desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão, voltado para a competitividade, para organizações de ensino superior de Administração Privadas?

3.2 Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa consiste na definição da população, bem como da escolha do caso, seguindo-se a perspectiva da pesquisa, com a coleta e a análise de dados.

3.2.1 População e escolha do caso

O caso a ser estudado se insere no universo das instituições de ensino superior privadas. A escolha recai sobre duas instituições de ensino superior privadas que atuam em mercados com elevados índices de competitividade. A idéia corresponde na análise de instituições cujas avaliações no Exame Nacional de Cursos – ENC, ou Provão, tenham sido “A”, e que tenham auferido avaliações consecutivas com pontuação máxima, pelos parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Educação, conforme disposto no início deste capítulo.

Os motivos que levaram à escolha do estudo de caso mencionado resumem-se a três considerações: a principal razão, por acreditar tratar-se de um “revelatory case” (YIN, 1989); o segundo motivo que justifica a escolha do caso se deve à expectativa de facilidade no acesso aos dados, vez que o perfil das instituições escolhidas conduzia ao pressuposto da efetiva disponibilidade de informações; e o terceiro fator a ratificar a opção realizada foi a expectativa de melhor compreender a “praxis” da gestão em organizações de ensino superior de referência, face a riqueza de dados que o estudo de caso permite aflorar.

A segunda razão pela qual se optou pelo referido estudo deve-se à facilidade de acesso aos dados, pois instituições com estas características pressupõem a disponibilidade efetiva de informações.

3.2.2 Design e perspectiva de pesquisa

O método de pesquisa utilizado é o estudo de multi-caso. O estudo de multi-caso possibilita realizar uma análise intensiva e aprofundada das organizações pesquisadas, evidenciando de forma clara a sua dinâmica de funcionamento (BRUYNE, 1977). Para Merriam (1998), o estudo de caso é utilizado para que se desenvolvam estudos em profundidade, resgatando os significados. O interesse desse tipo de pesquisa está sobretudo no processo; no contexto; na descoberta em vez da confirmação. Os estudos de caso diferenciam-se de outros tipos de estudos porque constituem-se em descrições intensas e na análise de uma unidade singular. Segundo Lüdke (1986), o estudo de caso é qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Para o autor, os estudos de caso visam à descoberta. Para Alperstedt (2000), mesmo que o pesquisador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, sua atenção sempre estará voltada a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. Esse fato fundamenta o pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente. Uma outra característica dos estudos de caso citada por Lüdke (1986) é a de que é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Para se compreender melhor a manifestação de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem estar relacionados à situação específica onde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligados. Para Godoy (1995), o estudo de caso tem sido amplamente utilizado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados a partir de um contexto da vida real.

Esta pesquisa procura se caracterizar, ainda, por uma perspectiva longitudinal, na medida em que se estuda os modelos de gestão de duas instituições de ensino superior privadas ao longo de sua existência. Assim, a orientação inicial do trabalho compreenderá a reconstituição do quadro histórico das organizações pesquisadas, utilizando-se, primeiramente, dados secundários e, num segundo momento, dados primários.

3.3 Coleta e análise dos dados

Nas pesquisas de caráter qualitativo, segundo Alperstedt (2000) torna-se difícil se demonstrar uma separação clara e distinta entre as fases de coleta e análise dos dados. Isso porque essas fases são desenvolvidas segundo uma interação dinâmica. Para Merriam (1998), esses procedimentos devem ocorrer simultaneamente. Há um processo de retroalimentação e de reformulação constante entre a coleta e a análise dos dados. Triviños (1992) salienta que, muitas vezes, a coleta e a análise dos dados chegam a se confundir. A coleta muitas vezes se transforma em análise, denotando, em seguida, uma nova busca de informações (MILES e HUBERMAN, 1987). Conforme salientado por Alves (1991) nesta pesquisa, este processo se dará de forma bastante complexa e não-linear. À medida em que os dados forem sendo coletados, procurar-se-á identificar temas e relações, montando interpretações, dirimindo-se dúvidas e resolvendo-se as questões, através de novas coletas, sempre que necessário, visando estabelecer um processo de “sintonia fina” estendendo-se até a análise final.

Assim, esta investigação cuja razão teleológica objetiva propiciar bases que elucidem a conduzam à compreensão da consolidação de um modelo específico de gestão, evidenciou-se como um processo altamente dinâmico.

3.3.1 Coleta de dados

A coleta de dados, neste estudo, teve início bem antes do que se pode denominar de coleta “formal” dos dados. Na realidade, a observação por parte do pesquisador de certos eventos da vida das organizações objeto da pesquisa, foram anotados muito antes da etapa da “entrada no campo”. Isto devido ao fato da disponibilização de informações com antecedência pelas instituições. Não obstante a expectativa da disponibilidade dos dados e informações, a empreitada ensejou dificuldade, pois não foi possível anteciper os tipos de problema que o pesquisador veio a encontrar. Evidentemente, à expectativa positiva se antepôs uma perspectiva pouco favorável, que se resumiu à reserva das instituições por se tratar de um pesquisador estranho ao seu quadro. De qualquer modo, é sempre um agente estranho ao processo, o que pode gerar certa resistência, não obstante a boa vontade e a afirmativa dos contatos mantidos. Ao exposto, soma-se o fato das informações extrapolarem os limites das próprias instituições, o que identificou outra limitação. Inicialmente, trabalhou-se com materiais informativos institucionais já disponíveis, bem como com documentos organizacionais, revistas especializadas, informações, publicações, artigos, leis e resoluções

do CNE, SESu e MEC. O exame do material disponível serviu como base para os passos seguintes desenvolvidos e para a montagem do contexto e da história de vida das organizações estudadas, caracterizando o ambiente objetivo em que as mesmas se desenvolveram. Algumas dificuldades eram esperadas na etapa final do estudo. A principal delas refere-se à forma como os documentos organizacionais encontravam-se armazenados ou disponíveis. Uma outra dificuldade diz respeito às limitações do pesquisador no que se refere à possível interpretação de documentos jurídicos. O mesmo ocorreu para a compreensão de fatos passados não vivenciados pelo pesquisador, aliados a um extraordinário volume de dados que ensejaram dificuldade de manipulação.

Esse processo requereu do pesquisador um envolvimento contínuo com o contexto estudado, podendo implicando, em uma invariável dose de intuição para perceber quando os dados obtidos já eram suficientes para se chegar a uma visão holística dos fatos observados conforme destacado por Gil (1991). No processo de pesquisa, a atenção do pesquisador para identificação das diferentes coalizões formadas na organização nos diferentes períodos foi essencial para compreender a arena política da organização. As questões relacionadas ao poder dentro das organizações são bastante complexas, pois elementos de diferentes coalizões se juntam em determinados momentos para aumentar seu poder interno (ALPERSTEDT, 2000).

De forma geral, as entrevistas foram a ser pouco estruturadas, respeitando a característica das entrevistas qualitativas as quais dão liberdade ao informante de relatar os dados que, para ele, são os mais relevantes e, ao mesmo tempo, favorecem ao pesquisador a captação do fenômeno de acordo com a interpretação dos entrevistados. Assim, tais entrevistas tenderam, conforme Alves (1991), a se parecer muito mais com uma conversa do que propriamente com entrevistas formais. Seu principal objetivo foi captar a arena cognitiva da coalizão dominante (CHILD e SMITH, 1987).

Além das entrevistas realizadas com as coalizões dominantes, a pesquisa deverá abranger consultores, colaboradores externos às Instituições de Ensino Superior, componentes da mantenedora e eventualmente, técnicos do Ministério da Educação e/ou Conselhos de classe. As informações emanadas desses pesquisados também ocorreram através de uma entrevista não estruturada, ou mesmo de uma conversa informal, haja vista as características inerentes ao processo, visto que não raras vezes ensejavam reservas ou desejo de anonimato.

3.3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, se realizou de forma descritivo/interpretativa correspondendo à abordagem qualitativa. A subjetividade intrínseca associada a técnica de análise selecionada, apesar do rigor empreendido no sentido de se preservar a objetividade possível, ainda ficou vulnerável à percepção do pesquisador.

Como a abordagem qualitativa permite maior aproximação da realidade investigada, a reflexão constante sobre as informações obtidas tornou-se indispensável à sistematização da prática da pesquisa, evidenciando-se a análise de conteúdo. Invariavelmente, a interpretação e a triangulação das informações de campo, conduziram a novas verificações a fim de se viabilizar a melhor qualidade possível, no sentido de esgotar a análise.

A análise descritivo/interpretativo demonstra limitações do pesquisador, sobretudo na interpretação a partir de sua realidade, o que pode conduzir a uma descrição final da realidade pesquisada a partir de um escopo crivado de base axiológica particular, distanciando-se do foco observado, motivo pelo qual se justificou as novas incursões ou verificações

4 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMO ORGANIZAÇÃO

As instituições de ensino superior, nome genérico das organizações de serviço que atuam na área de educação e/ou ensino superior, também reconhecidas no meio acadêmico e na burocracia estatal por IES, dividem-se em faculdades, centros universitários e universidade, sendo que segundo esta hierarquia, são denominadas “mantidas”.

As instituições de ensino superior, segundo Rodriguez (1983) detêm um conjunto de características que as diferenciam radicalmente das demais organizações. À luz dessa realidade, as idéias e sugestões sobre a administração, no específico, parecem ser abortadas de valor, salvo se baseadas na compreensão da própria natureza e da complexidade de seu funcionamento (LOCKWOOD, 1981), tal qual outras organizações complexas.

Dentre as principais características da IES enquanto organização complexa, Baldrige (1983a) destaca: ambigüidade dos objetivos, público reativo, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

Os objetivos organizacionais, conforme Alperstedt (2000) são o seu guia de orientação das organizações. Como consequência disto, as organizações estabelecem formas de gestão, processos decisórios e estruturas que mais se adequam à realização dos objetivos traçados. Um exemplo típico pode ser dado pelas empresas comerciais, as quais buscam estruturas e processos próprios com vistas a alcançarem o lucro. No caso das IES, a questão dos objetivos apresenta-se bem mais complexa. A dificuldade situa-se em definir, segundo Alperstedt (2000), quais são os objetivos da IES. Baldrige (1983a) afirma que eles são vagos e ambíguos necessitando de processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. Dentre os principais objetivos das organizações de ensino superior destacam-se o ensino, a pesquisa e a extensão.

Alperstedt (2000) ratifica o exposto por Gross e Grambsch (apud BALDRIDGE et al., 1982) ao reconhecer as expectativas das pessoas no contexto das organizações de ensino superior, que julgam que as mesmas deveriam fazer tudo, o que implica na inexistência de uma única missão definida. A discussão, que se estende à formatação de um conceito quanto a seu produto e/ou ao seu cliente, conduz à proposta de Baldrige (1983b), em que, os alunos são a um tempo, clientes e produtos da organização, influenciando portanto, no próprio processo decisório da organização.

A tecnologia, como indispensável às organizações, no caso das instituições de ensino superior, também se identifica com necessidades diferenciadas para diferentes clientes, o que

dificulta a implementação de tecnologias muito específicas e próprias às IES, sobretudo ao se considerar que trabalham, fundamentalmente, com pessoas.

Os próprios instrumentos utilizados nas atividades de ensino-aprendizagem são delineados para determinados grupos, sendo o processo altamente individual e cujo ritmo varia de pessoa para pessoa (FINGER, 1988). Thompson (1976) enquadra as organizações de ensino superior entre as organizações com tecnologia do tipo intensiva, ou seja, caracterizada por uma variedade de técnicas que visam mais do que um simples serviço, mas a mudança em um objeto.

Para Baldrige (1983a), quando os objetivos de uma organização não são claros, seus objetivos são dirigidos às necessidades da clientela e a sua tecnologia é problemática, a organização tenta solucionar estes problemas contratando profissionais altamente especializados.

A vulnerabilidade ambiental, última característica destacada por Baldrige (1983a), refere-se à sensibilidade que a organização universitária apresenta a fatores ambientais externos. Como qualquer outro tipo de organização, as IES trabalham em um ambiente de tarefa determinado, o qual, por seu turno, subordina-se a um espaço ambiental mais amplo. O ambiente produz sobre a organização um conjunto de ameaças e oportunidades.

Para Alperstedt (2000), é possível observar que a vulnerabilidade ambiental vem assumindo proporções gigantescas, impondo desafios a todos os tipos de organizações. No contexto das IES, Wanderley (1988) destaca a inércia das próprias instituições, a intervenção normativa do governo e a velocidade da expansão do ensino superior como os fatores que mais interferem nas ações dessas organizações.

Todos esses aspectos fazem da IES uma organização singular. A despeito de tudo isso, as organizações acadêmicas apresentam, ainda, muitos outros fatores comuns às organizações empresariais. Cope (apud MEYER, 1988) destaca a necessidade de interação com o ambiente, garantindo os recursos necessários para o cumprimento da sua missão e a satisfação de seus usuários; e, a necessidade de estabelecimento de uma missão e de objetivos para a organização.

Levando em consideração as características das organizações de ensino superior, Birnbaum (1988) entende que a universidade é, em essência, um sistema de idéias inter-relacionadas que podem ser ativadas a qualquer momento e onde muitas coisas parecem ocorrer por acaso. Entretanto, os métodos científicos indicam que existem padrões, até mesmo no caos, sendo que a grande tarefa dos cientistas sociais é a de estudar os possíveis padrões de relações e interações sociais. Assim, Birnbaum (1988) propõe que a universidade seja

estudada a partir da análise sistêmica, concentrando a atenção na dinâmica por meio da qual o todo e suas partes interagem, ou seja, a maneira pela qual os sistemas, subsistemas e elementos estão conectados.

As expectativas de como uma IES, segundo Alperstedt (2000), deve funcionar fazem parte da cultura compartilhada e são reforçadas por diversas formas como, por exemplo, requerimentos legais, ações e opiniões de pessoas influentes, dentre outros aspectos. Portanto, as expectativas influenciam a estrutura formal das organizações, tornando-se “mitos racionalizados” (MEYER e ROWAN apud BIRNBAUM, 1988). Assim, objetivos presentes no estatuto, sistemas de avaliação discente e planos estratégicos são exemplos de mitos racionalizados, uma vez que muitas coisas ocorrem na universidade como se estes elementos não existissem, tendo muito mais um significado simbólico do que propriamente instrumental (BIRNBAUM, 1988).

Diante desse quadro, ratificando-se como um tipo especial de organização, a IES só pode ser estudada a partir da consideração das suas próprias características.

Assim, a universidade, a instituição de ensino superior, é uma organização *sui generis*, segundo Romero (1988) devido a suas peculiaridades e complexidade, o que é compartilhado por Baldrige (1982), Birbaum (1988), Finger (1997), Hall (1984) e Meyer Jr. (1988), que reconhecem identidades e divergências entre estas instituições e as empresas privadas. Maiochi (1997) observa que a distinção entre ambas reside na finalidade, valores e contribuição à comunidade.

Para Minogue (1981), as universidades estão voltadas para o melhoramento do mundo, como foco sobre o intelectual e o histórico, estando, portanto, distanciada das necessidades que movimentam os homens em seu dia-a-dia.

A sociedade atual, centrada no mercado, entende que o papel da universidade deve estar a serviço da produção, ou melhor, deve ser “uma espécie de centro comunitário, onde todas as capacitações podem ser adquiridas e todos os assuntos podem ser discutidos.” (MINOUGUE, 1981, p. 49)

As universidades segundo Caumo (1998), são aquilo que revelam, o que comunicam à sociedade, uma vez que precisam exercer suas finalidades sociais, dando oportunidade aos seus acadêmicos e professores do exercício social prático dos conhecimentos que aprendem ou produzem.

4.1 O ensino de administração no Brasil

O curso de Administração no Brasil tem a sua origem associada ao ensino do Direito, cujo processo avaliativo, para Wolkmer (1998), passa pelos diferentes períodos de sua história: colonial, imperial e republicana.

A preocupação com o ensino jurídico, que nasceu no Império, traz em seu bojo a atenção, ainda que ténue pelo ensino de Administração, destacada por Benedito (apud TREVISAN, 1977), na proposta do deputado Ângelo da Silva Ferraz, de 1854, quando incomodado com a influência do preparo profissional dos servidores públicos nas aulas de Comércio, propõe a criação de escolas de Direito, Administração e Comércio. Em 1857, o ministro Luiz Pereira Ferraz, do Brasil a proposta do deputado, propondo a criação do curso ou faculdade de Ciências Administrativas

A Reforma “Liberato Barroso”, de 1865, corrobora com as propostas anteriores, ao dividir o curso de Direito em Ciências Jurídicas e Ciências Sociais. A divisão permitiria a formação do magistrado e do advogado no núcleo de ciências jurídicas, enquanto que políticos e administradores seriam das Ciências Sociais, constituindo-se na grande transformação do ensino na época.

Em 1879, a necessidade de maior especificidade do curso de Ciências Sociais culmina com a Reforma “Leôncio de Carvalho”, que propõe a inclusão de cadeiras específicas de Administração no curso. As disciplinas de Higiene Pública, Ciência das Finanças, Contabilidade do Estado, Diplomacia e História dos Tratados são incorporadas ao curso, e aproximadamente metade das demais cadeiras se tornam específicas, evidenciando-se a insuficiência da reforma.

O parecer de Rui Barbosa, exarado em 1882 praticamente confirma as necessidades anteriormente manifestadas, ao confirmar a importância da criação de um curso de alto nível para a formação de administradores públicos, mas se resume à introdução das cadeiras de Sociologia, Crédito, Moeda e Bancos, não se consolidando ainda e curso o curso de Administração.

A conjuntura internacional, no entanto, exige ações mais efetivas no sentido de se implementar o ensino de Administração no Brasil, que de acordo com Trevisan (1977), adquiria com a independência, um novo status político e econômico. Esta influência também era percebida pelo desenvolvimento do ensino de Administração nos Estados Unidos, que destacava em 1881, a criação do primeiro curso de Administração, da Wharton School (RBA, 1999).

Em 1925, a Reforma “Rocha Vaz”, publicada em 13 de janeiro, tratava da inclusão do ensino de Administração nos cursos de Engenharia: “organização e tráfego das indústrias, contabilidade pública e industrial (...)” (Decreto Lei nº 16.782 – A, 1926, p. 3).

A Reforma “Francisco Campos” de 1931 (Decreto Lei nº 19.852) organiza o ensino comercial no Brasil e cria o curso superior de Administração e Finanças, além de incluir nos cursos de Engenharia, já regulamentados, a disciplina “organização das indústrias, contabilidade pública e industrial”. Como o diploma do curso não era reconhecido pelo Ministério da Educação, vez que conferiu o diploma de Bacharel em Economia, acabou não despertando interesse. Mas, em 23 de dezembro de 1931, é fundado em São Paulo, o Instituto de Organização Racional do Trabalho, registrando-se os primeiros cursos de Administração do Brasil, mas sem perfil acadêmico.

Entre 1935 e 1937, dois projetos frustrados se somam à regulamentação dos cursos de administração: o projeto de Lei nº 58 de Waldemar Falcão, que propunha a criação da faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, cujo substitutivo no Senado não foi aprovado, e o projeto substitutivo 52 – 1936, que dispunha sobre a criação de quatro cursos superiores – Economia, Atuariado, Contabilidade e Administração Pública, rejeitado na câmara.

Em 1945, o Decreto nº 7.988 define a extinção do curso de Administração e Finanças, e em seu lugar, estabelecer-se-ia os cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis e Atuariais este Decreto, confrontava-se e não revogava o de nº 6.933, que ao criar o Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, definia um marco no ensino de Administração em 1938, a criação da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Percebe-se um hiato entre o ensino superior de Graduação em Administração, introduzido oficialmente em 1941, com a Escola de Administração e Negócios – ASAN, cujo objetivo era a formação profissional de administradores e o ensino superior de Graduação em Engenharia, que data de 1896, no Mackenzie College de São Paulo e na Escola de Engenharia de Porto Alegre, da mesma época. A ESAN foi fundada pelo Padre Sabóia de Medeiros, que se inspirou no modelo da Harvard Business School, em 1961, através do Decreto nº 50.164 do Ministério da Educação.

Somente em 9 de setembro de 1965 é regulamentada a profissão de administradores, através da lei 4.769, e em 8 de julho de 1966, o Parecer nº 307 estabelecia a duração do curso superior de graduação em Administração.

Em 4 de outubro de 1993, a Resolução nº 2 substitui o Parecer nº 307, e estabelece os critérios, conteúdo e duração dos cursos de Administração, oportunidade em que fica definido um novo currículo mínimo.

Em 10 de outubro de 1996, foram estabelecidos os procedimentos para o processo de avaliação dos cursos das Instituições de Ensino Superiores, o Exame Nacional de Cursos. Inicialmente previsto para avaliar os ingressos dos cursos de Graduação em Administração, Direito e engenharia Civil, em novembro de 1996, egressos de 335 Instituições são avaliados.

Em 20 de dezembro de 1996 é promulgada a Lei nº 9.394, definindo-se as diretrizes e bases da educação nacional, o que implicaria em nova revisão das diretrizes curriculares aos cursos de graduação superior do País. Em janeiro de 2000, a comissão de Especialistas de Ensino de Administração – CEEAD, vinculada a Secretaria de Educação Superior – SESU, do Ministério da Educação – MEC, protocolou a proposta de revisão das diretrizes curriculares do curso superior de graduação em Administração junto ao Conselho Nacional de Educação – CNE.

Entretanto, com a reformulação de quarenta e uma comissões de especialistas de ensino superior, definida pela Portaria nº 1518 / SESU / MEC, o CNE devolve a proposta das novas diretrizes à CEEAD, a qual após revisão e reformatação, é novamente protocolada em fevereiro de 2001 junto ao CNE, com vistas a homologação da revisão curricular dos cursos de Graduação em Administração.

Em junho de 2001, o CNE inicia as audiências públicas, com vistas a discussão e aprovação das novas diretrizes curriculares do curso superior de Graduação em Pedagogia, principiando-se assim a avaliação das propostas de diretrizes curriculares apresentadas pelas comissões de Especialistas de Ensino. Nesta ocasião, o curso superior de graduação em Administração é oferecido em 904 (novecentos e quatro) das 1.372 (um mil trezentos e setenta e dois) Instituições de Ensino Superior de todo o País, contando com 139 (cento e trinta e nove) habilitações, importando em 1581 (um mil quinhentos e oitenta e um) cursos de Administração no Brasil.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No sentido de buscar a resposta à pergunta de pesquisa, tomou-se como referência duas Instituições de Ensino Superior Privadas, consideradas referência nacional em suas áreas de atuação, com avaliação acadêmica máxima, segundo os padrões do Ministério da Educação, localizadas nos dois maiores mercados brasileiros: as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, portanto, nos centros mais competitivos do país.

A Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM possui seu principal campus em São Paulo, embora possua sedes também no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. O Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, possui seu campus principal e iniciou as suas atividades no Rio de Janeiro, sendo que dispõe de outros campi, em São Paulo e em Belo Horizonte.

A atuação nesses mercados competitivos revela a opção de cada Instituição nos nichos de mercado bem definidos, estando sustentados em um claro e bem identificado foco de negócio. Enquanto a opção da ESPM traduz uma linha de formação sustentada em Marketing e Negócios, o IMEC tem a fundamentação de seus cursos de Administração com o foco claro em Finanças e Sistemas de Informação, isto, independentemente das habilitações de Administração oferecidas.

Não obstante o mote do estudo estar no curso de Administração de ambas as Instituições, privilegiando-se o campus principal de cada uma delas; as características inerentes revelam identidades e diferenças na gestão acadêmica e administrativa.

Entretanto, para melhor compreensão da avaliação dos modelos de gestão, mister se faz a identificação histórica e social das instituições, conforme a própria fundamentação de Wren (1970) constante da proposta de pesquisa.

5.1 Organização pesquisada – histórico da ESPM.

A história da ESPM tem como referência preliminar o ano de 1950, no mês de dezembro, quando da realização do 1º Salão Nacional de Propaganda, realizado pelo MASP – Museu de Arte de São Paulo. Sucedeu ao evento um encontro entre o Prof. Pietro Maria Bardi; e o Diretor dos Diários Associados, Napoleão de Carvalho e o presidente da Lintas, Rodolfo Lima Martensen. A preocupação de Bardi era “através da arte publicitária, refinar o gosto artístico das massas” (REIS e MAGYAR, 1956, p. 15) tendo assim incumbido Lima

Martensen de estruturar um curso de curta duração para ser incorporado aos demais cursos de Arte Contemporânea que vinham sendo promovidos pelo Museu, o que se consolidou em nove meses após o primeiro contato.

A proposta de Martensen consolidava o resultado de consultas aos modelos americanos de ensino publicitário, aos cursos da *Fédération Française de la Publicité* e aos cursos da *British Advertising Association*, além de profissionais da área no Brasil e exterior. O projeto do curso foi então submetido à apreciação de Assis Chateaubriand, que resolveu colaborar com a idéia de se fundar uma escola de propaganda no Brasil, o que ocorreu em 27 de outubro de 1951, quando é fundada a Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo.

Com a estrutura do MASP e o apoio financeiro dos Diários Associados, Lima Martensen assume o comando da Escola de Propaganda e responde pela instituição em seus 20 primeiros anos de vida.

Em março de 1952 é implantado o primeiro curso, que consta com um corpo docente formado pelos principais líderes da atividade publicitária nacional, sendo o projeto pedagógico original composto por dez disciplinas básicas: “Psicologia, Elementos de Propaganda, Técnica de Esboço (Layout), Arte Final, Produção e Artes Gráficas, Redação do Rádio - Cinema - Televisão, Mídia, Estatística (Pesquisa de Mercado), Promoção de Vendas.” (REIS e MAGYAR, 1976, p. 16). Somava-se a este projeto pedagógico, cursos práticos, visitas profissionais, mesas redondas e seminários.

Em 1953, a diretoria da Instituição passa a ser integrada, além do diretor geral, Rodolfo Lima Martensen, por Caio Aurélio Domingues na Direção Administrativa, Geraldo Santos na Direção dos Cursos e Saulo Guimarães na Direção de Relações Públicas, sendo este último substituído por Ítalo Éboli em 1957.

Consolidada como sociedade sem fins lucrativos, a instituição denominada Escola de Propaganda de São Paulo (EPSP) passa a ter uma forte atuação no mercado nacional do 1º Congresso Brasileiro de Propaganda, é considerada como instituto padrão para todo o Brasil, sendo reconhecida pelo Governo Federal como de utilidade pública. O reconhecimento se estende, em 1961, quando do 1º Congresso Latino-Americano de Publicidade, ocasião em que a escola se firma como padrão para o ensino de publicidade na América Latina.

Em 1962, sob a direção geral de Lima Martensen, passam a integrar a diretoria da Instituição: Otto Scherb na Direção de Cursos, Francisco Gracioso na Direção de Relações Públicas e Eurico Camerini na Direção Administrativa. Neste ano, a escola contabilizava 384 egressos, estimando-se que 80% atuavam na área de propaganda e publicidade.

Em 1970, uma revisão curricular passa a permitir que o alunos realizem, após um ciclo básico, a opção por uma especialização em propaganda ou marketing, acompanhando uma tendência apontada pelo mercado. Nesta ocasião, a reestruturação da escola promove a alteração do nome para Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Em maio de 1975, através do Decreto nº. 75.775, seus cursos são reconhecidos e autorizados como habilitação do Curso de Comunicação Social. Nesta ocasião a estrutura curricular do curso da ESPM já se revelava como de vanguarda, e era sistematicamente comparada com o das outras instituições de ensino de comunicação da época: após 4 (quatro) semestres básicos voltados à Publicidade e Propaganda, o aluno fazia a opção por Propaganda ou Marketing, quando se somava mais 1 (um) semestre da opção realizada, e se sucedia uma nova opção – em propaganda, o aluno poderia optar por 3 (três) semestres de Criação em Marketing, o aluno escolheria por 3 (três) semestres de Gerência de Produtos ou de 3 (três) semestres de Pesquisa de Mercado; totalizando o curso com 8 (oito) semestres letivos, num total de 48 disciplinas, diferentemente das 30 (trinta), da maioria dos cursos da época.

A partir de 1981, Francisco Gracioso sucede o Otto Scherb na Direção Geral da Instituição, respondendo por um novo ciclo de vida da ESPM, marcado pela expansão do ensino superior no Brasil e, pela conseqüente expansão física e acadêmica da Instituição (Propaganda, 1989).

A partir de 1989, a ESPM passa a contar com a seguinte estrutura organizacional (Propaganda, 1989):

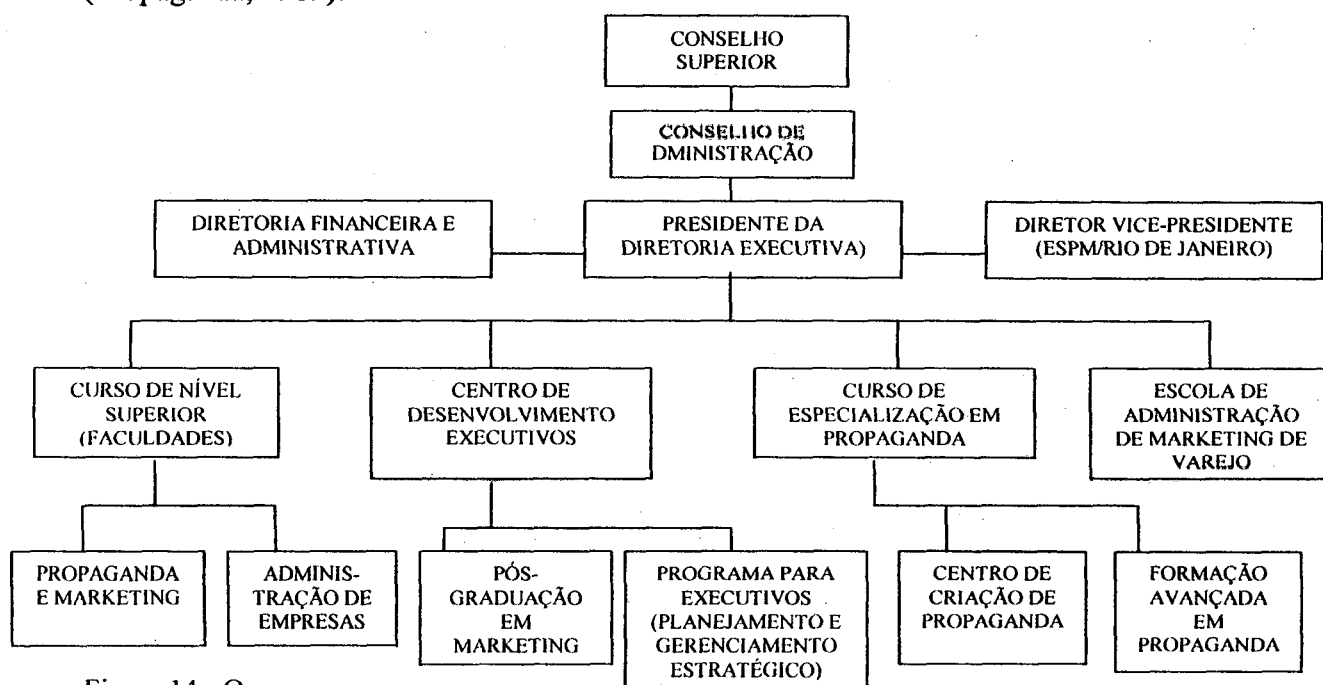


Figura 14 - Organograma
FONTE: ESPM, 1999, p. 5.

Em 1989, a ESPM contava com 1.200 alunos cursando a Faculdade de Propaganda e Marketing, 350 em Administração. Os cursos de pós-graduação eram realizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, com um total de 1.800 alunos matriculados. Reunia ainda 160 alunos no programa de Formação Avançada em Propaganda e 150 alunos na Escola de Administração e Marketing de Varejo.

Os anos 80 revelaram-se como o período da diversificação, ratificado pela consolidação do modelo acadêmico que se definia para a instituição: em 1982, o curso de pós-graduação em marketing, na forma de módulos independentes, segundo a nova diretriz de pós é implantado; em 1983, surge o curso básico de Propaganda e Marketing; em 1984, é implantado na ESPM-Rio o Curso de Pós-Graduação em Marketing; em 1986 em parceria com a ADVB, o mesmo curso é introduzido em Porto Alegre; em 1987, a ESPM implementa o Curso de Pós-Graduação em Propaganda; em 1989 o Programa de Desenvolvimento para o Mercado, com os cursos de extensão de Planejamento e Gerenciamento Estratégico, passa a fazer parte do portfolio da escola; e em 1989, é autorizado o funcionamento do Curso de Administração com ênfase em Administração com Administração de Marketing.

Atualmente, instalada em dois imóveis na Vila Mariana, em São Paulo, com campi no Rio de Janeiro criado em 1970, e em Porto Alegre, criado em 1984, a instituição “conta cerca de 10 mil alunos de graduação e pós-graduação” (NANES, 2000).

5.2 Organização pesquisada – histórico do IBMEC

Em 1968, após a III Reunião de Bolsas e Mercados de Valores da América, é criada a Comissão Permanente das Bolsas e Mercados de Valores da América, a qual seria secretariada por dois centros: um centro de Informações, com sede em Buenos Aires, e outro com sede no Rio de Janeiro, o Centro de Assessoramento, Pesquisas e Estudos de Mercados de Capitais (CAPEMEC). “Em maio de 1969, o BID realiza na Guatemala sua Décima Reunião de Governadores e, nessa oportunidade a Comissão Permanente das Bolsas e Mercados de Valores da América realiza sua primeira reunião oficial” (IBMEC, 1971), ocasião em que ficou decidido a criação dos dois centros, pelas bolsas de valores do Rio e de Buenos Aires, “na medida de seus próprios recursos, avançando para o âmbito internacional dentro das possibilidades futuras” (IBMEC, 1971). Uma vez superadas as dificuldades preliminares de

efetivação no âmbito internacional do CAPEMEC, havia a necessidade de estruturação do organismo proposto a ser criado no Brasil.

Em 8 de junho de 1970, conforme o Relatório do IBMEC (1971), era criado o IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercados, como associação civil, sem fins lucrativos, de acordo com o Protocolo 70.891, livro A/5 do Registro Civil das Pessoas Jurídicas, destacando-se os seguintes objetivos (IBMEC, 1977): Desenvolvimento e difusão do conhecimento do mercado de capitais; promoção, formação e aprimoramento de pessoal em atividades do mercado financeiro; desenvolvimento de programas de pesquisa na área do mercado de capitais e; elaboração de estudos especiais e assessoramento às entidades públicas e privadas. Com base nesses objetivos, o IBMEC inicia as suas atividades junto a Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, que o instituiu, com a proposta de “consolidar um núcleo de inteligência e de conhecimentos técnicos a serviço do setor financeiro privado” (IBMEC, 1977, p. 27).

Em dezembro de 1970, o IBMEC se separa da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, transferindo-se fisicamente da rua XV de Novembro, da sede da Bolsa, para a rua do Mercado, local em que suas atividades de ensino, pesquisa, assessoramento, e estudos específicos são intensificadas. E, em 25 de janeiro de 1971, são introduzidas as primeiras modificações estatutárias, conforme o Protocolo 77.887 Livro A/5. Esta primeira reforma estatutária definiu a “formação dos Conselhos Diretor, Consultivo e a escolha do Diretor Geral” (IBMEC, 1971, p. 3), assim nomeados: Conselho Diretor – Walter Moreira Salles (presidente); Paulo Nascimento Araújo (Vice-Presidente); Sérgio Augusto Ribeiro; Ney Oscar Ribeiro de Carvalho; José Luiz Moreira de Souza; Ary Cordeiro Filho e Theóphilo de Azevedo Santos; Conselho Consultivo Antonio Delfim Neto; João Paulo dos Reis Veloso; Jarbas Gonçalves Passarinho; Marcus Vinicius Pratini de Moraes; Ernane Galvêas, Marcos Pereira Vianna; Gianpolo Marcello di Falco, Mario Trindade; Luiz Simões Lopes; Octávio Gouvêa de Bulhões e Mario Henrique Simonsen. Por ocasião da segunda Assembléia Geral, foi eleito Diretor do IBMEC, com mandato de dois anos, Luiz Sergio Coelho Sampaio.

A separação física da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro implicou, também, na definição da estrutura organizacional do Instituto, que ficou caracterizada em seu primeiro organograma formal.

Organograma do IBMEC definido pela primeira reforma estatutária (IBMEC, 1971, p. 8):

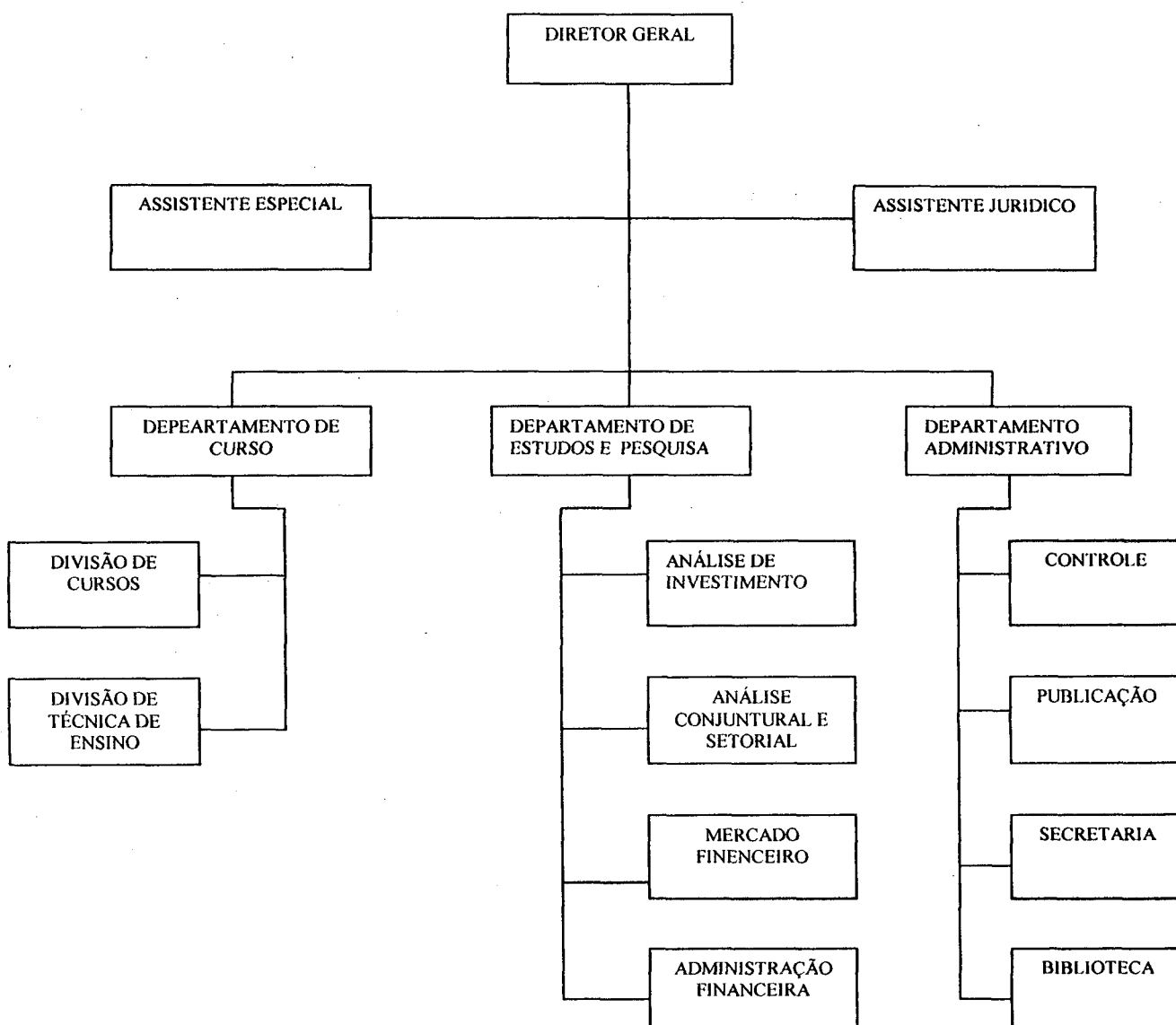


Figura 15 - Organograma do IBMEC após a primeira reforma estruturativa.
 FONTE: IBMEC, 2001, p. 3.

Com a mudança, foi organizado o quadro de pessoal da instituição e selecionado para atender à nova estrutura, uma vez que os funcionários cedidos pela Bolsa de Valores eram insuficientes para atender ao crescimento vivenciado. Uma vez definidos os orçamentos operacional e patrimonial, segundo IBMEC (1971), o movimento financeiro era efetuado pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, também responsável pela sua contabilização.

Os primeiro convênios firmados ratificavam o crescimento das atividades do Instituto: USAID/IBMEC, para a criação de núcleos de estudo e pesquisa, e assistência de técnicos americanos ao setor de ensino; IPEA/IBMEC, para a primeira fase de uma pesquisa de

financiamento do setor industrial; e Secretaria de Ciência e Tecnologia/IBMEC, para assessoramento técnico que compreendia a preparação de recursos humanos, estudos e pesquisas econômico-financeira e organização de conclaves nacionais e internacionais relacionadas ao mercado financeiro. Definido o programa de cursos para 1971, com cerca de primeiro com 450 h/a, de mercado de Capitais e Desenvolvimento Econômico, apontando para a futura opção pelos MBA's e cursos de extensão e/ou aperfeiçoamento.

Em outubro de 1971, a Administração Geral e os departamentos criados se instalam no anexo da passarela do Museu de Arte Moderna, em uma área superior a 1000 m², são instalados três salas de aula, auditório e biblioteca. Em dezembro de 1971 o quadro de associados, que haviam adquirido títulos patrimoniais do Instituto, era composto por “121 instituições das mais representativas do mercado financeiro” (IBMEC, 1971), as quais eram responsáveis por sua manutenção.

O exercício 73/74 apresentava mudanças na composição dos Conselhos Diretor e Consultivo, na Direção Geral e no quadro de associados, no fechamento do exercício de 74, assim estratificados: “53 sociedades corretoras, 40 bancos comerciais e de investimentos, 21 empresas não financeiras, 11 companhias de crédito, 4 bolsas de valores, e 11 empresas financeiras diversas e associações de classe. A composição do Conselho Diretor contava com Octávio Gouvêa de Bulhões na presidência e Carlos Almeida Liberal na vice, tendo-se incorporado novos membros e permanecido apenas Sérgio Augusto Ribeiro e Theóphilo de Azevedo Santos do Conselho anterior. Analogamente, ao Conselho Consultivo somaram-se os nomes de Roberto Teixeira da Costa, Rubens Vaz da Costa em substituição a Octávio Gouvêa de Bulhões e Mario Trindade. A Direção Geral passava a ser respondida por Horacio de Mendonça Netto na gestão 73/74, tendo o Conselho Consultivo permanecido o mesmo e no Conselho Diretor ter sido a presidência assumida por Casimiro Antonio Ribeiro. No biênio, haviam sido realizados “28 cursos em diferentes áreas de treinamento para o Mercado de Capitais” (IBMEC, 1975), marcando-se a participação do Instituto em cinco eventos internacionais e dois nacionais, tendo-se evidenciando no período a estreita parceria com o Banco Central do Brasil, “através do Programa de Assistência Técnica do Fundo de Desenvolvimento do Mercado de Capitais (FUMCAP)” (IBMEC, 1975), responsável por 15 dos 28 cursos realizados.

Em 1975, nova reformulação estatutária apontava para uma revisão do quadro de associados, que em 1977 era composto por “126 instituições financeiras privadas, companhias registradas em bolsas e entidades públicas, diferindo-se pelo número de títulos patrimoniais possuídos” (IBMEC, 1977, p. 28). O portfolio de cursos totalizava 31 programas de extensão,

aperfeiçoamento e/ou formação, completando 3.211 egressos em 1976. A presidência do Conselho Diretor era exercida por Jorge Gerdau Johannpeter e a vice por Adolpho Ferreira de Oliveira, enquanto que um grupo de Conselheiros passava a colaborar na gestão do Instituto: Alfredo Nagib Rizkallah, Carlos Moacir Gomes de Almeida, Célio de Oliveira Borja, Júlio Rafael de Aragão Bozano, Luiz Carlos de Sopa Rodrigues, Luiz Maria Pápias Auguet e Sebastião Marcos Vital. A Direção Geral era exercida por Horácio de Mendonça Netto e eram admitidos Sócios-Honorários: Octávio Gouvêa de Bulhões, Fernando de Souza Ribeiro de Carvalho e Angelo Calmon de Sá.

Em 1987, o IBMEC se instalou em São Paulo, na Avenida Paulista, com um Centro de Formação e Treinamento, do tempo em que transferia sua sede no Rio de Janeiro, para a Avenida Rio Branco, ocasião em que 150 entidades públicas e privadas estavam associadas ao Instituto (IBMEC, 1988). Nesta ocasião, mais de 12.000 profissionais já haviam sido treinados em programas do IBMEC destacando-se o primeiro MBA Executivo em Finanças, que data de 1985 no Rio de Janeiro. Em 1988, o Conselho Diretor era presidido por João Paulo dos Reis Velloso e a vice-presidência era exercida por Arnoldo Wald, sendo a Diretoria Executiva exercida por Paulo Roberto Nunes Guedes na Vice-Presidência Executiva, Walter Lee Ness Jr. como Diretor Superintendente, João Luis Mascolo na Direção do Centro de Estudos Econômicos, Antonio Mello Alvarenga Neto como Diretor Administrativo e Financeiro, e Rony Rodrigues de Oliveira na Direção de Desenvolvimento e Programas.

A expansão teve continuidade nos anos seguintes, através dos escritórios de Brasília em 1990, de Belo Horizonte em 1991 e Curitiba, além de atividades realizadas em Recife em 1991, Vitória e Goiânia em 1992, Fortaleza em 1993 e Salvador em 1994. Em 1995, mais de 20.000 profissionais já haviam frequentado os programas de formação, treinamento e desenvolvimento do Instituto.

A Faculdade de Economia marca o início em 1994, da implantação dos cursos de graduação na instituição, juntamente com o curso de Administração, bacharelado, seguido pela habilitação em Sistemas de Informações Gerenciais. E, na seqüência, com a implementação do primeiro programa de Mestrado Profissional em administração cujo funcionamento, autorizado e recomendado pela CAPES, se dá em 2000, seguido pelo de Economia em 2001, é consolidada a Faculdade IBMEC no Rio.

A partir da aquisição do controle acionário do IBMEC por Paulo Guedes e Cláudio Haddad, em 2000 a instituição passa a deter uma estrutura mais simplificada e ágil: uma Diretoria Nacional, exercida por ambas e uma Diretoria Executiva, composta por três

Diretores – Antonio de Araújo Freitas Júnior, Antonio Mello Alvarenga Netto e Elizabeth Guedes.

A estrutura organizacional do IBMEC, no Rio de Janeiro, objeto do estudo, conta com o design básico da área acadêmica, bastante simplificado.

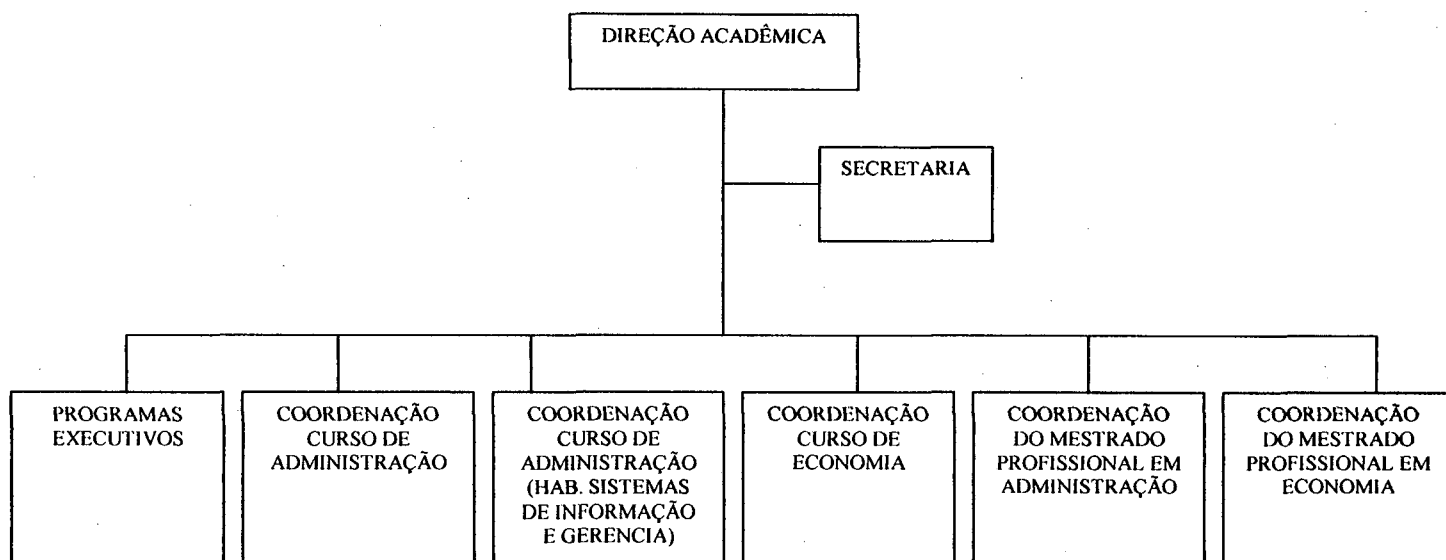


Figura 16 - Organograma do IBMEC – RJ, estrutura acadêmica administrativa.
FONTE: IBMEC, 2001, p.5.

A Coordenação de Programas Executivos cabe a Jorge Garcia; a Coordenação do Curso de Administração (bacharelado/ e da habilitação em Sistemas de Informação Gerencial é exercida por Gerson Lachtermacher; a Coordenação do Curso de Economia, compete a Roberto Martezano, a Coordenação de Mestrado em Administração cabe a Luiz Flavio Autram e a Coordenação em Economia é exercida por Antônio Fiorencio.

5.3 A gestão administrativa das organizações pesquisadas

Para melhor permitir a avaliação dos processos de gestão privilegiados pelas Instituições objeto de estudo de caso, com base em Collins e Devanna (1990), The Economist Books (1994), Sandroni (1996) e Bayer e Noël (2000), procurou-se estabelecer um conjunto de características inerentes à gestão administrativa e financeira de organizações que permitisse a melhor decodificação das instituições a partir de suas identidades e divergências. Entretanto, buscando transcender os limites administrativos e financeiros, no sentido de complementá-los, outros aspectos foram destacados, como recursos humanos; sistemas de informação; organização; sistemas e métodos; estratégia e marca.

Assim, os itens a seguir elencados procuram consolidar de forma objetiva, os aspectos inerentes à gestão, de modo comparativo, da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM e do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, tendo por referência o campus principal de cada uma das instituições, e o foco nos cursos de Administração de ambas:

- Absenteísmo – Embora não estejam disponíveis dados formalizados sobre o absenteísmo e o “turn over”, em ambas as Instituições, verificou-se como tendo a zero no corpo acadêmico e, muito baixo no administrativo, tanto na ESPM quanto no IBMEC.

- Acionista(s) Majoritário(s) – com a aquisição do controle acionário do IBMEC, em fins dos anos 90, Paulo Guedes e Cláudio Haddad, assumiram o controle acionário, como acionistas majoritários do IBMEC. Parte do capital social é compartilhado, na forma de “stock options” pelos outros três dirigentes da instituição, minoritariamente, e de modo análogo, pelos coordenadores dos cursos. No caso dos diretores, estes tornaram-se apenas acionistas, tendo seus contratos de trabalho rescindidos, passando a ter participação no lucro e/ou pró labore. Já os coordenadores de curso, com parcela menor de participação continuaram como empregados, com contrato de trabalho formal.

Na ESPM, a instituição permanece com a característica de sociedade sem fins lucrativos, sendo gerenciada por um Conselho Superior, um Conselho Administrativo e com Direção Executiva, sem qualquer tipo de participação acionária de seus membros.

- Ativos Imobilizados – A ESPM possui, tanto em São Paulo como no Rio de Janeiro ou em Porto Alegre, imóveis próprios, com instalações de qualidade, em que se encontram seus laboratórios, salas de aula, biblioteca e demais áreas localizadas. Analogamente, todos os equipamentos, móveis e demais componentes da infra-estrutura são imobilizados, não dispondo de qualquer sistema de locação como prática. O IBMEC, contrariamente, adotou uma política de instalação em imóveis alugados, não dispondo de qualquer imóvel próprio. Por outro lado, elevados investimentos na adaptação desses imóveis, tanto no Rio, quanto em São Paulo ou em Belo Horizonte, no sentido de assegurar a qualidade desejada dos usuários. A imobilização, do IBMEC, verifica-se apenas nos móveis, equipamentos e demais componentes da infra-estrutura. Em ambas as instituições a marca está imobilizada.

- Administração por Objetivos – Ambas as instituições trabalham com base em um planejamento estratégico, com maior ou menor detalhamento. Nele estão estabelecidas as

premissas básicas e específicas institucionais e metas individualizadas por curso. Em ambas as instituições, verifica-se que a observação e cumprimento das metas definidas está sob a responsabilidade principal da Direção Executiva. Foi possível observar uma delegação de competência às coordenações, mas com metas não tão claras quanto as definidas para a Direção.

- Ana – Kudari – Embora este termo japonês designe a existência na organização de diversos diretores egressos ou aposentados de elevados cargos públicos, verifica-se que no IBMEC, no Rio de Janeiro, o diretor acadêmico e o coordenador do curso de Administração são egressos de universidades públicas, onde seguiram carreira. Já na ESPM, todos os dirigentes têm origem na administração privada, onde realizaram suas carreiras.

- Alianças Estratégicas – Em ambas as instituições verificou-se a existência de parcerias estreitas no âmbito do ensino de graduação e pós. Na ESPM, destaca-se como principal, as parcerias com a ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil com o ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica. No IBMEC, evidenciam-se as parcerias com a Oracle, empresa americana na área de Valores do Rio e de São Paulo.

- Ações Preferencias Resgatáveis – Apenas no IBMEC verifica-se a disponibilização de ações entre os dirigentes e coordenadores de curso, sendo as ações com previsão de resgate a partir do quinto e décimos anos. No caso, observando-se o modelo de “stock options”, embora não seja uma empresa de capital fechado. Não se aplica a ESPM.

- Aprendizagem Organizacional – Em ambas as instituições é possível observar a forte visão sistêmica dos dirigentes executivos, com foco nos processos empreendidos pelas mesmas. No que tange ao desenvolvimento do corpo diretivo, há formas diferentes em cada instituição: a ESPM privilegia a participação da Direção Acadêmica e Coordenador de curso a eventos nacionais na área respectiva, bem como o envolvimento em órgãos ou associações de classe; o IBMEC, além de adotar a mesma postura mantém um contrato de treinamento e desenvolvimento, voltado para a capacitação dos coordenadores e diretores, com reciclagem mínima anual, com a Harvard Business School, além de seus dirigentes em eventos acadêmicos internacionais.

- **Assembléia** – Na ESPM, participam da assembléia a Diretoria Executiva da instituição, o Conselho de Administração e o Conselho Superior, que em conjunto deliberam, aprovam contas e projetos. No IBMEC, a assembléia conta com a participação da Diretoria Executiva, em conjunto com os sócios patrimoniais, e associados, sendo que apenas os primeiros têm direito a voto.

- **Auditoria** – Ambas as instituições mantêm contrato para realização periódica de auditoria através de empresas especializadas externas.

- **Bellwether** – A referência de mercados nas duas instituições está bem caracterizadas. No caso da ESPM, uma máxima de seu ex-diretor geral, Otto Hugo Scherb (apud, REIS e MAGYAR, 1976, p. 24) afirmava o conceito da escola estar fundamentado em: “Ensina quem faz”. O foco dos cursos da ESPM revelam a sustentação didático-pedagógica em uma linha de Marketing associada a negócios. No IBMEC, o foco identificado é a proposta de “formar empresários e dirigentes de grandes empresas nacionais e transnacionais”, ratificado por seu diretor acadêmico, Antônio de Araújo Freitas Júnior. A sustentação didático-pedagógica se dá na linha Financeira associada a Sistemas de Informação.

- **Benchmarking** – Ambas as instituições empreendem acompanhamento do mercado, através do compartilhamento de suas experiências com outras, em seminários encontros e/ou congressos nacionais ou regionais, mas não em processos de benchmarking específicos. Informalmente, percebe-se que há uma discreta verificação da concorrência para efeitos de monitoração e balizamento de suas ações, independentemente do nicho de atuação das instituições que são verificadas.

- **Betriebstrat** – Em nenhuma das instituições existem conselho de trabalhadores na acepção do conceito alemão, mas tanto na ESPM quanto no IBMEC é possível observar a prática da co-gestão acadêmica, com o envolvimento docente, de coordenadores e direção.

- **Brand Loyalty** – As entrevistas realizadas, com alunos e professores permitiu verificar no IBMEC um forte sentimento de lealdade para com a marca, revelando-se um certo orgulho dos discentes. No caso dos professores esta percepção é variável em função da

carga horária alocada ou da dedicação dos mesmos. Analogamente, na ESPM, a lealdade à marca se identifica na mesma proporção e intensidade.

- Capital – Ambas as instituições são de capital fechado. O IBMEC, diferentemente da ESPM, possui as características de uma S/A de capital fechado, sendo que seu dirigente principal afirma que a transformará, no curto prazo, na primeira IES de capital aberto do país.

- Capacidades Interpessoais – Através de avaliações docente e administrativa realizadas periodicamente, junto a seus clientes, tanto IBMEC quanto ESPM implementam programas de treinamento, desenvolvimento e capacitação do quadro docente e administrativo. Sucodem-se reuniões setoriais em ambas as instituições, visando otimizar suas relações com o mercado, tanto no acadêmico quanto no administrativo.

- Capacidades Obsoletas – A análise do excesso de pessoal carece sempre de uma verificação pontual e demorada, a partir das características de cada organização, objetivos e fluxo de trabalho de cada área. Preliminarmente, é possível observar um maior número de pessoas trabalhando na ESPM, mesmo proporcionalmente às atividades realizadas em cada área, haja vista as instalações da ESPM estarem distribuídas em dois prédios, em que parte da infra-estrutura de atendimento e de secretaria precisa ser dobrada, tanto quanto de biblioteca e de informática, gerando por conseguinte maiores custos. Já a concentração do IBMEC em vários andares de um único prédio, permite maior otimização do pessoal disponível, sem necessidades de contratações excessivas, sendo também possível o controle mais efetivo. Entretanto, a inexistência de critérios formais de definição de necessidades de pessoal, implicando em avaliação subjetiva das necessidades delegada para cada setor, aponta para uma capacidade absoluta na ESPM quanto ao específico.

- Centralização – Em ambas as instituições percebe-se certa centralização das decisões: no IBMEC, invariavelmente, as decisões são centralizadas no Prof. Antônio Araújo Freitas Júnior, o Diretor Acadêmico e na ESPM, as decisões estão centralizadas na pessoa do presidente da instituição, Gracioso.

- Coesão Grupal – A pesquisa possibilitou verificar a existência de grande coesão grupal, em alguns segmentos das instituições analisadas, sempre em torno da construção, preservação e reforço da marca de cada instituição. Entretanto, tal verificação é mais efetiva

entre os corpos discente e diretivo, e em menor grau no corpo docente, embora se verifique algumas posições de isolamento. Já no corpo funcional, em nenhuma das instituições a coesão grupal pode ser apurada, a exceção de atividades isoladas, mas sem qualquer base de comparação com os segmentos anteriores.

- Contabilidade e Auditoria – IBMEC e ESPM terceirizam as atividades de auditoria e contabilidade das instituições.

- Contratos de Trabalho – O contrato de trabalho funcional é regido pela CLT em ambas as instituições. No IBMEC e na ESPM há ainda a prática de contratos na forma de pessoa jurídica, firmado com os professores para o “Lato Sensu” e, na ESPM, mantinha-se, até recentemente, o uso de contratos do tipo “RPA”, que foram abolidos há menos de seis meses em função de notificação previdenciária.

- Core Business / Competencies – Ambas as instituições privilegiam em suas relações com o mercado o seu foco, seja no conceito que o mercado faz das mesmas como instituição de ensino; seja no foco definitivo para os cursos – formação em gestão financeira e sistemas de informação gerencial no IBMEC, privilegiando-se a percepção quantitativa e a lógica matemática; e formação em Marketing e gestão de negócios na ESPM, privilegiando-se a percepção mercadológica; ou mesmo no foco desejado aos egressos – formação de administradores e executivos de grandes empresas nacionais e transnacionais no IBMEC; ou formação de administradores voltados ao marketing e comunicação para o mercado brasileiro.

- Corpo Diretivo – A direção da ESPM é exercida pelo Presidente da instituição, apoiado por um Diretor Financeiro e Administrativo e um Diretor Vice-Presidente, seguindo-se as coordenações de cursos e programas. Existe porém, um órgão de suporte de informações gerenciais, que assessora à presidência, cujas atribuições conduzem à estruturação, acompanhamento e preparo dos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação.

No IBMEC, a Direção Acadêmica responde pela gestão no Rio de modo integral, sendo apoiada pela Direção Administrativa Financeira, encarregada da mantenedora, como um todo. À Direção Acadêmica se reportam os coordenadores dos cursos e programas oferecidos pela instituição. Todos os processos de gestão acadêmica incluindo-se a elaboração

dos processos de avaliação do MEC são diretamente supervisionados pelo Diretor Acadêmico.

- Curva de Progressão Salarial – Ambas as instituições possuem plano de carreira, cargos e salários implantados, não registrados na DRT, mas que têm como modelo a carreira docentes das universidades federais. O plano de ambas privilegia a progressão docente em função da experiência, publicações, pesquisa e tempo de casa.

- Custos – Basicamente, custos fixos e variáveis, diretos e indiretos são os mesmos em ambas as instituições. Há, no entanto, no IBMEC custos que não são verificados na ESPM, como aluguel e SAB, este último, trata-se de um aplicativo de gestão de bolsa de valores, que foi desenvolvido pelo próprio IBMEC e terceirizado. Não foi possível verificar a existência de custos sociais, ou seja, de despesas realizadas em função de danos que são transferidos à sociedade, até por ser constatada sua aplicabilidade às instituições.

- Códigos de Conduta ou de Ética – Não se verificou a disponibilidade de tais códigos, além da existência de manuais isolados definindo as expectativas comportamentais de professores e coordenadores.

- Comercialização da Marca e dos Produtos ou Serviços – O IBMEC iniciou suas atividades estendendo a atuação da marca a outros Estados, através de parcerias locais, prática que foi abandonada, concentrando-se os negócios da marca no eixo Rio-São Paulo-Belo Horizonte, embora ainda exista uma parceria remanescente em Curitiba. Na ESPM, a gestão da marca é diretamente gerida pelas unidades de São Paulo, que estabelece as diretrizes de expansão do “Lato Sensu” e as políticas de graduação para o Rio e Porto Alegre. Uma decisão estratégica de restringir a atuação da instituição nestas três cidades provocou a criação de uma nova marca (CEAM / com maior dinamicidade na atuação, com atuação em Salvador, Maceió e Campinas, preservando características filosóficas e pedagógicas adotadas pela própria ESPM, não obstante possuir composição social diferenciada. No IBMEC, a terceirização do aplicativo SAB, para análise e controle do mercado acionário, ampliou a atuação da marca para um produto, numa clara parceria devida à impossibilidade estatutária de comercialização de produtos pela instituição. De modo geral, a divulgação ampliada da

marca se dá através dos cursos de pós-graduação “Lato Sensu” na ESPM e de “Lato” e “Stricto Sensu” no IBMEC.

- **Competência Distinta** – Ambas as instituições atuam em núcleos de mercado específicos, sendo que nos mercados em que atuam são reconhecidas pelo “core business”. O IBMEC como competente em Finanças e a ESPM em Marketing, apesar de se verificar um segundo foco internamente, em ambos: Sistemas de Informações no IBMEC e Gestão de Negócios na ESPM.

- **Comportamento do Consumidor** – A entrevista realizada com grupos discentes de ambas as instituições, permitiu a constatação do elevado grau de satisfação dos mesmos. O empenho e orgulho que, de modo geral demonstraram para com as referidas instituições merecem registro nas observações realizadas.

- **Corporate Identity** – A identidade corporativa do IBMEC associa uma letra ao nome, consolidando sua logomarca.



Figura 17 - Logomarca do IBMEC
Fonte: Site institucional, atualizando em 2001.

É reconhecido ainda por Faculdades IBMEC, IBMEC S/A, IBMEC Educacional, e menos por Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.

Na ESPM, a identidade corporativa é representada apenas pelas letras que compõe as iniciais do próprio nome da instituição.

ESPM

Figura 18 - Logomarca da ESPM
Fonte: Site institucional, 2001.

É também reconhecido por Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM apenas e, confundida com CEAM, que se trata de uma IES cuja mantenedora possui sócios egressos da ESPM.

- **Crescimento Orgânico** – O IBMEC iniciou as suas atividades como instituição de suporte à Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, realizando cursos de curta duração, de atualização e de formação técnica específicas, passando aos cursos de médio e longo prazos e MBA's para, finalmente, implementar cursos de graduação em Economia e Administração, e na seqüência, cursos de mestrado profissional. Esta evolução iniciou em 1968 com a implementação dos cursos de graduação a partir de 1994 e de mestrado em 2000/2001, em um interstício de 33 anos. A ESPM, surgida como projeto em 1959, se consolida em fins de 51, iniciando em 1952 com o primeiro curso de graduação em publicidade do país. Em 1970, a opção pela especialização em propaganda e marketing culmina com o reconhecimento do curso em 1975. A evolução e atualização do curso de graduação da Instituição é acompanhada pelas especializações ministradas pela mesma, a partir de 1982, as quais se somam os programas de desenvolvimento de executivos e os cursos de extensão na formação de portfolio da instituição. Marcando um período de 50 anos, entre a concepção e a situação atual, passando a ESPM a contar com mais de 10 mil alunos.

- **Cultura Organizacional** – No IBMEC, verificou-se a clara concepção de uma empresa privada, que atua com agressividade no mercado, primando pela prospecção constante de novos mercados, serviços e mesmo produtos, para melhor assegurar seus resultados. O acompanhamento dos indicadores de receita e despesa são diários com posicionamento e discussão estratégicas. Os coordenadores têm consciência de sua responsabilidade no contexto e, estão comprometidos e envolvidos não apenas com o processo de ensino mas com a manutenção e conquista de novos mercados. Uma avaliação associada ao desempenho acadêmico ratifica o exposto, e demonstra que a preocupação com o desempenho organizacional e o ritmo que é imprimido à faculdade e refletido nas diversas áreas da própria instituição: biblioteca, laboratórios, secretaria, empresa júnior, coordenação de estágios, entre outras.

Na ESPM, percebe-se que a cultura do nível estratégico apresenta singularidades que não se ratificam no nível operacional. Assim, enquanto características de empresa privada são privilegiadas pela cultura da organização de suas ações estratégicas, no núcleo de atividades instituições e na maioria do corpo docente, idêntica cultura não se repete no contexto operacional, ou mesmo na coordenação de graduação, a qual mesmo demonstrando preocupação com o curso, não converge nas ações com o mesmo ritmo do nível estratégico da organização. Analogamente, o nível operacional se apóia em uma estrutura pesada e muito

burocratizada, demonstrando certo descompasso com a cultura organizacional que prepondera no nível estratégico.

- Demanda – A ESPM possui em seu curso de Administração uma demanda de 100 (cem) vagas anuais por habilitação, mas cinco habilitações oferecidas, cuja principal é em Marketing. O IBMEC conta em seu curso de Administração com duas habilitações, sendo uma em Administração Geral e outra em Sistemas de Informação Gerencial, com 100 (cem) vagas anuais cada. A procura média na ESPM é de 5 candidatos por vaga oferecida, sendo no IBMEC, no Rio, aproximadamente a mesma.

- Descontos e Bolsas – A prática de bolsas de estudo ou descontos especiais não foi verificada em qualquer das instituições. Excepcionalmente em caso isolados, há a permuta por estágio ou trabalho na instituição, com a concessão de descontos na mensalidade praticada.

- Down Trading e Dumping – A prática de, em períodos de recessão ou queda da renda de consumidores as organizações apresentarem serviços ou produtos mais baratos com qualidade inferior não se verificou em qualquer das instituições pesquisadas. Apesar de terem enfrentado diversas situações de mercado dada a longevidade de ambas as instituições, em nenhum momento houve a prática de “down trading”, ou mesmo “dumping”, para conquistar novos mercados. Contrariamente, verificou-se uma atualização dos preços dos serviços e produtos quando foi o caso, ao longo dos anos, evidenciando-se no IBMEC e na ESPM valores praticados acima da média do nicho de mercado em que atuam.

- Downsizing – A ESPM devido a suas características culturais e históricas, privilegia uma estrutura com três níveis hierárquicos, cuja última atualização foi definida há aproximadamente 20 (vinte) anos, sem ter sofrido grandes modificações neste interstício. O IBMEC também privilegia uma estrutura horizontalizada, que embora tenha sido definida há menos tempo, por ocasião da última modificação societária, conta com apenas dois níveis hierárquicos. Esta opção das instituições reforça a celeridade do processo decisório interno.

- Distribuição Geográfica – Ambas as instituições atuam em mais de um Estado da Federação, pautando-se nas decisões centralizadas em São Paulo, no caso da ESPM, e no Rio, no caso do IBMEC, respeitada certa autonomia nessas unidades descentralizadas, ainda

que restrita a atuação. Toda política de mercado e acadêmica é centralizada e rigorosamente acompanhada em ambas. O IBMEC possui unidades próprias em São Paulo, e em Belo Horizonte, atuando em São Paulo com os cursos de graduação e pós e em Belo Horizonte, apenas com pós. A avaliação histórica permitiu observar que havia uma política de descentralização e de expansão que vinha sendo implementada pelo IBMEC, a qual foi substituída com a mudança do controle acionário da instituição. A ESPM atua com unidades próprias de ensino de graduação e pós em Porto Alegre e Rio de Janeiro, também com autonomia restrita, sendo toda a política acadêmica centralizada. Existe, no entanto, uma perspectiva de atuação da ESPM em outros Estados, apenas com a pós-graduação, desde que previamente aprovado por São Paulo. A decisão do Conselho em não expandir a graduação para outros Estados implicou na criação de uma outra instituição, chamada CEAM, da qual são mantenedores apenas alguns dos membros da ESPM, como sócios.

- Desenvolvimento de Produtos ou Serviços – Fundamentalmente o desenvolvimento de novos cursos tem sido privilegiado por ambas as instituições em nível de pós-graduação e extensão, sendo na ESPM privilegiada uma política de parceria com outras instituições de ensino, e no IBMEC, a própria grife.

A ESPM implementou cursos de “lato sensu” com programas inovadores, com legislação específica, em parceria com instituições de ensino superior nacionais e internacionais. O IBMEC, além de prosseguir com seus programas de MBA, implementou dois programas de mestrado profissional, em Administração e em Economia. No caso do IBMEC, a instituição patrocinou o desenvolvimento de um “software” voltado para o acompanhamento de ações das principais empresas brasileiras, bem como de seu comportamento na bolsa de valores, tendo incorporado o uso de “software” nos programas de ensino de graduação e pós, e terceirizado a sua comercialização e atualização.

- Diversificação do portfólio – Em ambas as instituições, a atuação no mercado consiste na realização de cursos de graduação, pós “lato sensu” e extensão. Na ESPM, os programas de graduação são em Administração e comunicação, havendo interesse em, a médio prazo, introduzir o curso de Direito, voltado para o foco da publicidade e marketing. No IBMEC, os programas de graduação são em Administração e Economia, também tendo sido observado o interesse de, a médio prazo, introduzir o curso de Direito, com foco empresarial. No IBMEC, soma-se ao portfólio os programas de mestrado profissional, pós-graduação “stricto sensu”.

- **Eficiência** – Padrões de eficiência são uma preocupação do IBMEC e da ESPM, traduzido na observação dos índices de produtividade e de controle dos processos. É, no entanto, associada aos coordenadores de cada área. Assim, condicionado a parâmetros estabelecidos, na área acadêmica, a eficiência é mensurada de acordo com os critérios definidos pelos padrões de avaliação da SESu/MEC, os quais são periodicamente verificados pelo IBMEC, e sob a responsabilidade dos coordenadores de curso. Os outros critérios reforçam a avaliação do “Lato” e do “Stricto Sensu”, quanto a eficiência, também privilegiando padrões acadêmicos, em ambas as Instituições. Na ESPM, uma área específica de relações institucionais verifica e controla, periodicamente, esses parâmetros de avaliação da eficiência consolidando um sistema de informações que subsidia o processo decisório organizacional. Entretanto, percebe-se em ambas as instituições, critérios subjetivos de avaliação da eficiência no nível administração das organizações. Ou seja, a mensuração de qualidade e eficiência no meio acadêmico é mais clara e melhor consolidada que no meio administrativo, o qual enseja maior subjetividade. Esses parâmetros invariavelmente, conduzem a indicadores de produtividade no contexto organizacional, estando associados à produção e avaliação docentes.

- **Eficácia** – O controle dos resultados operacionais das atividades das instituições é rigorosamente acompanhado em ambas, destacando-se o envolvimento e comprometimento dos diretores, que verificam constantemente esses resultados, através de ações estratégicas. A diferença perceptível entre as Instituições e envolvimento dos coordenadores. Enquanto que o envolvimento é intenso de coordenador de curso, co-responsabilizando-se pelos resultados no IBMEC, o mesmo não ocorre com o coordenador na ESPM, apesar do compromisso para com a Instituição. Os índices financeiros são objeto de cálculo periódico, permitindo maior discussão e facilitando o acompanhamento, à medida em que esses indicadores apontam para as ações desejadas.

- **Efetividade** - este indicador - para efeitos de averiguação nas Instituições foi separado em duas óticas - a questão da satisfação do cliente ou usuário e a questão do “responsiveness”. Sob a primeira ótica, considerando-se o aluno como usuários do serviço oferecido, as entrevistas realizadas revelaram elevado grau de satisfação com as instituições. Tanto na ESPM quanto no IBMEC, o aluno manifestou interesse que tinha em fazer parte da

instituição e o quanto valoriza ser aluno da mesma. Em diferentes situações, não obstante a subjetividade inerente às observações, os alunos revelam um certo orgulho por estarem nas instituições e demonstram um desejo de bem representarem ou zelarem pelos nomes das instituições. Atividades paralelas realizadas pelos alunos ratificaram essas percepções: agência júnior (na ESPM), empresa/consultoria júnior, diretório (na ESPM), atlética (no IBMEC), e jornal interno. O interesse em participar da agência, empresa e consultoria júnior, voluntária e espontaneamente para realizar trabalhos no mercado em nome da instituição também ratifica o exposto, associado ao desejo, manifestado pela maioria, de continuar seus estudos de pós na própria instituição.

Quanto ao sentido de “responsiveness”, não foi possível verificar ações institucionais neste sentido em qualquer das instituições, ressalvadas ações isoladas da direção acadêmica e coordenadores, através de palestras em escolas da comunidade sobre o exercício profissional, havendo ainda muito o que implementar nesta questão.

- Empowerment – Ressalvada a centralização da política acadêmica de ambas as instituições, às direções das unidades fora de São Paulo no caso da ESPM, e fora do Rio no caso do IBMEC, verifica-se além da delegação de competência a autoridade, certa delegação de poderes para a condução de seus destinos. Observou-se, no entanto, que experiências frustradas em, ambas as instituições – no IBMEC em Curitiba e na ESPM no Rio – fortaleceram a centralização nos processos de gestão. Assim, o empowerment verifica-se melhor no âmbito das coordenações de cursos e de programas locais.

- Estratégia – Idêntica no IBMEC e na ESPM, à medida em que se evidenciam como instituições de referência no nicho em que atuam, a postura estratégica privilegiada em ambas é a inovadora, percebendo-se a ação proativa em relação ao mercado.

- Estabilidade – No que concerne ao quadro docente, em ambas as instituições, há um baixo índice de “turn over”, quando comparado ao quadro administrativo; onde a rotatividade de pessoal é maior. De acordo com os critérios definidos pelo MEC, a estabilidade do corpo docente, para a ESPM é da ordem de 39,49% e no IBMEC corresponde a 63,8%.

• Estrutura Organizacional – O organograma das instituições analisadas permite a compreensão de sua estrutura. No IBMEC, o organograma a seguir, representa a estrutura do Rio de Janeiro, que pode ser refletido às outras unidades:

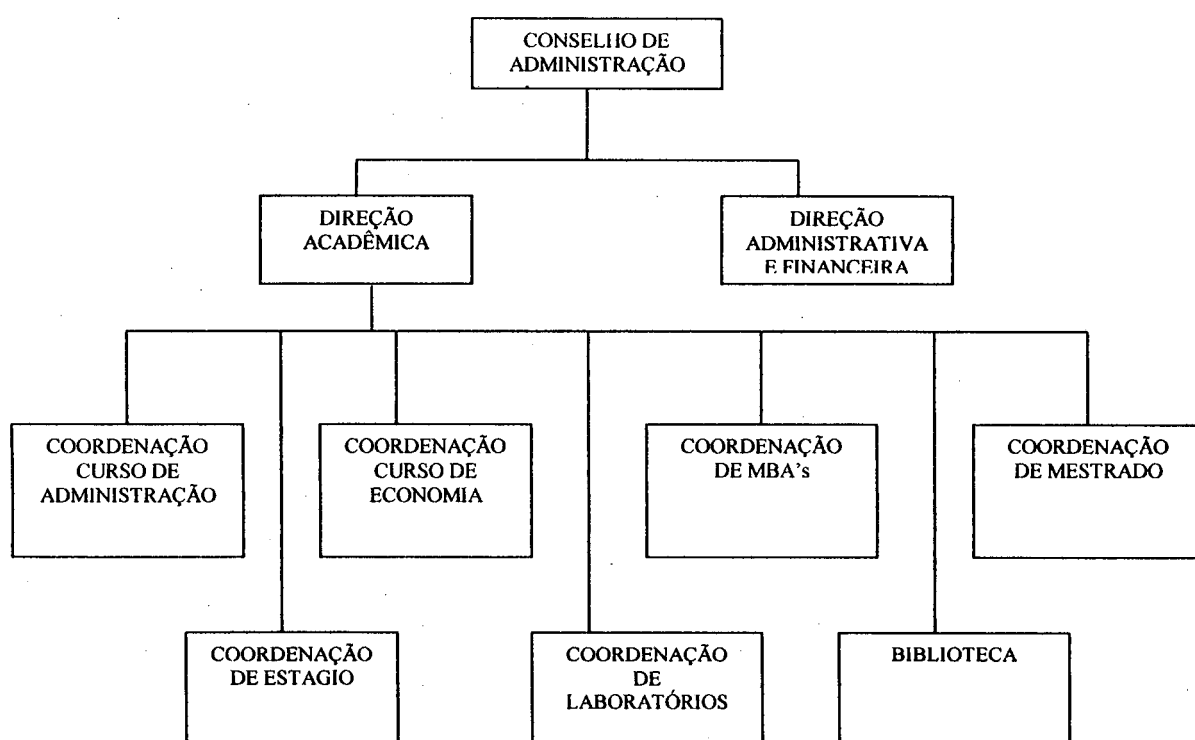


Figura 19 - Organograma do IBMEC
FONTE: IBMEC, 2001, p. 5.

Na ESPM, a estrutura organizacional pode ser entendida segundo o organograma a seguir:

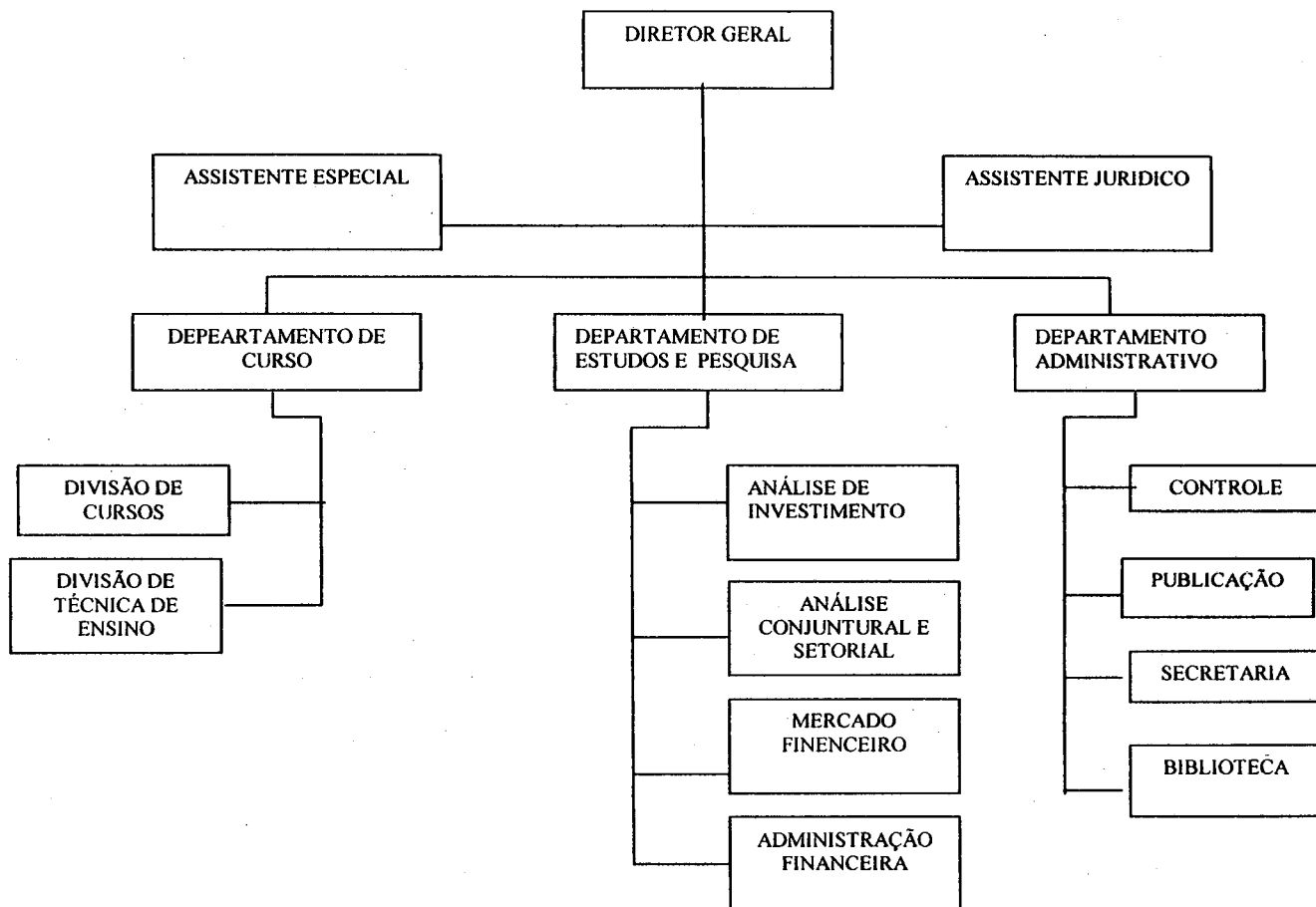


Figura 20 - Organograma da ESPM
 FONTE:ESPM, 1999, p.5.

- Evasão – No IBMEC, é inferior a 2% e na ESPM é inferior a 3%, o que evidencia reduzidos índices de evasão nas instituições.

- “Firmware”- Todos os “softwares”, pelo que foi possível verificar, são legais sendo esta uma política adotada pelas instituições, verificando-se a existência de bloqueadores que inviabilizam ou acusam o uso de aplicativos não legais em máquinas das instituições, o que é veemente coibido. “Firewalls” instaladas no sistema de processamento de dados protegem a “Intranet” e a baixa de programas ilegais. O controle, no específico é rigoroso e sistemático em ambas as instituições.

- Flexibilidade de Preços – Não se verificou, em qualquer das duas instituições pesquisadas, a existência de uma política de flexibilização das mensalidades praticadas ou mesmo do valor dos cursos de “lato” e/ou “stricto sensu”, no sentido de redução dos preços.

Em não existindo uma política de preços diferenciados ou de redução, existe sim uma criteriosa política de atualização dos preços praticados, assegurando o que as instituições defendem como valores reais de mercado.

- “Forecasting” – Embora não exista uma prática de definição de cenários ou de previsões pelas instituições pesquisadas, há uma atenção ao planejamento de curto prazo, sobretudo nas ações acadêmicas. No específico, verifica-se a expectativa em previsões de desempenho institucional, sobretudo associadas ao ENC, previsões estas, sempre favoráveis, o que enseja certa preocupação para o caso de não se alcançar um dado resultado esperado. Na ESPM as previsões de imobilização são uma prática e objeto de avaliação periódicos.

- Gap de Rendimento – Na ESPM, pelas características estatutárias, todo rendimento aferido retorna, em investimentos à própria instituição. No IBMEC, embora tenha havido a modificação societária, esta parece estar sendo a prática num primeiro momento, mas há intenção de captação de recursos, a médio prazo através da abertura de capital social, com a conseqüente remuneração desta captação através de um gap de rendimento.

- Gestão das Operações – Existe a participação de todos os que exercem algum tipo de direção ou coordenação no processo decisivo das operações em ambas as instituições. Analogamente, a participação do corpo docente é mais restrita ao acadêmico e como subsídio ao processo decisório estratégico e, é praticamente nula no contexto administrativo. Não obstante a participação dos diversos níveis de gestão, no processo decisório, há uma clara centralização das ações. No IBMEC, ela se concentra na pessoa do Diretor Acadêmico e na ESPM, na pessoa do Diretor Presidente.

- Gestão da Marca – Em ambas as instituições percebe-se uma valorização e importância à marca, preservando-se o uso e a associação a outras quando de programas “share”. Nos últimos anos, a ESPM tem divulgado mais intensamente, sua parceria com o ITA, enquanto que o IBMEC tem procurado associar sua marca à Harvard, procurando nas duas situações fortalecer a própria marca. Nos anos 70 e 80, a marca IBMEC esteve muito associada, até por questões históricas, à Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o que hoje parece estar totalmente desvinculado, quer pela transferência das atividades da Bolsa do Rio para São Paulo, quer pela nova realidade vivenciada pela instituição.

- **Gestão de Projetos** – Linhas de crédito foram viabilizadas para subsidiar projetos de pesquisa e desenvolvimento de sistemas no IBMEC. Do ponto de vista organizacional, a prática da gestão de projetos, matricialmente, só se verifica efetivamente nos projetos acadêmicos e/a de pesquisa específicos, mas não no contexto administrativo das organizações.

- **Gestão Financeira** – centralizada, com pontuais delegações de alçada em ambas as Instituições. Todo o processo de Gestão Financeira está concentrado na mantenedora de ambas, sendo exercido na mantida, pelo Diretor Presidente da ESPM e pelo Diretor Acadêmico do IBMEC. A Gestão Financeira, em ambos os casos é estratégica. Foi possível verificar o profundo conhecimento dos diretores da mantida quanto ao desempenho financeiro das instituições.

- **Gestão Visível** – O “management by walking about” verificou-se na Gestão Acadêmica de ambas as Instituições. Periodicamente, reuniões são agendadas entre coordenadores e diretores, em que as decisões tomadas são, em um segundo momento, avaliadas e discutidas com todo o corpo docente ou com os envolvidos no processo decisório.

- **Hipótese de Rabble** – Dado o grau de subjetividade desta hipótese, em níveis reduzidos ela é perceptível tanto no IBMEC quanto na ESPM. Entretanto, a tendência das pessoas perseguirem seus próprios interesses no contexto organizacional se aplica mais aos docentes em regime de trabalho parcial ou horista, sendo de difícil avaliação entre os docentes com contrato de trabalho em regime de tempo integral.

- **Impostos e Taxas** – A partir da modificação estatutária da mantenedora do IBMEC, esta passa a se sujeitar a todos os impostos inerentes a uma prestadora de serviços: INSS, ISS, IR, COFINS, FGTS, contribuição social, Pasep, entre os principais. A característica de organização com fins lucrativos da mantenedora da ESPM, a exime de alguns tributos, mas o principal deles é o INSS patronal, sendo sujeita aos mesmos do IBMEC com taxas e valores diferentes em função da praça.

- **Inadimplência** – Ambas as instituições praticam o regime semestral, período em que o aluno renova a sua matrícula com a Instituição, zerando os seus débitos. Neste sentido,

semestralmente, nesta ocasião, a inadimplência se aproxima de zero, sendo que no decorrer do semestre letivo, em nenhum dos casos, de acordo com informações Institucionais, é superior a 10%.

- Índice de Liquidez Corrente (ILC) – Este índice, calculado a partir da razão entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante das Instituições, não pode ser aferido, dado a indisponibilidade de informações específicas efetivas.

- Informática – Ambas as instituições investem elevadas somas em informática (software e hardware), preservadas características específicas. A ESPM, além de equipamentos que rodam em ambiente Windows, possui laboratórios em ambiente McIntosh. Utiliza software de marketing e de publicidade/comunicação e investiu em sistema ERP. No IBMEC, além do ambiente Windows, a Instituição investiu em solução “Oracle Provider”, e utiliza softwares financeiros, como o SABE, desenvolvido na própria Instituição, objetivando o acompanhamento de ações nas Bolsas de Valores. Ambas Instituições são provedoras de Internet, atendendo a Docentes, discentes e funcionários administrativos. Em ambas as Instituições a manutenção é terceirizada.

- Jornada de Trabalho – A exemplo das demais IES, a jornada de trabalho do quadro administrativo é de 40 horas semanais, enquanto que no quadro docente, há contratos de trabalho em regime integral, parcial (20 h/a semanais), e ainda horista. Tanto ESPM, quanto IBMEC, buscam investir em contratados em regime de tempo integral, entretanto, no quadro docente, a maioria dos contratos de trabalho é de tempo parcial. Coordenadores e dirigentes de ambas de trabalho em regime de tempo integral.

- Kasei – Embora o termo seja utilizado para designar o nível em que se despacha todo o serviço de rotina de uma organização, o que não vem a ser, necessariamente, uma prática das IES, é possível no âmbito das mantidas, observa a existência de uma ou mais pessoas em que se concentra tais atividades. No IBMEC, estas atividades estão concentradas nas pessoas da secretária do Diretor Acadêmico e na Secretaria Acadêmica. Já na ESPM, tais atividades estão centradas na Coordenadora de Relações Institucionais.

- Levantamento da Concorrência – A ESPM identifica como seus principais

concorrentes a FGV, a USP e a FAAP em um primeiro momento; o IBMEC-SP e a FEBASP, em um segundo estágio. Já o IBMEC, no Rio, identifica como seus principais concorrentes apenas a UFRJ e a PUC – RJ. O acompanhamento da concorrência é feito através do monitoramento das mensalidades cobradas, relação aluno/vagas ofertadas, número de alunos e cursos oferecidos, de modo a subsidiar o processo decisivo das Instituições pesquisadoras.

- Licenciamento – Nenhuma das Instituições pesquisadas licencia o uso da marca ou de produtos associados. No IBMEC verifica-se, antes da mudança do controle acionário, a descentralização da comercialização de certos produtos como uma prática. Já a ESPM sempre privilegiou a gestão direta da comercialização de seus produtos ou serviços, mesmo nos acordos “share” com outras Instituições.

- Logotipo/Logomarca – O IBMEC utiliza em seu logotipo, linhas retas e formas trigonométricas:



Figura 21 - Logotipo do IBMEC
Fonte: Site institucional, 2001

A ESPM utiliza em seu logotipo, linhas retas e formas com sentido mais ortodoxo:



Figura 22 - Logotipo do ESPM
Fonte: Site institucional, 2001

Ambas as Instituições associam a sigla à logo, consolidando a logomarca.

- Mídia empregada - IBMEC e ESPM mantêm “homepage” atualizada por provedor próprio. No que se refere a divulgação de vestibular, cursos de pós e extensão, privilegia-se a divulgação através de folders, jornais de circulação nacional, TV aberta, TV fechada e rádio, este último em menor escala. Coincidentemente, a ordem de opção é a mesma em ambas as IES.

- Orçamento – A ESPM trabalha com propostas orçamentárias anuais, ou seja, de curto prazo, como o IBMEC, para a gestão acadêmica. O longo prazo é reservado para as previsões orçamentárias de investimentos em obras, o que não ocorre com o IBMEC, em que a opção pela locação é privilegiada.

- Orientação da Organização – O perfil de liderança, de acordo com as fontes de poder proposta por Galbraith (1992) revela nova coincidência em ambas as Instituições: a personalidade. Enquanto que no IBMEC, se verifica na área acadêmica a pessoa de Antonio de Araújo Freitas Jr. como fonte de poder; na mantenedora os funcionários identifica, a organização e a confundem com Paulo Guedes, o diretor presidente. Na ESPM, a personalidade de Francisco Gracioso, é foco da mantida e na mantenedora como fonte de poder. Nas duas Instituições, esta característica se deve, basicamente, ao estilo de gestão, dos dirigentes, aos quais se associa o próprio modelo institucional.

- Patentes – Ambas as Instituições mantêm suas marcas e grifes associadas registradas, e constituem valor patrimonial escriturado.

- Pesquisa de mercado – Não se verificou como uma prática das Instituições avaliadas.

- Pessoa Jurídica da Mantenedora – Enquanto a mantenedora do IBMEC é uma sociedade anônima, de capital fechado, na ESPM a mantenedora é uma associação sem fins lucrativos.

- Planejamento – Analogamente ao orçamento, ambas as Instituições privilegiam planos anuais, ensejando planejamento de curto prazo, com controle físico-financeiro. Devido aos investimentos de longo prazo, a ESPM também se vale de planejamento de longo prazo, de onde derivam os planos anuais de investimentos.

- Política Salarial – Os salários, em ambas as IES estão estruturadas de forma diferenciada, para o corpo docente e para o corpo administrativo. O corpo docente tem diferenciação associada ao tempo de casa, tempo de serviço e titulação; sendo remunerado com valores bem acima da média dos mercados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Já no corpo administrativo é empregada uma política diferente, em que se observa a média praticada nos

respectivos mercados, sem maiores diferenciações.

- PCCS – O plano de carreira, campos e salários acadêmicos, em ambas as Instituições, fundamentado a partir do modelo utilizado nas universidades federais, pequenas vantagens: professor colaborador, assistente adjunto, titular e visitante. A carreira é verticalizada, e tendendo à legislação específica, mas em nenhum dos casos está registrado no MTB. Já a carreira administrativa não é objetivo de plano de carreira, atendendo apenas às demandas sindicais específicas.

- Ponto de Equilíbrio (Break Even Point) – Este é calculado para cada turma de cada curso, sendo considerada uma informação estratégica, em ambas as Instituições. Quando não alcançado ou ultrapassado, são avaliadas e discutidas alternativas, envolvendo-se o coordenador dos referidos cursos para se evitar a margem de contribuição positiva em uma dada turma ou curso.

- Participação Societária – No IBMEC, a política de sócios majoritários são Paulo Guedes e Cláudio Haddad. Há a política de “stock options” com participação chegando a 4% para as diretores e a 2% para os coordenadores em um período de 5 a 10 anos. Na ESPM, a associação sem fins lucrativos é composta por membros associados sem participação específica, apenas administrativa.

- Portfolio – No IBMEC, o portfolio compreende os cursos de graduação, em Administração e em Economia, sendo duas as habilitações de administração: Geral e Sistemas, sendo que existem três outras habilitações em processo de autorização no MEC. Soma-se ao graduação, os cursos MBA em nível de especialização e dois mestrados profissionais: em Administração e em Economia. A estes produtos, soma-se a consultoria e os cursos de extensão. Na ESPM, de forma análoga, são dois cursos de Graduação: em Administração e em Comunicação. Em comunicação, a habilitação oferecidas ao mercado, sendo marketing a principal. Somam-se os cursos de MBA em nível de especialização “*Lato Sensu*” e os inúmeros programas de extensão. Completa o cardápio de produtos, os programas de consultoria e assessoria a empresas.

- Proteção de Dados – Tanto IBMEC quanto ESPM investiram em redes e provedores

próprios sofisticados, bem como em “firewalls” que asseguram a proteção das informações eletrônicas.

- **Preço do Serviço** - A anuidade dos cursos de Administração do IBMEC no Rio de Janeiro importa em R\$ 10.850,00 (dez mil e oitocentos e cinquenta reais), distribuídos em 12 mensalidades de aproximadamente R\$ 900,00 (novecentos reais). Os valores são diferentes nas outras praças, sendo maior em São Paulo, ara os mesmos cursos. Quanto aos MBA's e aos mestrados os valores praticados são variáveis, conforme o curso e o local em que são ministrados. Na ESPM, o valor da anuidade para os cursos de graduação importa em R\$ 8.200,00 (oito mil e duzentos reais) , distribuídos em 12 mensalidades de, aproximadamente, R\$ 680,00 (Seiscentos e oitenta Reais). Análogo do IBMEC, os valores são diferentes para as praças do Rio de Janeiro e para Porto Alegre. Os MBA's também apresentam diferenciação, verificando conforme o tipo e o local em que são ministrados.

- **Procura da Graduação** – Na ESPM, a média em São Paulo é de 5 candidatos/vaga, dependendo da Habilitação de Administração. No IBMEC, no Rio de Janeiro, a média é também idêntica, mas em São Paulo chega ao dobro deste índice, o que não se verifica com a ESPM no Rio de Janeiro. Há que se considerar que as vagas oferecidas pela ESPM em São Paulo são quase três vezes maiores que o IBMEC no Rio de Janeiro.

- **Propensão a Investir** – Enquanto a política de investimentos do IBMEC concentra-se em bens semi permanentes, a ESPM adota uma política de investimentos em bens permanentes.

- **Regularidade Fiscal e Parafiscal** – Ambas as Instituições possuem situação fiscal e parafiscal regulam, com certidões negativas e positivas com efeito negativo emitidas periodicamente.

- **Recursos Humanos** – O quadro de pessoal docente, no IBMEC, é composto, preponderantemente, com professores em regime de trabalho de 40 h/a (tempo integral) e 20 h/a (tempo parcial), diferentemente da ESPM, que privilegia contratos de trabalho com professores de tempo parcial e horista. O quadro administrativo na ESPM, quando comparado ao do IBMEC, é proporcionalmente maior, revelando excedentes.

- Self Assessment – A auto-avaliação se verifica, tanto no IBMEC quanto na ESPM, apenas no quadro docente. Este processo, é delegado ao corpo docente de ambas as Instituições, invariavelmente tem se ocorrido concomitantemente ou posteriormente ao processo de avaliação formal dos docentes realizado por cada Instituição.

- Technological Gap – O Gap de ambas as Instituições se verifica na opção realizada na atuação em nicho de mercado, isto associado a uma nítida percepção e prática do foco ao serviço prestado. Quanto ao “technological gap”, este se verifica acentuadamente no IBMEC, sobretudo com relação ao “SAB”, um sistema de acompanhamento do mercado de ação, que foi desenvolvido pela Instituição e terceirizado para comercialização, já implementado, já implementado e sua opção por atuar como “Oracle Provider”, a partir de uma parceria firmada. Em 2001, o IBMEC criou, a partir de uma decisão estratégica, uma empresa denominada IBTEC, que pretende, a partir de 2002, comercializar a chamada “tecnologia de ensino IBMEC”. A ESPM detém um Gap Tecnológico na produção e desenvolvimento de vídeo na área de administração mercadológica e comunicação. O investimento em uma rede de fibra ótica e em uma rede de fibra ótica e em uma “network” tipo “real time”, embora não se revele como inédito ou exclusivo, também se identifica como um “technological Gap”, a medida em que este sistema foi implementado nas salas de aula, implicando em uma revisão e reestruturação do “layout” das mesmas.

- Turnos de Trabalho – No que concerne as atividades administrativas, no IBMEC e na ESPM, é mantido a atendimento ao público externo e interno das 8h às 23h, de segunda à sexta-feira. Nos sábados o IBMEC funciona pela manhã e a ESPM, manhã e tarde. Quanto as atividades docentes, os turnos matutinos e noturno são os definidos pelo IBMEC, enquanto que a ESPM mantém cursos nos turnos matutino, vespertino e noturno. Enquanto no turno diurno, além da graduação, a ESPM privilegia exemplo, o IBMEC promove o atendimento docente aos alunos, no período vespertino.

- World Wide Web – Ambas as Instituições possuem homepage que são constantemente atualizadas. O endereço eletrônico do IBMEC é www.ibmec.com.br e o da ESPM é www.espm.com.br. Em ambas as Instituições há o atendimento “on line” aos alunos, com diversas opções de serviços oferecidos: de verificação de notas a consulta a biblioteca, passando por inscrição em cursos e seminários, situação financeira e atendimento ao docente.

5.4 A gestão acadêmica das instituições pesquisadas.

Com base nos instrumentos de avaliação, para efeitos de autorização e de reconhecimento de cursos de Administração empregados pelo Ministério da Educação, associados aos parâmetros de avaliação das condições de oferta, definidos pelo próprio Ministério, realizou-se “in loco”, a pesquisa dos itens que compreendem e consolidam o perfil da gestão acadêmica de ambas as instituições.

Considerando os instrumentos de avaliação já estabelecidos pelo Ministério da Educação e os critérios propostos pelo INEP, tem-se definido o xadrez da avaliação acadêmica, ou seja, 88 (oitenta e oito) tópicos principais, que devem consolidar o paradigma acadêmico privilegiado (ANDRADE e AMBONI, 2002).

Assim, a pesquisa empreendida, considerando esses oitenta e oito parâmetros identificados, extraídos dos modelos empregados pelo MEC, e em implementação pelo INEP, pode ser estratificada em seis tópicos principais, nos quais se inserem os demais:

1. Projeto Pedagógico / Estrutura Curricular do Curso;
2. Corpo Docente;
3. Coordenação do Curso;
4. Infra-Estrutura Tecnológica;
5. Biblioteca; e
6. Infra-Estrutura Física e de Materiais.

Sob essa ótica, e considerando os parâmetros isoladamente, independentemente da classificação proposta, tem-se em conta os seguintes aspectos no bojo da pesquisa: 1. Experiência dos Dirigentes; 2. Características da IES; 3. Áreas de Atuação; 4. Ensino de Pós-Graduação “Lato Sensu”; 5. Ensino de Pós-Graduação “Stricto Sensu”; 6. Série Histórica do Curso; 7. Pesquisa do Egresso; 8. Resultados no ENC; 9. Perfil Discente; 10. Secretaria Acadêmica; 11. Projeto Pedagógico; 12. Missão do Curso; 13. Objetivos do Curso; 14. Perfil do Egresso; 15. Grade Curricular; 16. Carga Horária em Função da Resolução 2/93; 17. Ementários; 18. Flexibilidade da Grade Curricular; 19. Atualidade da Grade/Alterações Curriculares; 20. Política de Estágio Supervisionado; 21. Sistema de Avaliação do Processo de Ensino / Aprendizagem; 22. Políticas de Pesquisa; 23. Políticas de Extensão; 24. Integração do Ensino, Pesquisa e Extensão; 25. Envolvimento com a Comunidade; 26. Principais Parcerias; 27. Avaliação Docente; 28. Auto-Avaliação; 29. Avaliação Institucional; 30. Atividades Complementares de Ensino, Pesquisa e Extensão; 31. Práticas Pedagógicas; 32.

Empresa Júnior; 33. Corpo Docente; 34. Qualificações Docente; 35. Dedicção Docente; 36. Adequação às Disciplinas; 37. Estabilidade Docente; 38. Política de Aperfeiçoamento / Atualização Docente; 39. Coordenação; 40. Formação do Coordenador; 41. Titulação do Coordenador; 42. Dedicção do Coordenador; 43. Experiência Acadêmica e Não Docente do Coordenador; 44. Infra-Estrutura Tecnológica; 45. Adequação do Espaço Físico em Função dos Usuários; 46. Plano de Atualização Tecnológica; 47. Manutenção de Equipamentos; 48. Disponibilidade de Softwares Adequados às Disciplinas; 49. Planos de Expansão; 50. Quadro de Pessoal de Apoio; 51. Regime de Trabalho do Pessoal de Apoio Tecnológico; 52. Qualificação do Pessoal de Apoio Tecnológico; 53. Horários de Funcionamento dos Laboratórios; 54. Exclusividade de Uso dos Laboratórios; 55. Política de Acesso; 56. Biblioteca; 57. Disponibilidade de Livros Textos; 58. Disponibilidade de Periódicos; 59. Adequação dos Periódicos às Disciplinas Ministradas; 60. Política de Atualização do Acervo e de Periódicos; 61. Adequação dos Periódicos às Disciplinas; 62. Horários de Atendimento da Biblioteca; 63. Forma de Acesso e Empréstimo; 64. Qualidade da Catalogação; 65. Disposição do Acervo; 66. Infra-Estrutura para Recuperação de Informações – Base de Dados e Internet; 67. Reprografia; 68. Facilidades de Reserva; 69. Espaço Físico para Leitura e Trabalho em Grupo; 70. Área Física Disponível e Planos de Expansão; 71. Grau de Informatização do Acervo e Acesso a Redes de Informação; 72. Pessoal Especializado; 73. Infra-Estrutura Física e de Recursos Materiais; 74. Salas de Aula-Área e Capacidade; 75. Salas e Gabinetes de Professores; 76. Iluminação e Ventilação Adequadas às Atividades Desenvolvidas com os Alunos; 77. Instalações Sanitárias e outras Facilidades aos Docentes, Discentes e Funcionários; 78. Instalações Especiais – Laboratórios, Auditórios, Sala de Multi-Meios; 79. Salas de Estudos para Alunos; 80. Existência de Convênios para Uso de Instalações / Laboratórios; 81. Plano de Expansão; e 82. Recursos Materiais – Datashow, Retroprojetores, Televisores; Vídeos; Projetores e Digitalizadores de Imagens.

Com base nesses parâmetros, de forma agregada, totalizando 75 (setenta e cinco) tópicos, identificam-se os resultados da pesquisa de campo, conforme a seguir elencados comparativamente:

• **Experiência dos Dirigentes** - No IBMEC, o dirigente principal, da faculdade, o diretor acadêmico, possui grande experiência na educação superior, que se resume ao mestrado realizado no Brasil, doutorado e pós-doutorado realizados nos Estados Unidos, com uma formação em Engenharia. A experiência profissional é toda na área acadêmica de instituições públicas federais e estaduais, além de ser professor visitante de uma universidade americana.

Na ESPM, os dirigentes do Curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing – SP possuem vasta experiência no campo do ensino, quer no âmbito das atividades de magistério superior como no desenvolvimento de atividades administrativas junto a Diretoria. Os dirigentes da ESPM possuem experiência no ensino superior associada aos cursos superiores ministrados pela própria instituição: Comunicação, desde 1973 e Administração, desde 1990. A experiência do dirigente principal da ESPM é fundamentalmente não acadêmica e, quando ligada ao ensino superior, revela certa endogenia.

• **Características da IES** – Além do histórico das instituições pesquisadas, há que se destacar características singulares das mesmas:

a) IBMEC - Desde sua constituição, em 1970, o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais vem difundindo de forma ampla o conhecimento nas áreas de Administração, Economia e Finanças. Visando atender à demanda das empresas públicas e privadas, o IBMEC sempre dedicou especial atenção à realização de cursos, treinamentos e seminários de alto nível de qualidade. Mais de 20.000 profissionais já freqüentaram atividades/cursos promovidas pelo IBMEC.

Em 1984 o IBMEC iniciou a realização de cursos de pós-graduação lato sensu que são mantidos até a presente data nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte.

- Faculdade de Economia e Finanças

Em 1995 o IBMEC iniciou, através de sua Faculdade de Economia e Finanças, cursos de graduação em Administração e Economia. As Faculdades do IBMEC tem como objetivo formar profissionais altamente capacitados, com embasamento teórico e prático de altíssimo nível. Até o momento sete turmas de Administração e sete de Economia já se formaram no IBMEC.

Em 1998 o IBMEC iniciou o curso de Administração com habilitação em Sistemas de Informação, encontrando-se a primeira turma no 6º semestre letivo na presente data.

As Faculdades IBMEC obtiveram o conceito A em todos os provões do qual participou, tanto no curso de Administração (1998, 1999 e 2000), como no de Economia (1999 e 2000).

Os seguintes atributos colocam as Faculdades IBMEC no nível das melhores do país: corpo docente - em sua maioria é formado por professores com mestrado e doutorado; sintonia com o Mercado de Trabalho - a Faculdade montou cada curriculum de acordo com as reais necessidades do mercado; infra-estrutura física e tecnológica - as instalações das

Faculdades IBMEC primam pelo conforto e funcionalidade: salas com ar condicionado, microcomputadores e equipamentos de multimídia, convênios com Empresas e com Universidades Nacionais e Estrangeiras - Para complementar sua formação, cada aluno é encaminhado para estágio em grandes empresas, com as quais as Faculdades IBMEC mantêm convênios no Rio de Janeiro. Além disso, a faculdade ainda oferece a oportunidade do aluno aperfeiçoar seus estudos em universidades estrangeiras conveniadas na Europa, Estados Unidos e Argentina.

Em março de 2000, o IBMEC teve o seu programa de mestrado profissionalizante em Administração aprovado e recomendado pela CAPES/MEC. já estando, hoje, no terceiro processo seletivo.

Em dezembro de 2000 IBMEC teve o seu programa de mestrado profissionalizante em Economia, aprovado e recomendado pela CAPES/MEC, estando hoje no seu segundo processo seletivo.

b) ESPM - A Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing foi fundada em Outubro de 1951, por um grupo de publicitários e empresários, como uma associação sem fins lucrativos destinada a promover o ensino da propaganda. Foi a primeira escola dessa especialidade criada no Brasil e no início de suas atividades funcionava no MASP – Museu de Arte de São Paulo, na Avenida e sua atuação desde logo beneficiou-se das profundas ligações com o meio publicitário.

Hoje, a Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, mantenedora da Instituição de Ensino Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, está localizada na Zona Sul de São Paulo, à Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 e se define como uma escola de mercados e negócios, com cursos de comunicação com o mercado, marketing e administração voltada para o mercado. Sendo a missão da Instituição de Ensino preparar os alunos para “competir com competência”, no novo ambiente de negócios criado pela globalização da economia.

Faz parte de nossa filosofia de ensino combinar a teoria e a prática, seguindo o princípio de que “aqui ensina quem faz”. Mas estamos também atentos à necessidade de preparar os jovens para um ambiente de constantes mudanças. Por isso colocamos, à disposição dos alunos, estúdios e laboratórios de aplicação prática, cuidando também de sua formação holística, através de estudos e atividades extra-curriculares. A escola mantém um centro de projetos de iniciação científica, agência de propaganda experimental, empresa Jr.

(consultoria de marketing e administração) e centro de encaminhamento de estágios. Além disso, mantém ainda grupos permanentes de teatro e coral.

• **Cursos e Habilitações – Graduação.** Os cursos de graduação do IBMEC e da ESPM foram autorizados e avaliados pelo Ministério da Educação, com avaliação máxima em todas as situações de acordo com o instrumento de avaliação específico aplicado às instituições.

a) IBMEC

CURSOS/HABILITAÇÕES	ATO DE AUTORIZAÇÃO	ATO DE RECONHECIMENTO
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	PARECER CFE 537/94 - 22.07.94	PORTARIA 1233 30.07.99
ADMINISTRAÇÃO GERAL	PARECER CFE 597/94 - 08.09.94	PORTARIA 1213 30.10.98
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	PORTARIA CFE 564/98 - 29.06.98	

Figura 23 - Atos de autorização e reconhecimento dos cursos do IBMEC
Fonte: Instrumentos de avaliação da SESU/MEC, 2001

b) ESPM

CURSOS/HABILITAÇÕES	ATO DE AUTORIZAÇÃO	ATO DE RECONHECIMENTO	ATO DE REVALIDAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL, HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA	DECRETO NO. 75775 DE 26/05/75	DECRETO NO. 81.844/78 DOU DE 27/06/1978	PARECER 1177/2000 DOU DE 30/01/2001
ADMINISTRAÇÃO COM CONCENTRAÇÃO CURRICULAR EM ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA	DECRETO NO. 97.937 DE 10/07/89	PORTARIA MINISTERIAL 822 DOU DE 01/06/1994	
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (CURSO MODIFICADO EM SUA HABILITAÇÃO - GESTÃO DE NEGÓCIOS -> GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	DECRETO PRESIDENCIAL DE 30/12/1994 COMO GESTÃO DE NEGÓCIOS, RENOMEADO PELA PORTARIA Nº 640 DE 13/04/1999, POR OCASIÃO DO RECONHECIMENTO DO CURSO	PORTARIA Nº 640 DE 13/04/1999	
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM FINANÇAS	PORTARIA NO. 188 DE 06/03/1998		
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS	PORTARIA NO. 200 DE 06/03/1998		

Figura 24 - Atos de autorização, reconhecimento e revalidação dos cursos da ESPM
Fonte: Instrumentos de avaliação da SESU/MEC, 2001

• **Pós-Graduação “Lato Sensu”** – ambas as instituições pesquisadas investem em programas de pós-graduação em nível de especialização, com a característica de os terem iniciado antes mesmo de oferecerem os cursos de graduação; destacando-se os seguintes programas.

a) IBMEC - Direito Empresarial; E-Business; Finanças; Finanças corporativas; Finanças de mercado; Gestão de negócios; Marketing; Negócios Internacionais; Saúde; Seguros (Out/1999); Telecomunicações; Varejo & Serviços;

b) ESPM – Administração; Administração por Processos; Comunicação com o Mercado; Comunicação de Marketing; Comunicação Empresarial; Comunicação Social com Ênfase em Marketing; Propaganda; Serviços; Vendas

• **Cursos e Habilitações/Pós-Graduação “Stricto Sensu”** – apenas o IBMEC possui programas de mestrado profissional recomendados pela CAPES, um mestrado em Administração, autorizado pela instituição em dezembro de 1999, credenciado pela CAPES através do expediente CAA/CTC nº 239 e um programa de Economia, também credenciado pela CAPES, através da CAA/CTC nº 258, este datado de dezembro de 2000.

A ESPM não possui programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em andamento ou mesmo em desenvolvimento.

• **Série Histórica do Curso** – de modo a permitir uma avaliação comparativa das instituições pesquisadas, face às restrições na obtenção das informações buscou-se consolidar os dados relativos a vagas, regime escolar, demanda, número de alunos, tamanho das turmas, turnos de funcionamento, carga horário do curso, segundo uma planilha comum, para as habilitações mais recentemente implementadas em ambas as instituições:

a) IBMEC

SÉRIE HISTÓRICA	Nº DE VAGAS	REGIME ESCOLAR	CANDI DATO/VAGA	Nº DE ALUNOS	TAMANHO DAS TURMAS	TORNOS DE FUNCIONAMENTO	CARGA HORÁRIA DO TOTAL DO CURSO
1999/1	50	SEMESTRE	1,60	80	50	1	3210
1999/2	50	SEMESTRE	1,94	97	50	1	3210
2000/1	50	SEMESTRE	2,16	108	50	1	3210
2000/2	50	SEMESTRE	3,14	157	50	1	3210
2001/1	50	SEMESTRE	4,14	207	50	1	3210

Figura 25 - Planilha consolidada do Curso de Administração, habilitação em Sistemas de Informação Gerencial.

Fonte: Instrumentos de avaliação da SESU/MEC, 2001

b) ESPM

SÉRIE HISTÓRICA	Nº VAGAS	REGIME ESCOLAR	CANDIDATO/VAGA	Nº ALUNOS	TAMANHO DAS TURMAS	TURNO DE FUNCIONAMENTO	CARGA HORÁRIA DO TOTAL DO CURSO
2001/1	40	SEMESTRAL	3,38	135	15	M	3366
2000/2	40	SEMESTRAL	1,6	112	16	M	3366
2000/1	40	SEMESTRAL	2,62	94	32	M	3366
1999/2	40	SEMESTRAL	1,15	52	26	M	3366
1999/1	40	SEMESTRAL	2,62	37	37	M	3366

Figura 26 - Planilha consolidada do Curso de Administração, habilitação em Gestão Internacional de Negócios.

Fonte: Instrumentos de avaliação da SESU/MEC, 2001

• *Pesquisa do Egresso* – tomando por referência o curso de Administração nas habilitações mais recentemente implementadas em ambas as instituições é possível estabelecer as seguintes considerações:

a) IBMEC - Não há dados de egressos, pois a previsão para a primeira formatura é dezembro/2002. A procura tem aumentado, o que se verifica na série histórica quando, por ocasião da autorização do curso/habilitação, a procura era de 1,60 candidato por vaga e, no último vestibular atingiu 4,14 candidatos por vaga, índice representativo para um mercado tão competitivo como o do Rio de Janeiro. O processo rigoroso por que passa o aluno permite inferir um pequeno número de egressos ao final do curso/habilitação, o que se ratifica pelo pequeno número de alunos cursando os últimos semestres letivos: atualmente, a Instituição possui, na habilitação, 8 (oito) alunos matriculados no 4º. Semestre e também apenas 8 (oito) alunos regularmente matriculados no 5º. Semestre (último semestre em curso).

b) ESPM - A Instituição ainda não formou sua primeira turma nas Habilitações em Finanças e em Gestão Internacional de Negócios, que se encontram no quinto semestre letivo.

No curso de Comunicação, a Instituição desenvolveu uma completa pesquisa, investigando inclusive a alocação do egresso no mercado.

Quanto as outras duas Habilitações do Curso de Administração, em Administração Mercadológica e em Recursos Humanos, já Reconhecidas, que possuem egressos, foi

informado a esta Comissão quanto ao interesse e preocupação com o desenvolvimento de um processo de acompanhamento, na forma de pesquisa análoga à realizada para o Curso de Comunicação, não havendo entretanto, previsão da realização.

Por outro lado, a Instituição oferece uma série de programas de pós graduação “Lato Sensu”, conforme identificados no item anterior, que são aproveitados também por egressos da mesma, normalmente após terem adquirido alguma experiência no mercado.

• **Resultados no Exame Nacional de Cursos** - o Exame Nacional de Cursos do qual participam os alunos dos dois últimos semestres e

a) IBMEC - Apenas o curso de Administração Geral se submeteu ao ENC, por quatro oportunidades, tendo logrado em todas as avaliações máximas: “A”.

b) ESPM - O curso de Administração Geral da ESPM se submeteu desde o primeiro ENC, totalizando em 2001 seis participações dos egressos, obtendo seis conceitos “A”

• **Perfil Discente** - A pesquisa permitiu observar a seguinte situação nas Instituições:

a) IBMEC - Considerando o total de alunos regularmente matriculados no curso de Administração, habilitação em Sistemas de Informações Gerenciais, percebe-se uma elevada evasão, uma vez que levando-se em conta o número de vagas autorizadas para o curso (50 semestrais), existem no 5º. Semestre do curso 250 (duzentas e cinquenta) vagas totais, sendo que a Instituição possui apenas 106 (cento e seis) alunos matriculados, ou seja, apenas 42,4% do total das vagas estão efetivamente preenchidas.

A entrevista realizada com o corpo discente possibilitou identificar, principalmente nos alunos dos últimos semestres, um aluno muito crítico, já estagiando em empresas conveniadas pela IES, preocupado com sua formação e interessado em mais informações específicas da habilitação. Analogamente, os alunos demonstraram satisfação para com a Instituição e para com o curso/habilitação, demonstrando consciência de sua ocupação no mercado.

b) ESPM - A variação de candidatos/vaga do Curso de Administração apresenta uma variação entre 0,77 na Habilitação de Gestão de Recursos Humanos em 2001/1 e 5,10 na Habilitação em Administração Mercadológica, por ocasião do último vestibular.

A relação média de candidato/vaga, considerando-se o último vestibular e as quatro habilitações do Curso de Administração importa em, aproximadamente, 2,10 candidatos/vaga.

A média de alunos de Administração por docente é 3,68. A média de alunos de Administração por funcionários administrativos e de apoio é de 4,44. Ou seja, ambos os indicadores são extremamente positivos e favoráveis ao discente.

• **Administração Acadêmica** – gestão das informações e dados relativos ao corpo docente e desempenho discente nas instituições pesquisadas, apresenta singularidades e peculiaridades específicas:

a) IBMEC - As informações de cada professor estão dispostas em pastas individuais, contendo cópia dos diplomas e documentação acadêmica. Os prontuários analisados se apresentavam com a documentação respectiva atualizada.

Quanto ao corpo discente, cada aluno dispõe de uma pasta individualizada contendo toda a sua documentação e registros acadêmicos, como históricos, até a presente data.

O setor de registro é totalmente informatizado, dotado de um software de gestão acadêmica próprio, desenvolvido pela Instituição. A rede acadêmica é protegida por senha e totalmente isolada da rede corporativa através de sistema de “Firewall”.

Existem diversos livros de atas onde estão registradas as reuniões de colegiado e de coordenadores.

Todos os documentos são guardados em salas de acesso restrito, e atendem às exigências legais/regimentais do curso.

b) ESPM - As pastas do corpo docente estão bem organizadas, com todas as informações necessárias. As cópias dos diplomas e comprovantes de conclusão de cursos, bem como demais documentos permitem a adequada avaliação do corpo docente.

A referida documentação encontra-se arquivada em ordem cronológica, o que facilita a verificação das informações.

O setor acadêmico é bem estruturado e automatização, sendo que a documentação do corpo docente encontra-se arquivada neste setor e cópia é mantida, atualizada na Coordenação de Relações Institucionais.

Todos os atos de nomeações, decisões do curso e outros documentos correspondentes estão registrados em livros apropriados e as cópias estão disponíveis na secretaria de cada um dos atos.

• **Projeto Pedagógico** - a partir da última revisão curricular realizada por ambas as instituições, percebe-se que houve uma migração das tradicionais “habilitações”, para as “linhas de formação”, objeto da Recomendação 01/2001 – CEEAD/SESu/MEC, concentrando-se a soma das vagas disponíveis para cada habilitação, no curso de graduação em Administração. No caso da ESPM, o aluno faz o vestibular para Administração. Após freqüentar um tronco comum de Administração a todas as habilitações, por seis semestres consecutivos, ele opta por uma das linhas de formação ofertadas (que mantêm os nomes das habilitações anteriores). No IBMEC, idêntica situação se verifica em um tronco comum de Administração de 4 semestres, após os quais o aluno opta por uma linha de formação, a que se submete por 2 semestres, para após, retornar a um novo tronco comum, novamente específico em Administração.

• **Missão do Curso** - tomando por referência a habilitação de Administração, considerada como principal nas instituições pesquisadas, torna-se mais fácil perceber as semelhanças e diferenças na missão estabelecida para o curso:

a) IBMEC - Contribuir para a formação de uma sociedade do conhecimento mais justa e ética, difundindo o saber referente as diversas áreas empresariais através do ensino, pesquisa e extensão, integrando teoria e prática da tecnologia de informação.

b) ESPM - Consolidar-se, cada vez mais, como um centro de excelência de estudo e ensino, voltado para a vanguarda do conhecimento nas áreas de atuação da escola. Nesse sentido o foco deve ser a educação com qualidade, visando atender às necessidades e expectativas do mercado e da sociedade, de modo a assegurar a perpetuação da escola.

A visita e avaliação da Instituição associadas a entrevista com o Coordenador do Curso, o conhecimento do Corpo Docente e da Direção da IES permitiram ratificar a missão proposta na prática.

• **Objetivos do Curso** – considerando o critério análogo ao adotado para a missão e perfil, os objetivos variam ao se considerar cada instituição:

a) IBMEC - O curso visa dotar os futuros profissionais de Administração com habilitação em Sistemas de Informação, de formação básica generalista, com raciocínio

lógico, crítico e analítico, desenvolvido para o processo de tomada de decisão e gerenciamento da área de Tecnologia de Informação, bem como, servir de instrumento de transformação das empresas da velha para nova economia global.

b) ESPM - Os cursos de administração devem dar aos alunos uma formação mais eclética e humanística. Os mesmos devem aprender a pensar de maneira lógica para enfrentar e resolver problemas novos que surgem constantemente. Devem, também aliar à sua formação profissional uma visão holística do mundo em que vivemos. Finalmente, devem estar capacitados a analisar e interpretar as mega tendências que hoje se concretizam mais rapidamente. Finalmente devem estar preparados para um início de carreira mais generalista, sem o compromisso exagerado de uma especialização.

Os objetivos, formalizados de modo direto exprimem a preocupação da Instituição com o seu processo de ensino e aprendizagem, mas acabam por se confundir com o perfil do egresso proposto, vez que identificam características desejadas ao próprio egresso.

• **Perfil do Egresso** - Utilizando como referência uma habilitação, para permitir a avaliação a partir de uma mesma situação, verifica-se os diferentes focos privilegiados pelas IES:

a) IBMEC - A estrutura curricular proposta tem como objetivo formar profissionais e líderes para preencher altos quadros administrativos nas organizações brasileiras, e multinacionais, tendo como característica terminal a ênfase em sistema de informação, que lhes possibilita obter um conhecimento panorâmico e específico da arte e da técnica de administrar negócios.

No decorrer do curso, o futuro administrador com habilitação em Sistemas de Informação deverá desenvolver as seguintes habilidades e capacidades vitais:

Capacidade de atuar sob pressão e de estabelecer prioridades no trato de problemas das mais diversas naturezas;

Dominar uma gama de conceitos que o possa ajudar na análise de problemas gerenciais das diversas áreas funcionais, levando-o à tomada de decisão e à implementação eficaz de seus projetos utilizando tecnologias de informação;

Conhecer a complexidade das inter-relações existentes entre as diversas áreas funcionais da empresa, bem como a integração dos diferentes objetivos dessas áreas em uma política gerencial adequada ao interesse da organização como um todo, tendo para tal uma visão sistêmica global;

Adquirir uma sólida compreensão dos problemas concernentes à direção, coordenação e condução da empresa como uma unidade integral e de área específica de Tecnologia da Informação;

Ampliar seu marco de referência em relação ao ambiente no qual a empresa desenvolve suas atividades, ou seja, nos campos econômico, político, social;

b) ESPM - O perfil estabelecido para o egresso reúne um conjunto de metas a serem alcançadas pelo estudante e pela Instituição, identificando-se, de certo modo, com os objetivos propostos:

- Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- Sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- Sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- Competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- Capacidade de atuar de forma interdisciplinar;
- Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

• **Grade Curricular** - Analogamente aos itens anteriores, tomando-se por base a habilitação em SIG de Administração, viabiliza-se a avaliação das identidades e divergências:

a) IBMEC – a grade curricular do IBMEC contempla, essencialmente, um tronco comum do 1º ao 4º semestres letivos, em seguida dois semestres relativos a habilitação e, finalmente, o 7º e 8º semestres novamente na forma de tronco comum conforme a seguir:

Grade Curricular	Carga Horária	Créditos	PRÉ-REQUISITO
1º PERÍODO			
Fundamentos de Economia I	60	4	
Teoria Geral da Administração I	60	4	
Matemática I	90	4	
Estatística I	60	6	
Comunicação Empresarial	60	4	
Psicologia Aplicada	60	4	
Introdução à Informática	60	4	
2º PERÍODO			
Fundamentos de Economia II	60	4	Fundamentos de Economia I
Teoria Geral da Administração II	60	4	Teoria Geral da Administração I
Matemática II	90	6	Matemática I
Estatística II	60	4	Estatística I
Sociologia Aplicada	60	4	
Administração Financeira I	60	4	
Organização, Sistemas e Métodos	60	4	
3º PERÍODO			
Administração Financeira II	60	4	Administração Financeira I
Administração Mercadológica I	60	4	
Pesquisa Operacional I	60	4	Estatística II
Administração de Recursos Humanos I	60	4	
Contabilidade Geral	60	4	
Fundamentos de Direito	60	4	
Administração da Qualidade	60	4	
4º PERÍODO			
Administração Financeira III	60	4	Administração Financeira II
Pesquisa Operacional II	60	4	Pesquisa Operacional I
Contabilidade de Custos	60	4	
Administração Mercadológica II	60	4	Administração Mercadológica I
Administração de Sistema de Informação Gerencial I	60	4	
Administração de Recursos Humanos II	60	4	Administração de Recursos Humanos I
Teoria de Sistemas e Algoritmos	60	4	Introdução à Informática
5º PERÍODO			
Administração de Produção	60	4	Pesquisa Operacional I
Administração de Sistemas de Informação Gerencial II	60	4	
Administração de Sistemas de Informação Gerencial III	60	4	
Programação Orientada a Objetos	60	4	Teoria de Sistemas e Algoritmos
Modelagem de Sistemas	60	4	Teoria de Sistemas e Algoritmos
Tópicos Especiais em Sistemas de Informação I	60	4	
Seminários de Estágios	30	2	
6º PERÍODO			
Administração de Materiais	60	4	
Administração Financeira IV	60	4	Administração Financeira III
Banco de Dados	60	4	
Administração de Sistemas de Informação Gerencial IV	60	4	

Continua próxima página.

Continuação página anterior.

ESTATÍSTICA I	68	4	
TOTAL	510	30	
DISCIPLINAS DO 3º SEMESTRE - Tronco Comum			
ANTROPOLOGIA	34	2	
FILOSOFIA II	34	2	
MERCADOLOGIA III	68	4	MERCADOLOGIA I, MERCADOLOGIA II
GESTÃO DE OPERAÇÕES I	34	2	
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL II	68	4	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO I
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA II	68	4	CONTABILIDADE E CUSTOS I, CONTABILIDADE E CUSTOS II
DIREITO TRABALHISTA	34	2	DIREITO- INTRODUÇÃO
MICROECONOMIA	68	4	ECONOMIA I
ESTATÍSTICA II	68	4	ESTATÍSTICA I
MÉTODOS QUANTITATIVOS I	34	2	MATEMÁTICA
TOTAL	510	30	
DISCIPLINAS DO 4º SEMESTRE - Tronco Comum			
MERCADOLOGIA IV	68	4	MERCADOLOGIA I, MERCADOLOGIA II, MERCADOLOGIA III
ANÁLISE DE CONJUNTURA ECONÔMICA	34	2	
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	34	2	
GESTÃO DAS OPERAÇÕES II	34	2	GESTÃO DAS OPERAÇÕES I
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL III	68	4	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO I, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL II
ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	34	2	INFORMÁTICA
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA III	68	4	CONTABILIDADE E CUSTOS I, CONTABILIDADE E CUSTOS II
DIREITO TRIBUTÁRIO	34	2	DIREITO - INTRODUÇÃO
MÉTODOS QUANTITATIVOS II	68	4	MATEMÁTICA, MÉTODOS QUANTITATIVOS I
ESTATÍSTICA III (MULTIVARIADA)	68	4	
TOTAL	510	30	
DISCIPLINAS DO 5º SEMESTRE - Tronco Comum			
MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34	2	
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA IV	68	4	
PESQUISA OPERACIONAL	34	2	
TOTAL	136	8	
DISCIPLINAS DO 6º SEMESTRE - Tronco Comum			

Continua próxima página.

Continuação página anterior.

GESTÃO DAS OPERAÇÕES III	34	2	GESTÃO DAS OPERAÇÕES I, GESTÃO DAS OPERAÇÕES II
ESTRATÉGIA METODOLÓGICA PARA O TCC	34	2	
TOTAL	68	4	
DISCIPLINAS DO 7º. SEMESTRE - Tronco Comum			
GESTÃO DAS OPERAÇÕES IV	34	2	GESTÃO DAS OPERAÇÕES I, II E III
TEORIA ADMINISTRATIVA CRÍTICA	34	2	
ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS	34	2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL III
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL I	68	4	
TCC I	34	2	
TOTAL	204	12	
DISCIPLINAS DO 8º. SEMESTRE - Tronco Comum			
TÓPICOS AVANÇADOS	136	8	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA PARA O TCC
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL II (Jogos)	34	2	
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	34	2	
TCC II	68	4	
ESTÁGIO	306	18	
TOTAL	578	34	
HABILITAÇÃO GESTÃO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS			
DISCIPLINAS DO 5º. SEMESTRE			
COMÉRCIO EXTERIOR I	68	4	
GERÊNCIA MULTICULTURAL	34	2	
ECONOMIA INTERNACIONAL	68	4	ECONOMIA I
GEOPOLÍTICA	34	2	
TOTAL	68	4	
DISCIPLINAS DO 6º. SEMESTRE			
GEOGRAFIA ECONÔMICA	34	2	ECONOMIA I
COMÉRCIO EXTERIOR II	68	4	
DIREITO INTERNACIONAL	34	2	
MARKETING INTERNACIONAL	34	2	
TOTAL	170	10	
DISCIPLINAS DO 7º. SEMESTRE			
CULTURA INTERNACIONAL	68	4	
TOTAL	68	4	

Figura 28 - Grade curricular do Curso de Administração, habilitação em Gestão de Negócios Internacionais da ESPM.

Fonte: Adaptado do catálogo de vestibular 2001 da ESPM.

• **Carga Horária** - ambas as Instituições avaliadas atendem à Resolução n.2/93, apresentando uma distribuição curricular composta por disciplinas básicas ou instrumentais, com todas as disciplinas propostas na Resolução, totalizando um carga horária superior às 720 h/a previstas para estas disciplinas. Analogamente, todas as disciplinas de formação profissional compreendem as grades curriculares de ambas as IES, com mais que as 1.020 h/a legalmente definidas. Quanto ao conjunto de disciplinas complementares, a carga horária também ultrapassa as 960 h/a mínimas atribuídas ao item pela resolução. Assim, tanto ESPM quanto IBMEC possuem a carga horária total das disciplinas que compõem suas grades curriculares de Administração, acima das 2.700 h/a mínimas estabelecidas.

• **Ementário e Bibliografia** - o ementário das disciplinas definidas para o curso é composto, no caso da ESPM, pelo nome da disciplina, uma breve ementa, a metodologia a ser empregada e a Bibliografia proposta para a disciplina, dividida em Bibliografia Básica, em que constam os livros texto e Bibliografia complementar, em que estão inseridos os livros de suporte à disciplina. O IBMEC define os ementários das disciplinas do curso, preservando as mesmas características da ESPM, ressalvado a inexistência do item “metodologia” no bojo do ementário, estando este item afeto apenas ao plano de aulas. Outra singularidade perceptível, é a indicação de apenas um livro como Bibliografia Básica de cada disciplina, no IBMEC, diferentemente da ESPM.

• **Flexibilidade Curricular** - ambas as instituições privilegiam o emprego de disciplinas sem ementa fixa, do tipo “Tópicos Especiais” ou “Avançados”, tendo o IBMEC acrescido à grade, um conjunto de disciplinas eletivas, sobretudo após o 5º e 6º semestres, ou seja, após a opção pela linha de formação.

• **Atualidade da Grade** - esta revelou-se como uma preocupação comum a ambas as instituições. As grades curriculares do curso de Administração foram objeto de revisão e atualização, mesmo antes do Reconhecimento dos Cursos e/ou Habilitações, tanto no IBMEC, quanto na ESPM, por mais de uma vez, após a implementação dos mesmos.

• **Política de Estágio Supervisionado** - o estágio supervisionado se evidencia como uma exigência legal (Decreto Lei nº 87.497 de 18/08/82 e Lei nº 6.494 de 07/12/77) a ser previsto

e cumprido ao longo da grade curricular do curso ensejando diferenças nas instituições pesquisadas:

a) IBMEC - O Estágio Supervisionado possui regulamento próprio e a prática constatada, conta com acompanhamento dos trabalhos através de orientação pedagógica de profissional que acompanha e coordena o encaminhamento dos discentes. O Estágio Supervisionado está previsto para os três últimos semestres da grade curricular. Como somente agora os alunos estão iniciando o 6º. Semestre letivo, ainda não ocorreu o estágio regular obrigatório, mas a Instituição vem praticando, com orientação específica aos alunos o estágio extra-curricular.

Através do estágio supervisionado obrigatório e individual, num total de 300 horas/aula, a Instituição propõe o desenvolvimento de atividades de prática pré-profissional levando ao aluno do o exercício de trabalhos de iniciação científica, através da pesquisa e da prática na elaboração de projetos ou “business plan”.

b) ESPM - A Instituição possui o Regulamento de Estágio Supervisionado completo, detalhado, com todas as informações inerentes, de conformidade com a legislação respectiva. O Estágio Supervisionado está previsto no 8º semestre do curso, mas pode ser realizado a partir do 4º ou 5º semestre, necessitando para tal, estar matriculado na disciplina denominada Estágio Supervisionado do 8º semestre. A Instituição possui Coordenador de Estágios, formalmente designado e nomeado, com regime de trabalho de tempo integral, com Mestrado em Ciência Política.

O Estágio Supervisionado contempla todas as disciplinas do Módulo de Disciplinas Profissionalizantes.

A Política de Estágio é complementada com duas disciplinas de TCC, respectivamente no 7º e 8º semestres, que consolida a elaboração de um trabalho com vistas a implantação de um novo negócio.

• **Sistema de Avaliação do Processo de Ensino e Aprendizagem** – o sistema de avaliação é objeto do regimento das instituições pesquisadas, sendo exigência legal a sua formalização:

a) IBMEC - A avaliação do desempenho escolar é feita por disciplina incidindo sobre a frequência e o rendimento escolar. Independentemente dos resultados obtidos é considerado

reprovado na disciplina o aluno que não obtenha frequência, no mínimo, em 75% das aulas e demais atividades programadas.

Os critérios de avaliação escolar e de aproveitamento estão estabelecidos no Regimento Geral da Instituição.

A média de aproveitamento, sem o Exame Final é 7,0 (sete), que é aferida através de, no mínimo duas avaliações escritas. Se submetem ao Exame Final os alunos que, tendo média superior a 4,0 (quatro) e inferior a 7,0 (sete), devem obter média igual ou superior a 5,0 (cinco).

Além das provas bimestrais, a avaliação do processo ensino-aprendizagem contempla outras formas de acompanhamento, tais como, seminários, estudos de caso, realização e apresentação de trabalhos de pesquisa, dentre outros.

A avaliação, portanto, atende às exigências básicas legais e ao disposto em regimento.

b) ESPM - O sistema de avaliação do processo de ensino/aprendizagem é dinâmico e, varia de acordo com a disciplina e o professor, sendo respeitado o que determina o estatuto quanto ao mínimo de avaliações. Analogamente, têm sido praticados os estudos de casos e a Instituição vem investindo nos jogos de empresas, através de sistemas e suporte de informática aos professores, implementando a interação dos alunos com as práticas administrativas, além de ensejar novas alternativas ao tradicional processo avaliativo.

• ***Integração das Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão*** - no tópico, pretende-se avaliar o conjunto das políticas empreendidas pela ESPM e pelo IBMEC, de modo integrado, possibilitando melhor compreensão dos tópicos específicos de forma sistêmica:

a) IBMEC - A IES mantém a integração de ensino, pesquisa e extensão através do seguinte:

Alunos do mestrado em Administração, em horário integral, são monitores em diversas disciplinas da graduação, tais como Pesquisa Operacional I e II, Matemática I e II e Administração Financeira I e II.

Monografias de Final de Curso gerando artigos em congressos.

Professores de horário integral, obrigatoriamente ministram aulas nos cursos de graduação e pós graduação stricto sensu (mestrado em Administração e/ou Economia)

Os professores do corpo docente servem como consultores para a Empresa Júnior.

Alguns professores da graduação também ministram aulas nos cursos de pós-

graduação “Lato Sensu”.

A produção científica do corpo docente da instituição, de acordo com as informações confirmadas “in loco” pode ser assim resumida (ano 2000):

Artigos Publicados em Periódicos Científicos com Corpo Editorial (com Revisores)

Nacionais – 14 artigos; Internacionais – 2 artigos.

Trabalhos apresentados em Congresso e/ou Eventos Científicos

Nacionais – 31 artigos (21 artigos completos publicados nos anais dos eventos);
Internacionais – 15 artigos (8 artigos completos publicados nos anais dos eventos)

Teses de Doutorado Orientadas

Nacional – 5 (cinco) teses; Internacional - 1 (uma) tese

Dissertações de Mestrado Orientadas

Nacionais – 21 (vinte e um) dissertações; Internacionais – 1 (uma) dissertação

Capítulos de Livros – 11 (onze)

Monografias Orientadas pelo Corpo docente em horário integral – 25 monografias

Conferências/ Aulas à Convite/ Cursos/ Seminários de curta duração lecionados por professores do corpo docente das Faculdades IBMEC

Nacionais – 36 (trinta e seis); Internacionais – 5 (cinco)

A IES vem promovendo uma série de seminários abrangendo temas de interesse científico/profissional, intitulados de Ciclo de Seminários de Economia e Administração.

Nas atividades de extensão, que envolve projetos em parcerias com as empresas ou com o poder público, os alunos têm participado através da Empresa Júnior de uma série de projetos que possibilita uma integração com a comunidade, inclusive de cunho social.

b) ESPM - A Instituição desenvolveu e vem implementando um programa de iniciação científica o qual possibilita a concessão de bolsas para a realização de pesquisas pelos discentes.

A Instituição mantém ainda um amplo conjunto de cursos de curta duração ofertados no período oposto aos das aulas regulares, em que os alunos podem participar de cursos de extensão que vão desde idiomas, passando por aprendizado de “softwares”, fotografia e outros programas.

A integração do ensino formal com a pesquisa sistemática está ainda articulada com atividades de extensão, Empresa Júnior e Agência Júnior, além dos programas de desenvolvimento de novos negócios.

Diversos programas de Pós-Graduação, como apontado nos tópicos anteriores reforçam também a pesquisa promovida pela Instituição.

• **Envolvimento com a Comunidade e parcerias** – o envolvimento com a comunidade e/ou com o mercado se atesta, entre outras formas, através das parcerias consolidadas, verificando-se diferenças entre as instituições pesquisadas.

a) IBMEC - A Instituição possui mais de cinquenta organizações conveniadas, com as quais realiza algum tipo de parceria, quer seja através da Empresa Jr., dos estágios extracurriculares, ou da incubadora que está em instalação, entre outras.

Além destas, é possível destacar parcerias específicas para o curso de Administração na habilitação em Sistemas de Informação Gerencial:

Oracle do Brasil Sistemas Ltda - Objeto da parceria : dar assistência a programas de obtenção de créditos universitários, graduação, em um esforço para permitir às instituições de ensino superior o acesso a um currículo, treinamento e software avançado, em cooperação com a Oracle. Concede licença de ensino para usar o software e a documentação (programas).

Conectiva S.A - Objeto da parceria: a concessão a IBMEC Educacional S.A, dos direitos de prestação de serviços de treinamento acadêmico, referente aos Softwares distribuídos pela CONECTIVA, nas suas diferentes versões.

Cisco Systems - Objeto da parceria: preparar técnicos capacitados a assumir as posições de trabalho que estão sendo geradas pelas empresas de telecomunicações, provedores da web, operadoras de TV a cabo e todas as empresas que estão ligadas na internet ou possuem intranet, oferecendo assim, a possibilidade de experiências práticas com roteadores, switches, hubs, a conexão desses equipamentos e o gerenciamento da rede via software.

SGI do Brasil - Objeto da parceria: desenvolver pesquisas na área de datamining, através de pesquisa com apoio técnico da SGI do Brasil. Para tal foi montado um laboratório com equipamentos de origem da SGI do Brasil dotado do sistema MineSet.

Projeto Desenvolvedor Latino-Americano – Apoio ao pequeno e médio desenvolvedor de sistemas brasileiros. Parceiros neste projeto: Microsoft, Microsiga, Intel entre outros.

b) ESPM - A Instituição mantém convênios com diversas instituições, na forma de parcerias que objetivam facilitar a integração do aluno ao Estágio Supervisionado, desenvolver e/ou implementar novas tecnologias que melhorem o processo de ensino e

aprendizagem, permitir ou possibilitar a atuação da Empresa Júnior, e possibilitar melhor colocação aos egressos.

Além desses convênios, a Instituição mantém convênios internacionais para intercâmbio docente e discente, os quais vêm sendo realizados com frequência, sendo que, pelo que foi possível verificar, os principais convênios internacionais são:

* Programa de intercâmbio com a McGill University - Faculty of Management – de Montreal, Canadá-

Todos os anos, grupos de alunos dos cursos de administração passam 2 ou 3 semanas no Canadá enquanto alunos canadenses vêm para o Brasil.

* Programa de intercâmbio com a Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - de Buenos Aires, Argentina-

Este programa envolve aspectos relacionados com estudos do Mercosul. Para dar uma idéia da diversidade de temas, que são objeto da parceria ESPM / UCES.

* Acordo ESPM - The Chartered Institute of Marketing - de Londres

Este acordo credencia a ESPM para conferir no Brasil o Diploma Internacional de Marketing do "The Chartered Institute of Marketing".

Entre as parcerias com universidades nacionais, destacam-se:

* Acordo entre ESPM / ITA - Instituto de Tecnologia de Aeronáutica, para o programa MBA ITA/ESPM em Gestão de Negócios - Programa com 900 h/a;

* Intercâmbio com a Universidade Estadual de Santa Catarina - para realização conjunta de cursos de marketing em Florianópolis;

* Acordo de colaboração com o SEBRAE Nacional - Brasília, pelo qual a ESPM colabora com o SEBRAE na preparação de livros e vídeos especializados, além de prestar consultoria à Diretoria de Comercialização e Marketing.

• ***Avaliação Docente; Auto Avaliação e Institucional*** - avaliação e sua implementação e formalização nas instituições é uma exigência do Ministério da Educação às IES, evidenciando-se particularidades nos processos empregados:

a) IBMEC - O curso está entrando em seu 6º semestre, não tendo ainda participado de avaliação do Exame Nacional de Cursos. O curso de Administração (bacharelado) já participou de 3 processos de avaliação pelo ENC, com avaliação "A" detendo a 12ª posição nacional em 1999 e a sétima em 2000.

Semestralmente é realizado uma reunião com representantes das empresas para se verificar se o perfil do egresso está de acordo com o esperado pelo mercado. Duas vezes durante o semestre o corpo discente faz a avaliação do corpo docente. Nestas avaliações são averiguados aspectos gerais das disciplinas e relativos ao desempenho dos professores. As avaliações são feitas através de sistema disponível na intranet. Seus resultados são resumidos por turma e, após comentários feitos pelo coordenador do curso, são entregues aos professores. Uma listagem ordenada por performance é também gerada e uma classificação de cada professor por turma é entregue ao mesmo.

Duas vezes ao semestre, em reuniões do corpo docente com o coordenador do curso, é feita a avaliação geral (informal) do corpo discente, no estilo de conselho de classe. Medidas corretivas são tomadas dependendo do diagnóstico feito. O corpo docente é incentivado a apresentar artigos a revistas e periódicos científicos, como maneira de avaliar o desempenho de pesquisa do mesmo.

b) ESPM - A Instituição desenvolve um programa de avaliação docente, vertical e horizontal, o qual gera programas de atualização e qualificação dos docentes, principalmente no que concerne às questões didáticas e pedagógicas. Assim, de acordo com os resultados obtidos nas avaliações, define-se uma forma de buscar o aperfeiçoamento do processo de ensino, procurando a melhoria da qualidade defendida em seu Projeto Pedagógico.

Operacionalmente, o processo de Avaliação da Instituição e de seus Cursos é efetuada através de Questionários de Pesquisa de Opinião junto ao Corpo Discente, duas vezes por ano, sendo seus resultados, posteriormente, tabulados, analisados e relatados à Direção da Instituição, que, mediante as recomendações / sugestões apresentadas, determina as ações a serem implantadas nos vários âmbitos da Gestão Acadêmica.

Foi possível a esta Comissão verificar o instrumento utilizado, que já está implantado e é realizado bianualmente, e revisto periodicamente.

No que se refere ao Exame Nacional de Cursos, a ESPM logrou avaliação máxima ("A") em todos os anos, tendo participado desde o início do ENC com o Curso de Administração, com os alunos das Habilitações em Administração Mercadológica e em Recursos Humanos, quando este ainda se chamava Gestão de Negócios. Dentro de um ano deverá participar do ENC de Administração, também com as Habilitações em Gestão Internacional de Negócios e em Finanças.

• **Atividades Complementares de Ensino, Pesquisa e Extensão** – este conjunto de atividades está associado a empresas a agência júnior e outras atuações dos discentes em conjunto com docentes na comunidade mercado, havendo diferenças entre ambas as instituições.

a) IBMEC - A Empresa Júnior está instalada em dependências da instituição, em ambiente amplo, com sala de suporte, e toda a infra-estrutura tecnológica adequada, contando com cerca de quarenta consultores, que são alunos do terceiro ao sexto semestres. A IBMEC Jr. possui todo o planejamento estratégico desenvolvido pelos alunos e tem em andamento cerca de trinta projetos.

A Empresa Jr. nasceu para oferecer serviços de assessoria técnica de alta qualidade, nas diversas áreas de Administração e Economia. Os projetos são supervisionados pelos professores e pesquisadores da Instituição.

Dentre as áreas em que a Empresa Júnior já exerceu suas atividade de consultoria foi possível identificar:

Finanças; previsões orçamentárias; fluxo de caixa; determinação de custos organização sistemas e métodos; organização/fluxograma; normas e padronizações; marketing; pesquisa de mercado; planejamento de ameaças e oportunidades; lançamento de produtos; análise econômica; cenários econômicos; viabilidade de projetos; análise setorial.

b) ESPM - A Empresa Júnior, implantada e com projetos em andamento na Instituição conta com a participação e envolvimento de professores na orientação aos alunos em seus projetos de consultoria.

A Empresa Júnior e a Agência Júnior estão organizadas conforme Estatutos específicos, e apresentam uma intensa pauta de atividades em andamento e projetos realizados, atendendo sobretudo a pequenas organizações da região.

Suas atividades estão direcionadas para promoção de atividades, atuação e prospecção de mercado para realização de trabalhos de assessoria e/ou consultoria.

• **Práticas Pedagógicas** - ambas as instituições investem na reciclagem do corpo docente, a partir dos resultados dos processos de avaliação empreendidos. Estas atualizações compreendem a revisão de procedimentos didático-pedagógicos. São muitos os recursos disponibilizados aos professores, para que sejam utilizadas práticas pedagógicas inovadoras.

• **Empresa Júnior** - a ESPM e o IBMEC compartilham a prática das empresas juniores, conforme disposto no item correspondente as atividades complementares de ensino e pesquisa e extensão. Percebe-se, em ambas as instituições, grande motivação dos alunos na participação e envolvimento com a empresa.

• **Corpo Docente** - a avaliação do corpo docente, em ambas as IES, se dá através dos critérios definidos pelo MEC, para a qualificação, a dedicação a aderência, a estabilidade e o aperfeiçoamento e/ou atualização.

• **Dedicação Docente** - Neste item verifica-se uma significativa diferença nas políticas docentes do IBMEC e da ESPM, que pode ser compreendida pelos seguintes quadros:

a) IBMEC – aproximadamente 50% do corpo docente mantém contrato de trabalho em regime de tempo integral, revelando-se um bom indicador, de acordo com os parâmetros do MEC, conforme demonstrado na planilha a seguir:

REGIME	HORAS SEMANAIS	QTDE.	% DA ÁREA
DE	EXCLUSIVO	0	0,00
TEMPO INTEGRAL	40H	12	46,16
TEMPO PARCIAL	ACIMA DE 20H	0	0,00
HORISTA	10-20 H	8	30,77
	0-10 H	6	23,07
OUTROS		0	0,00
TOTAL		26	100,00

Figura 29 - Dedicção do quadro Docente e do IBMEC.

Fonte: Adaptado do Relatório dos Padrões de Qualidade da SESU/MEC de 2001

b) ESPM - A Escola Superior de Propaganda e Marketing apresenta indicadores muito semelhantes aos do IBMEC, com aproximadamente 40% do corpo docente com contrato de trabalho de tempo integral e/ou dedicação exclusiva.

REGIME	HORAS SEMANAIS	QTDE.	% DA ÁREA
DE	EXCLUSIVO	17	17,17%
TEMPO INTEGRAL	40H	22	22,22%
TEMPO PARCIAL	ACIMA DE 20H	28	28,28%
HORISTA	10-20 H	17	17,17%
	0-10 H	15	15,15%
OUTROS			
TOTAL		99	100,00%

Figura 30 - Dedicção do quadro Docente e da ESPM

Fonte: Adaptado do Relatório dos Padrões de Qualidade da SESU/MEC de 2001

• **Qualificação Docente** - a qualificação do corpo docente está associada à maior titulação dos professores, que se verifica em quantidade superior no IBMEC quando em comparação com a ESPM.

a) IBMEC – mais de 90% do corpo docente que compõem o quadro do IBMEC possui titulação em nível de “*stricto sensu*”, conforme demonstra o quadro a seguir:

TITULAÇÃO	QTDE.	% DO TOTAL
GRADUAÇÃO	0	0,00
ESPECIALIZAÇÃO	2	7,70
MESTRADO	15	57,69
DOCTORADO	9	34,61
TOTAL	26	100,00

Figura 31 - Qualificação docente do IBMEC

Fonte: Adaptado do Relatório dos Padrões de Qualidade da SESU/MEC de 2001

b) ESPM – inferior ao efetivo do IBMEC, a ESPM tem um quadro docente de aproximadamente 60% com “*stricto sensu*” complexo, conforme a planilha a seguir:

TITULAÇÃO	QTDE.	% DO TOTAL
GRADUAÇÃO	27	27,30%
ESPECIALIZAÇÃO	14	14,15%
MESTRADO	43	43,43%
DOCTORADO	15	15,15%
TOTAL	99	100,00%

Figura 32 - Qualificação docente do IBMEC

Fonte: Adaptado do Relatório dos Padrões de Qualidade da SESU/MEC de 2001

• **Adequação às Disciplinas** - a aderência dos docentes às disciplinas se verifica, preliminarmente, na graduação dos professores e, subsidiariamente no pós que varia em ambas as instituições.

a) IBMEC - Todas as disciplinas específicas do curso de Administração são ministradas por professores com formação na área e titulados com especialização, mestrado ou doutorado.

Todas as disciplinas relativas à Habilitação de Sistemas de Informação são ministradas por doutores e/ou mestre em Ciência da Computação, Engenharia de Sistemas e *Management Sciences*.

Todas as disciplinas básicas do curso de Administração apresentam boa aderência entre o conteúdo e a formação acadêmica e profissional dos professores indicados.

b) ESPM - A Instituição possui número significativo de professores apenas com o Graduação, 27,30% do total do corpo docente, o que se justifica ao conhecer o Projeto Pedagógico da Instituição em que busca equilibrar a prática e associando-a às características acadêmicas do Curso. Em contrapartida, sob a ótica acadêmica, 58,58% do quadro docente é composto por Mestres e Doutores (15,15%). Somando-se ainda os Especialistas (14,15%), este índice alcança cerca de 70% do quadro com titulação acima do Especialização. Há que se ressaltar, no entanto, que poucos dos professores com Graduação ministram aulas, pois embora componham o quadro docente, estes professores apenas dão suporte à orientação de estágios, empresa júnior e laboratórios, motivo pelo qual, quando isolados dos especialistas, o índice destes passa a ser próximo a 31%.

- **Estabilidade Docente** - comparativamente, a estabilidade, seguindo os parâmetros de cálculo do MEC, apontam para um índice mais desfavorável à ESPM que ao IBMEC, permitindo inferir que o “turn over” na ESPM é bem superior que no IBMEC. O índice de estabilidade no IBMEC. O índice de estabilidade no IBMEC imposta em 63.8%, a partir da relação entre o número total de professores admitidos para o curso, e na ESPM, este índice representa 39.49%.

- **Política de Aperfeiçoamento e Qualificação Docente** – tanto IBMEC quanto ESPM investem efetivamente na qualificação docente, com incentivo em pesquisa, extensão, através da participação em eventos nacionais e/ou internacionais na área de Administração. Os critérios de acesso ao incentivo estão formalizados em documentos específicos que asseguram em maior ou menor grau, o acesso de todos os docentes.

- **Coordenação** – em ambas as instituições os coordenadores dos cursos analisados possuem mestrado e doutorado, sendo que o coordenador do IBMEC tem a titulação máxima em instituição estrangeira. O Coordenador de Curso de Administração, habilitação em SIG, do

IBMEC, é PhD em Management Sciences, pela University of Waterloo. Já na ESPM, o coordenador é mestre pela FGV e doutor pela USP, em Administração.

- **Formação do Coordenador** - na ESPM, o coordenador é graduado em Administração, enquanto que no IBMEC, sua formação é em Engenharia Civil.

- **Dedicação do Coordenador** - em ambas as Instituições pesquisadas, os coordenadores mantêm contrato de trabalho em regime de tempo integral, mas se apresentam com Dedicção Exclusiva, não obstante as instituições avaliadas sejam privadas.

- **Experiência Acadêmica e Não Docente do Coordenador** - ambos os coordenadores na ESPM e no IBMEC, possuem mais de quinze anos de experiência docente e, estão distantes de uma experiência não docente, exceto pelo exercício da própria coordenação.

- **Infra-Estrutura Tecnológica** - o critério de avaliação da infra-estrutura tecnológica, preserva os parâmetros propostos pelo MEC, quando do acompanhamento realizados por ambas as IES pesquisadas. Este referencial, aborda itens que vão do quantitativo e tipo dos equipamentos ao plano de expansão e de investimentos na área, conforme pode ser observado nos itens subseqüentes.

- **Adequação do Espaço Físico em Função dos Usuários** - a área disponível para o ensino de informática, na ESPM e no IBMEC, é climatizada e conta, em média, com 20 a 25 computadores por laboratório.

A infra-estrutura tecnológica do IBMEC importa na disponibilidade de 169 (cento e sessenta e nove) computadores, que são compartilhados por 714 (setecentos e catorze) alunos matriculados nos cursos de Administração e de Economia. Na ESPM, 768 (setecentos e sessenta oito) alunos matriculados em Administração têm acesso a 368 (trezentos e sessenta e oito) micro computadores. Esses quantitativos geram, na ESPM uma carga horária de equipamentos disponíveis aos alunos equivalente a 3.540 horas diárias, e no IBMEC, de 2.535 horas diárias, gerando os seguintes índices:

- na ESPM – 4,79 horas diárias/equipamento/aluno;
- no IBMEC – 3,55 horas diárias/equipamento/aluno.

Considerando o paradigma adotado pelo MEC, que define a avaliação máxima para uma disponibilidade igual ou superior a 2 horas diárias/equipamento/aluno, verifica-se que, em ambas as instituições o indicados é muito superior.

- **Plano de Atualização Tecnológica** - a renovação do parque tecnológico revela-se como uma preocupação inerente às duas instituições pesquisadas. No período da pesquisa realizada, o IBMEC estava incorporando a seu parque tecnológico, 40 (quarenta) equipamentos Pentium Pro 500 preparados para o oracle, enquanto que a ESPM preparava um laboratório novo para 25 (vinte e cinco) equipamentos McIntosh que atenderiam aos cursos de Administração e de comunicação.

- **A Manutenção de Equipamentos** - em ambas as Instituições pesquisadas foi de um sistema tipo "help line" que funcionava "on line", atende um ou dois técnicos responsáveis pela avaliação prévia ou diagnóstico de problemas em equipamentos. Essencialmente, a manutenção é terceirizada, tanto no IBMEC quanto na ESPM.

- **Disponibilidades de Softwares Adequados às Disciplinas** - o perfil dos alunos que ingressam em ambas as instituições as tem feitos questionar a necessidade (obrigatória pela Resolução nº 2/93) da disciplina de informática, haja vista o conhecimento em informática já exigido dos alunos nos primeiros semestres. Ambas as instituições investiram em um sistema do tipo ERP, tratado sistematicamente pelos professores das diversas disciplinas da grade curricular dos respectivos cursos. Tanto no IBMEC quanto na ESPM, é possível verificar uma preocupação exacerbada no investimento de novos "softwares", adequados às disciplinas ministradas.

- **Planos e Expansão** - as instituições dispõem de planos de curto e médio prazos para expansão dos laboratórios. A verticalização do IBMEC, implica na locação de novos andares para viabilizar tais expansões, enquanto que a horizontalidade da ESPM gera novos espaços através da adequação das áreas já disponíveis.

- **Quadro de Pessoal de Apoio** - em ambas as instituições existe um corpo técnico de apoio ao uso e funcionamento da infra estrutura tecnológica, mais especializado em redes no IBMEC e em "softwares" e "hardwares" na ESPM.

• **Regime de Trabalho e Qualificação do Pessoal de Apoio Tecnológico** - O pessoal encarregado do suporte e apoio aos sistemas e equipamentos, no IBMEC e na ESPM, possuem qualificação técnica e são supervisionados por um professor da área de Sistemas de Informação, além de um técnico – “Microsoft Provider” na ESPM e “Oracle Provider” no IBMEC. Os técnicos trabalham durante todo o horário de funcionamento dos laboratórios, em revezamento, com jornada de trabalho de 44 horas semanais, sendo que na ESPM existe ainda um sistema de plantão e no IBMEC, há o envolvimento direto do coordenados de curso com o suporte tecnológico.

• **Horários de Funcionamento dos Laboratórios** - no IBMEC, os laboratórios estão disponíveis aos alunos e professores, das 7 horas as 22 horas, diariamente. Na ESPM o horário de funcionamento dos laboratórios inicia às 7h. e 30 m. e encerra às 22 h. e 30 m., de segunda a sexta-feira.

Em ambas as instituições os laboratórios funcionam no sábado, sendo que no IBMEC até o meio-dia e na ESPM até as 18 horas.

• **Exclusividade de Uso dos Laboratórios** - os laboratórios de informática são compartilhados pelos alunos dos cursos de Administração e de Economia no IBMEC, à exceção do laboratório “Oracle”, que é de uso exclusivo do curso da habilitação em Sistemas de Informações Gerenciais. Na ESPM, os laboratórios são compartilhados pelos cursos de Administração e de Comunicação, sendo que os laboratórios com McIntosh são de uso preferencial pelos alunos do curso de Comunicações.

• **Política de Acesso** – regimentos dos laboratórios são do conhecimento dos alunos na ESPM e do IBMEC, em que estão definidas as políticas de acesso e a disponibilidade dos equipamentos, com horários de uso e meios de reserva.

• **Biblioteca** – a biblioteca do IBMEC ocupa um andar inteiro do prédio sede do Rio, contando com salas de estudo individual e para estudo em grupo, além de uma sala de vídeo. A biblioteca conta com acervo bibliográfico, periódicos, vídeos e CD's, que são disponibilizados aos alunos. Na ESPM, a Biblioteca Napoleão é registrada na categoria de especializada, pelo Ministério da Educação – Instituto Nacional do Livro, de acordo com os

termos do Decreto 48.902/60. Analogamente à biblioteca do IBMEC, na ESPM são disponíveis salas de estudo individualmente e em grupo, além de videoteca. Ambas as bibliotecas possuem mais de uma base de dados disponível aos usuários.

- **Disponibilidade de Livros Texto** - na ESPM, a prática revela a disponibilidade de 4 a 32 exemplares de cada livro texto indicado. O acervo é composto por 17.376 livros texto disponíveis em 20.900 volumes. No IBMEC, a disponibilidade é de 7 a 12 exemplares de cada livro texto, sendo o acervo composto por cerca de 10.000 títulos distribuídos em aproximadamente 15.000 volumes.

- **Disponibilidade de Periódicos** - no IBMEC, estão disponíveis 60 (sessenta) periódicos ativos, científicos e complementares, sendo equitativa a distribuição de periódicos em inglês e em português. Na ESPM, o acervo de periódicos ativos e inativos é muito grande, chegando a 1.308 exemplares.

- **Adequação dos Periódicos às Disciplinas** - em ambas as instituições é possível verificar a adequação dos periódicos às disciplinas ministradas nos cursos. Considerando o quantitativo de periódicos da ESPM, associado a uma revista própria, indexada, consolidada a partir de artigos de seu próprio corpo docente, esta adequação é muito mais facilmente percebida.

- **Política de Atualização de Acervo e Periódicos** - no IBMEC e na ESPM percebe-se uma política idêntica para atualização do acervo e periódicos, sustentada essencialmente, nas indicações dos professores e coordenadores dos cursos e nas indicações da direção. Entretanto, o maior subsídio para renovação de acervo e periódicos vem das demandas originadas da pós-graduação.

- **Política de Facilidade de Acesso ao Material Bibliográfico** - até 1999, devido fundamentalmente à falta de espaço físico, o acervo do IBMEC era fechado, com escolha em balcão. A nova biblioteca implantada a partir de 2000, possibilitou o livre acesso ao acervo, o que resultou em maior satisfação dos usuários da biblioteca. Já a biblioteca da ESPM sempre contou com o livre acesso ao acervo.

- **Horários de Atendimento na Biblioteca** - a biblioteca da ESPM funciona das 8 horas às 22:30h. de segunda a sexta-feira, e nos sábados, das 9 horas às 14 horas. No IBMEC, a biblioteca funciona das 8 horas às 22 horas, de segunda a sexta-feira, e nos sábados, das 8 h. às 14 horas.

- **Qualidade da Catalogação** - em ambas as instituições pesquisadas a catalogação privilegia a classificação de Dewey.

- **Infra Estrutura para Recuperação de Informações** - base de dados e internet – O acervo pode ser consultado através da internet e, no IBMEC quatro bases de dados estão disponíveis à pesquisa e na ESPM, três bases de dados são viabilizadas aos usuários. Os sistemas de consulta por computador, variam de instituição para instituição e foram desenvolvidos especificamente para cada uma das IES.

- **Reprografia** - preservadas as restrições impostas pela Lei 5.988/73, de direitos autorais, ambas as instituições mantêm infra-estrutura de reprografia próxima às bibliotecas.

- **Espaço Físico para Leitura e Trabalho em Grupo** - comparativamente, a biblioteca da ESPM é maior que a do IBMEC. Entretanto, ambas possuem espaços destinados ao estudo individual, ao estudo em grupo e videotecas. No IBMEC, existe ainda uma grande área para estudo, próximo à área de salas de aula, enquanto que na ESPM, uma sala de convivência com cerca de 400 m² é utilizada para estudo e trabalhos em grupo pelos alunos. Coincidentemente, em ambas as instituições este espaço é distante da biblioteca.

- **Área Física Disponível para Expansão** - a ESPM concluiu, em meados de 2001, a edificação de uma biblioteca setorial, expandindo o acesso e a disposição do acervo. Já o IBMEC, pretende ampliar a biblioteca, através da expansão para um outro anda, cuja locação estava em negociação.

- **Pessoal Especializado** - ambas as instituições contam com uma bibliotecária geral, duas ou três assessoras e um grupo de apoio, cujo contingente se diferencia, com técnicos de nível médio.

- ***Infra-estrutura Física e de Recursos Materiais*** - a infra-estrutura do IBMEC e da ESPM conta com adequação a portadores de necessidades especiais, com rampas, elevadores, banheiros adaptados para deficientes físicos, entre outras adaptações nos móveis. As instituições contam com tela para projeção em todas as salas de aula, retroprojetores, televisão e vídeo. A maioria das salas conta com datashow e/ou computadores emulando datashow em televisores.
- ***Salas de Aula / Área e Capacidade*** – no IBMEC, as salas de aula contam com área variando entre 45,36 m² e 97,36 m², para 30 a 60 alunos. Na ESPM a variação das salas de aula é de 47,75 m² a 61,10 m², adequadas a 30 alunos e chegando até 50 alunos, conforme as dimensões.
- ***Salas e Gabinetes de Professores*** - no IBMEC, além da sala geral de professores, todos os docentes com contrato de trabalho em regime de 40 horas/aula, contam com salas individuais, com apoio de monitores. Na ESPM, os professores contam com sala geral e, nesta sala, está disponível infra-estrutura básica para suporte a seus trabalhos.
- ***Iluminação e Ventilação Adequadas às Atividades Desenvolvidas com os Alunos*** - as salas de aula possuem boa ventilação natural e iluminação. Todas as salas de aula, no IBMEC e na ESPM, são climatizadas, não obstante o uso restritivo em função da contenção de energia elétrica. A maioria das salas de aula preservam o estilo de anfiteatro, contando com toda a cabeção lógica que possibilita acesso à intranet por laptops.
- ***Instalações Sanitárias e outras Facilidades aos Docentes, Discentes e Funcionários*** - o IBMEC conta em cada um dos vinte andares que ocupa no prédio do Rio de Janeiro, com instalações sanitárias completas e adequadas a portadores de necessidades especiais. Analogamente, a ESPM disponibiliza instalações sanitárias adequadas e, facilidades como armários individuais e salas apropriadas a alunos, professores e funcionários. No IBMEC, estas instalações complementares estão disponíveis em um andar, para atender aos alunos, com armários individuais.
- ***Instalações Especiais*** – laboratórios, auditórios, sala de multi-meios – IBMEC e ESPM possuem auditório em suas instalações, sendo no IBMEC adequado a 150 pessoas e na ESPM

adequado a 300 pessoas. Ambas as instituições contam com salas de multi-meios, disponível à editoração gráfica, multimídia e outras atividades, além de laboratórios com recursos especiais de informática.

• *Existência de Convênios para uso de Instalações/Laboratórios* - embora este seja um critério de avaliação dos cursos adotado pelo MEC, nenhuma das instituições pesquisadas mantém convênios para uso de instalações ou de laboratórios, privilegiando investimento próprio.

• *Plano de Expansão* - a ESPM, diante da perspectiva de investir em um curso de Direito Empresarial, em nível de graduação, planeja investir em novos espaços físicos, situação que se repete na implementação dos programas de pós-graduação. A expansão, recentemente verificada, ocorreu através da construção de um novo prédio, verticalizando as instalações da ESPM, com mais de 7.000 m² de área. O IBMEC está investindo em dois novos andares, recém locados, com vistas a expansão de suas atividades acadêmicas. Os planos prevêem a locação de um novo nível para atender a expansão com a implementação de novas habilitações de Administração

Considerando esses 75 (setenta e cinco) itens privilegiados pelo Ministério da Educação na avaliação acadêmica, a pesquisa realizada, seguindo os parâmetros e paradigmas estabelecidos pelo MEC, permitiu perceber a pontuação máxima nos tópicos avaliados: projeto pedagógico e currículo do curso; corpo docente; qualificação da coordenação do curso; infra-estrutura tecnológica; biblioteca; e infra-estrutura física e de materiais.

Assim, tanto ESPM quanto IBMEC, se submeteram a recentes avaliações pelo ministério da Educação, com vistas a obter o reconhecimento dos cursos de graduação em Administração, tendo logrado avaliação geral "A", que lhes assegurou o reconhecimento dos cursos pelo prazo máximo, ou seja, 5 (cinco) anos.

De acordo com a legislação vigente, a renovação deste reconhecimento se dá pela manutenção do conceito máximo no Exame Nacional de Cursos, o que vem acontecendo com as ESPM nos últimos cinco exames em que participou e nos últimos três a que o IBMEC submeteu seus egressos.

5.5 Interpretação dos dados

A análise e a avaliação das instituições pesquisadas, objeto dos tópicos anteriormente tratados, permitem a compreensão do perfil administrativo e acadêmico de duas instituições de ensino superior de Administração, consideradas de excelência, pelos padrões do Ministério da Educação, que atuam em ambientes altamente competitivos. Não obstante as características e peculiaridades da gestão de cada uma delas, há diferenças pontuais e identidades que concorrem para o desenvolvimento de um modelo de gestão específico. Neste sentido, é mister destacar esses aspectos que corroboram para o desenho deste modelo de gestão, que no bojo se identificam como o diferencial competitivo, constituindo-se nas categorias essenciais indispensáveis à proposta do aludido modelo.

A análise dos parâmetros utilizados na pesquisa, com vistas a identificar categorias essenciais que ensejam um diferencial na construção de um paradigma de gestão, possibilita selecionar aspectos relevantes quando se refere a um mercado competitivo. Assim, dos 88 (oitenta e oito) itens considerados na avaliação administrativa, há que se destacar: 1. Ativos Imobilizados; 2. Administração por Objetivos; 3. Ana – Kudari; 4. Alianças Estratégicas; 5. Bellwether; 6. Brand Loyalty; 7. Capital; 8. Centralização; 9. Coesão Grupal; 10. Core Business/Competencies; 11. Competência Distinta; 12. Corporate Identity; 13. Cultura Organizacional; 14. Down Trading e Dumping; 15. Dowsizing; 16. Diversificação do Portfolio; 17. Eficiência; 18. Eficácia; 19. Efetividade; 20. Empowerment; 21. Estratégia; 22. Estabilidade; 23. Evasão; 24. Gap de Rendimento; 25. Gestão das Operações; 26. Gestão da Marca; 27. Gestão Financeira; 28. Gestão Visível; 29. Inadimplência; 30. Informática; 31. Licenciamento; 32. Orientação da Organização; 33. Preço de Serviço; 34. Propensão a Investir; 35. Recursos Humanos; 36. Self Assessment; 37. Technological Gap.

No que concerne a avaliação acadêmica, entre os aspectos relevantes há que se registrar: 1. Experiência dos Dirigentes; 2. Áreas de atuação da IES; 3. Pesquisa do Egresso; 4. Perfil Discente; 5. Secretaria Acadêmica; 6. Projeto Pedagógico; 7. Perfil do Egresso; 8. Grade Curricular; 9. Flexibilidade da Grade Curricular; 10. Atualidade da Grade Curricular; 11. Avaliação Docente; 12. Práticas Pedagógicas; 13. Corpo Docente; 14. Coordenação; 15. Infra-Estrutura Tecnológica; 16. Biblioteca; 17. Infra-Estrutura Física e de Recursos Materiais; 18. Instalações Especiais – Laboratório; Auditório, Sala de Multi-Meios.

Estes tópicos, quando considerados, conjunta ou isoladamente, representam categorias essenciais à definição de um modelo de gestão para IES com cursos de graduação em administração, em um mercado competitivo, independentemente de, no caso das instituições pesquisadas reunirem características comuns ou divergentes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de compreender as categorias essenciais para o desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão, voltado para competitividade, para organização de Ensino Superior de Administração Privadas, empreendem-se o estudo na Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM de São Paulo e no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC do Rio de Janeiro.

De acordo com o referencial metodológico adotado, descrito no capítulo terceiro, do tipo pesquisa multicaso possibilitou realizar uma análise intensiva e aprofundada das organizações pesquisadas, evidenciando a sua dinâmica de funcionamento. Assim, o interesse de pesquisa reside no processo, na descoberta em vez da confirmação. Dentro dessa perspectiva, a análise dos dados se realiza de forma descritivo interpretativa, ratificando a abordagem qualitativa, permitindo compreender a essência das categorias estratégicas fundamentais à consolidação de um paradigma de gestão de instituições de ensino superior de Administração que atuam em ambientes competitivos.

Assim, o procedimento metodológico permite a percepção e interpretação do ambiente a partir da avaliação dos atores no contexto das organizações e o entendimento que esses atores têm da realidade que vivenciam.

Considerando como preocupação central da pesquisa qualitativa, a compreensão do fenômeno estudado a partir da perspectiva dos participantes e, ao focar o processo, o conteúdo e o contexto, conforme as próprias considerações de Wren (1979), depende do produto do estudo qualitativo uma descrição não apenas apropriada, mas factível na contribuição do desenho desejado. Nesse sentido, privilegiou-se as entrevistas abertas, tendo como referencial, os padrões empregados pelo próprio Ministério da Educação para avaliar as instituições de ensino superior.

Este capítulo objetiva apresentar os resultados e análises complementares, de modo a compreender a característica das categorias estratégicas que possibilitam definir o paradigma de gestão desejado.

A pesquisa permitiu a decodificação de 175 (cento e setenta e seis) parâmetros que conduzem a categorias essenciais à sobrevivência de instituições de ensino superior em mercados competitivos. Divididas em dois blocos, o administrativo e o acadêmico refletem a própria organização.

Analisando o processo vivenciado pelas organizações pesquisadas, observa-se seis fatores principais que influenciam o dia-a-dia das mesmas: o ambiente; o governo, representado sobretudo pelas ações do MEC; os empregados; os alunos (clientes); os concorrentes e a gestão empreendida.

O ambiente, enquanto mercado, revela-se como locus da organização. Nele, os objetivos e perspectivas da organização se viabilizam ou não. O governo, no caso das instituições de ensino superior, preponderantemente representado pelo Ministério da Educação, é o regulador das ações da organização no mercado. Os empregados, ou colaboradores, representam a um tempo o cliente interno e o agente de mudanças da organização, revelando-se na pessoa dos docentes, dirigentes e do quadro de pessoal administrativo da instituição. Os alunos, objeto da discussão quanto ao que representam, se confundem com o produto a ser transformado, mas se traduzem como os clientes da instituição.

Os concorrentes são as instituições de ensino superior que competem com a organização pesquisada em um mesmo mercado ou ambiente. Finalmente, a gestão empreendida traduz o estilo administrativo adotado na condução da organização no ambiente em que se insere.

Estas características evidenciam o perfil administrativo da organização, que quando interpretada sob outro enfoque, o acadêmico, seis outros fatores a contextualizam: o projeto pedagógico; o corpo docente; a coordenação do curso; a infra-estrutura tecnológica; a infra-estrutura física e de materiais e a biblioteca.

Embora esses parâmetros sejam privilegiados pelo Ministério da Educação, quando se na avaliação das IES, os mesmos caracterizam o perfil acadêmico da instituição. O projeto pedagógico reúne categorias inerentes à organização, as quais devem ser compreendidas de forma sistêmica: missão do curso; objetivos do curso; perfil desejado para o egresso; grade curricular; carga horária; ementários; flexibilidade da grade; política de estágio supervisionado; sistema de avaliação do processo de ensino e aprendizagem; políticas de ensino, pesquisa e extensão; envolvimento com a comunidade; principais parcerias firmadas pela IES; a avaliação docente; auto-avaliação; avaliação institucional; atividades complementares de ensino e extensão; práticas pedagógicas; e empresa júnior. O corpo docente, requer outras considerações específicas: qualificação docente; regime de trabalho; aderência às disciplinas; estabilidade; política de aperfeiçoamento e atualização docentes; enquanto que a coordenação do curso se consolida pela identificação de fatores similares como: formação e titulação do coordenador; experiência acadêmica e não docente.

A infra-estrutura tecnológica enseja as seguintes características: adequação do espaço físico aos usuários; plano de atualizações tecnológica; manutenção de equipamentos; disponibilidade de softwares adequados às disciplinas; planos de expansão; quadro de pessoal de apoio; regime de trabalho do pessoal técnico; horários de funcionamento dos laboratórios; exclusividade de uso e política de acesso. A biblioteca se traduz na interpretação das seguintes características: acervo; periódicos; adequação dos periódicos; política de atualização; facilidade de acesso; horários de atendimento e qualidade da catalogação; recuperação de informações, bases de dados e internet; reprografia como suporte à pesquisa; espaço físico para estudo individual e em grupo; área disponível; planos de expansão e pessoal especializado. A infra-estrutura física e de materiais é composta pelas instalações disponíveis; a iluminação, ventilação e capacidade dos diversos ambientes; as instalações especiais, como laboratórios, auditórios e sala de multi-meios, entre outras; a disponibilidade de convênios para compartilhamento de instalações e os planos de expansão definidos pela instituição além dos equipamentos e recursos materiais disponíveis ao processo de ensino e aprendizagem.

A pesquisa realizada no IBMEC e na ESPM permitiu identificar cada uma dos parâmetros acima mencionados, tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito acadêmico das instituições, revelando fatores preponderantes na consolidação do parâmetro de gestão.

Especificamente no que concerne as categorias essenciais, alguns fatores preponderantes foram identificados a partir da pesquisa realizada, e destacados no item 5.5 retro, os quais carecem de considerações específicas. No âmbito da avaliação administrativa, trinta e sete fatores merecem destaque, enquanto que na avaliação acadêmica, dezoito foram ressaltados para compor o desenho do paradigma de gestão, a partir da pesquisa de campo.

Assim, estendendo a classificação às categorias essenciais, é possível estratificá-las em administrativas e inerentes ao negócio, no caso, acadêmicas.

Entre as categorias essenciais administrativas, identificou-se como principais as seguintes: *Ativos Imobilizados* - no contexto das instituições de ensino superior, é possível perceber variações com relação a esta categoria, que transcendem os modelos utilizados pelas instituições pesquisadas: investimento em imóveis próprios (ESPM) ou em locações (IBMEC). Existe ainda, a opção de compartilhamento, em que se utiliza de instalações já existentes, onde funcionam colégios ou outras organizações ligadas ao ensino ou a pesquisa, para se implementar o ensino superior; ou a opção da parceria, em que terceiros constroem e imobilizam, para posterior, compartilharem das receitas operacionais. No específico, há uma orientação tácita, que estabelece o índice de comprometimento da receita com locação ou na remuneração pela construção de terceiros, o qual deve ser inferior a 13%. Verifica-se como

aspecto comum às instituições de ensino superior privadas, o investimento em ativos semi-permanentes. **Administração por Objetivos** - fugindo ao modelo tradicional da proposta da APO, nas IES pesquisadas. Verificou-se como sendo esta derivada do planejamento estratégico. Ou seja, os objetivos e metas definidos no planejamento geram informações quantificadas que se estabelecem como responsabilidades atribuídas aos gestores administrativos e acadêmicos. **Alianças Estratégicas** - ambas as instituições pesquisadas identificam e praticam esta simbiose, valendo-se de parceiros que podem contribuir para o seu crescimento, mas que detêm idêntica qualificação em suas ações no mercado; ou seja, imagens tão ou mais consolidadas, que a das próprias instituições, unificando-se um verdadeiro compartilhamento de custos e de resultados. **Bellwether** - o caminho estabelecido pelas instituições constitui-se como referência para outras até concorrem com elas. Neste sentido, o claro e inequívoco foco ou referente de atuação do mercado. Enquanto que no contexto administrativo o foco é comum e refere-se a dominar o nicho de mercado ou o segmento em que atuam, sendo referência deste, no acadêmico é mais específico e está associado ao perfil do egresso e a linha de formação privilegiada. **Brand Loyalty** - percebe-se que a lealdade à marca, pelo cliente externo e interno, deve-se quase a um culto à própria marca incentivado subliminarmente nas ações estratégicas e operacionais. **Centralização** - aspecto comum às instituições pesquisadas, a prática da centralização das decisões estratégicas é entendida, tacitamente, como fator chave de sucesso, tanto nas práticas administrativas quanto acadêmicas. Neste sentido, verificou-se que as principais ações administrativas e acadêmicas em ambas as instituições pesquisadas são praticadas pela mesma pessoa, por um agente comum. **Coesão Grupal**: retro alimentado pela “brand loyalty”, o espírito de grupo é uma constante nas instituições pesquisadas e, à medida em que um ciclo vicioso se estabelece, este serve para reforçar o espírito de corpo e eliminar o que não se integra ao grupo. **Core business / competencies** - as instituições pesquisadas concentram-se em suas “core competencies”, todas essencialmente ligadas ao ensino de graduação ou pós, excluindo de suas ações tudo o que não faz parte desse foco. **Competência Distinta** - o que distingue as instituições pesquisadas, à luz das “core competencies”, é a capacidade que elas têm de destacar a sua competência, principalmente o foco acadêmico, trabalhando e constantemente se preocupando com a sua consolidação e reforço. **Cultura Organizacional** - verificou-se que há uma preocupação e atenção constantes com o mercado, suas variações, sua movimentação e a concorrência. Há um claro sentimento de responsabilidade pelo nicho em que atuam e uma postura extremamente agressiva em relação à conquista e manutenção deste mercado. **Down Trading e Dumping** - não obstante a postura agressiva em relação ao

mercado, não se percebe qualquer tipo de prática associada ao “dumping” ou ao “dawn trading”, evidenciando-se que os custos do produto ou serviço têm a ver com o perfil dos clientes, exceto em relação a praça em que atuam. **Docunsizing** - ambas as instituições trabalham com uma estrutura organizacional enxuta e, com no máximo três níveis hierárquicos, o que agiliza e otimiza a comunicação e o processo decisório. **Diversificação do Portfolio** - preservada a “core competency”, a diversificação se dá na área de ensino, com a graduação, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão, tendo-se agregado em ambas as instituições pesquisadas a consultoria. **Eficiência** - a produtividade é acompanhada através de procedimentos de avaliação administrativa e acadêmica, sendo objeto de atenção e ação dos gestores. **Eficácia** - o controle dos resultados operacionais e do desempenho acadêmico são alvo de um cuidado obsessivo por parte de ambas as instituições pesquisadas. **Efetividade** - os indicadores de satisfação do cliente são entendidos como consequência natural para a eficácia, ensejando portanto avaliações internas informais e externas sazonais para se subsidiar o processo decisório estratégico. Por outro lado, a noção de “responsiveness”, embora seja da ciência do nível administrativo estratégico das instituições, as ações no específico são parcas e restritas à empresa júnior ou do estágio supervisionado. **Empowerment** - ambas as instituições, ressalvada a centralização, adotam uma postura de empowerment junto ao corpo docente e a direção intermediária, percebendo-se níveis variáveis de delegação ou competências. **Estratégia** - a postura estratégica adotada, à luz do modelo de Sandroni (1996) é a “ofensiva” e, segundo a proposta de Miles e Snow (1978) é “prospectora”, sendo que a classificação de Thompson e Strickland III (1992) identifica um misto de estratégia corporativa com negócios como “praxis” organizacional. **Estabilidade** - é, em princípio, assegurada ao corpo docente, evidenciando-se neste, um “turn over” menor que no corpo administrativo. **Evasão** - não obstante os índices sejam muito reduzidos quando comparados com a realidade do mercado, a evasão é objeto de discussão e acompanhamento direcionado rigoroso, para se avaliar e implementar as ações de controle inerentes. **Gap de Rendimento** - uma vez estabelecido o delta, o “over head” que cabe a cada instituição, o gap de rendimento é todo reinvestido na própria instituição. **Gestão de Operações** - é compartilhada entre todos os níveis hierárquicos, permanecendo um sentimento de co-responsabilidade tanto na gestão do capital humano quanto na captação e manutenção dos clientes. **Gestão da Marca** - há um zelo pela marca e, estando ela associada a um padrão de qualidade, deferido pelo MEC ou pelo mercado, estão sendo avaliadas ações de comercialização desta, sem que haja perda do controle sobre as ações derivadas. **Gestão Financeira** - não é exclusiva do nível estratégica, mas compartilhada com todos os níveis das instituições. O controle, no entanto, é centralizado

no diretor geral ou no acadêmico, sobretudo no que concerne a consignação de despesas e/ou investimentos. *Gestão Visível* - em ambas as instituições, com ênfase ao âmbito acadêmico identifica-se o estilo do “management by walking about”. *Licenciamento* - não é praticado. Não se verificou, nas instituições pesquisadas, qualquer prática que possibilite a perda direta do controle sobre a gestão da marca. *Orientação da Organização* - a orientação das instituições é para o mercado, sendo que o exercício do poder, de acordo com o modelo de Salbrata (1980), em ambas as instituições, é sustentado na personalidade. *Propensão para Investir* - enquanto que uma das instituições adota uma clara política de investimentos em bens permanentes e semi permanentes, a outra optou apenas por bens semi permanentes, mas ambas investem exclusivamente no que agrega valor ao negócio, ou seja, preservando as “core competencies” definidas. *Recursos Humanos* - no que se refere ao corpo administrativo, os contratos de trabalho são em regime de 40 horas semanais. As variações ocorrem nos contratos do corpo docente que, enquanto uma das instituições pesquisadas privilegia os contratos em regime de tempo integral e parcial, a outra dá preferência a professores horistas e/ou em tempo parcial. *Self Assessment* - a auto-avaliação é uma prática consagrada em ambas as instituições pesquisadas e compreende tanto o corpo administrativo quanto o acadêmico. *Technological Gap* - o diferencial tecnológico das instituições está, exatamente, no investimento consciente e direcionado para novas tecnológicas; bem como o desenvolvimento de novos sistemas de suporte ao processo de ensino e aprendizagem, o processo de ensino e aprendizagem, o que se evidencia na network implementada pela ESPM e no “software” “SABE”, de acompanhamento de ações em bolsa de valores desenvolvido pelo IBMEC e introduzido no processo de ensino.

Enquanto essas trinta e uma categorias essenciais, extraídas dos parâmetros utilizados e da seleção identificada no item 5.5, estão associadas ao desempenho administrativo das instituições de ensino, no âmbito acadêmico é possível destacar: *Áreas de Atuação* - fundamentalmente ensino, de graduação, pós e extensão. As instituições pesquisadas atuam ainda na pesquisa e na consultoria. *Pesquisa do egresso* - ambas as instituições pesquisadas se valem da pesquisa do egresso, que realizam periodicamente, para subsidiar as ações de melhoria do processo de ensino das mesmas. *Perfil Discente* - os discentes de ambas as instituições possuem características comuns: estudaram nos melhores colégio, são oriundos da classe A, possuem conhecimentos em mais de um idioma, têm como o nicho e conhecimentos básicos de informática. *Secretaria Acadêmica* - bem consolidada, a secretaria acadêmica além de responder pelos registros legais, matrículas, dispensas e transferências de alunos, mantém, bem documentada e organizada, toda a documentação inerente à vida da instituição, que é

objeto de atualização e revisão periodicamente. **Projeto Pedagógico** - embora à luz da Resolução n. 2/93 as instituições possuam carga horária e grade curricular compatíveis com o dispositivo legal; ambas optaram por concentrar as vagas do curso em Administração, independentemente da habilitação oferecida, que é opção feita pelo aluno do IBMEC no 4º semestre, e pelo aluno da ESPM no 6º semestre, após cumprirem um período de disciplinas que evidenciam um “tronco comum”. A habilitação, na ESPM ocorre nos dois últimos semestres, enquanto que no IBMEC ela ocorre no 5º e 6º semestres, após o que o “tronco comum” em Administração. **Perfil do Egresso** - enquanto que no IBMEC o perfil definido para o egresso é de “executivos e gestores de empresas estatais e multinacionais”, na ESPM é de “profissionais para atuar na área de propaganda e marketing do mercado nacional”. É relevante o fato de ambas terem clara e objetivamente definido o perfil desejado para o egresso e, este perfil ser do conhecimento não apenas do corpo docente e dos coordenadores, como também dos próprios clientes, os alunos, havendo uma preocupação com o seu cumprimento ou observação. **Flexibilidade da Grade Curricular** - aproximadamente 10% da carga horária total da grade curricular é composta por disciplinas do tipo “Tópicos Especiais ou Avançados” sem ementa fixa, que ensejam a flexibilidade e atualidade desejadas à grade, além das disciplinas denominadas “eletivas”. **Atualidade da Grade Curricular** - as instituições pesquisadas vêm realizando à luz da legislação correspondente, revisões periódicas e publicando a atualização das grades curriculares do curso de administração. Ambas vêm de uma revisão curricular geral há menos de um ano. **Avaliação Docente** - é realizada semestralmente em ambas as instituições pesquisadas, gerando relatórios que subsidiam o tipo de qualificação necessária aos docentes com vistas a melhoria do processo de ensino. **Práticas Pedagógicas** - são privilegiadas práticas inovadoras, disponibilizando-se aos docentes todo o aparato tecnológico indispensável à melhor realização das aulas. As avaliações dos alunos se dá através de múltiplas alternativas – seminários, trabalhos em grupo, “position paper”, entre outros. Entretanto, é indispensável à composição das notas dos alunos nas disciplinas, o exercício de “cases” e a realização de provas específicas, com peso maior que qualquer outra avaliação realizada. **Corpo Docente** - os docentes são, no IBMEC, fundamentalmente mestres e doutores, com contrato de trabalho de 40 h/a (tempo integral) ou 20 h/a (tempo parcial). Na ESPM privilegia-se a experiência de mercado dos docentes, sendo os contratos de trabalho, preponderantemente com regime de 20 h/a (tempo parcial) e horistas, sendo a qualificação da maioria de mestres. A orientação a alunos é prestada por professores regulares do quadro, além de doutorandos que atuam como monitores e orientadores na solução de exercícios de sala. **Coordenação** - os coordenadores de ambas as instituições

pesquisadas têm experiência não acadêmica e experiência docente superiores a 10 anos, e qualificação docente como doutores. **Infra-estrutura Tecnológica** - identificando-se com o “technological gap” mencionando no âmbito administrativo, a infra-estrutura tecnológica de ambas as instituições é de última geração, sendo privilegiado um parâmetro superior a 2 horas/aluno/equipamento/dia definido pelo MEC. **Biblioteca** - concomitantemente com a infra-estrutura tecnológica, a biblioteca reúne os maiores investimentos realizados pelas instituições pesquisadas, tanto no acervo de livros, quanto de periódicos, fitas de vídeos, CD’s, DVD’s e, principalmente, de bases de dados nacionais e internacionais. As bibliotecas contam com salas de estudo individual, em grupo, sala de vídeo e acesso à internet em área específica. **Infra-estrutura Física e de Recursos Materiais** - todos os ambientes são climatizados, sendo que as salas de aula, na forma de anfiteatro atendem confortavelmente a no máximo 50 alunos. As salas de aula são adaptadas com todos os recursos materiais e tecnológicos necessários: retroprojetor, datashow, computador, etc. Sendo que as carteiras contam com pontos de acesso a intranet disponíveis para plugar “laptops”, como suporte às aulas. Os ambientes possuem boa iluminação e ventilação, natural e artificial. **Instalações Especiais** - as instituições possuem auditórios para no mínimo 150 (cento e cinquenta) lugares sentados. Laboratórios especiais de informática para pequenos grupos de alunos, salas de estudo em grupo, armários para alunos, salas individuais e grupais, para atendimento a alunos se constituem nas instalações especiais disponíveis em ambas as instituições.

As dezesseis categorias essenciais no âmbito acadêmico não esgotam as ações empreendidas pelas instituições pesquisadas e, tampouco conseguem exprimir plenamente os diferenciais característicos das mesmas, mas é indiscutível a constante busca pela qualidade do ensino, evidenciada como característica praticamente associada às referidas instituições.

Assim, segundo uma perspectiva reducionista, tanto as categorias inerentes ao contexto administrativo, quanto as derivadas do contexto acadêmico, podem ser percebidas. Metaforicamente, de forma sistêmica e contingencial, pela interação das arestas de um triângulo equilátero, assim nominadas: organização/estrutura – ambiente – pessoas.

Apesar das limitações da própria pesquisa, os objetivos estabelecidos foram alcançados. Uma vez definido o objeto de pesquisa, seguiu-se o mapeamento do ambiente objetivo das instituições de ensino superior de administração, com a identificação da realidade dos cursos de Administração percebida, conforme descrito no capítulo quatro. Através da análise dos dados viabilizou-se a identificação do contexto subjetivo interno e externo, ou seja, que interpretação é derivada da consulta aos atores do ambiente objetivo. Neste mister, aspectos externos, quais do ambiente, históricos, políticos, sociais e econômicos foram

verificados. Assim, o quadro que se estabelece, é o desenho das ações, reações, interações, enfim da realidade vivenciada pelas instituições pesquisadas.

A essa realidade, uma vez associadas as variáveis inerentes ao quadro teórico, em que se define a evolução do pensamento; a caracterização do ambiente externo e interno às organizações; a dimensão das pessoas que atuam e geram as mudanças destes ambientes; o modelo de aprendizagem praticado; contribuindo para a consolidação de um modelo de gestão, a partir da análise e avaliação do desempenho organizacional, acredita-se, ainda em que para ser o paradigma de gestão algo em construção, na percepção global, sistêmica e holística das categorias essenciais e estratégicas à definição deste modelo.

Portanto, é possível deprender do presente estudo, contribuições como a metodologia utilizada, com o modelo dela derivado para a interpretação e análise do ambiente administrativo e, não obstante na derivação dos paradigmas oficiais de avaliação de instituições de ensino, no contexto há também que se registrar a proposta do modelo que contribuiu para a interpretação e análise do ambiente acadêmico.

A identificação do conjunto de categorias que contribuem efetivamente para o desenvolvimento de uma proposta de modelo de gestão, direcionado para ambientes competitivos, para organizações de ensino superior de Administração, Se revelou mais importante que a definição do próprio modelo que das categorias se deriva, à medida em que a construção deste modelo é contextualizada em uma base preponderantemente sistêmica e contingencial.

A partir da identificação das categorias essenciais ao desenvolvimento do modelo de gestão para instituições de ensino superior privadas, considerando ambientes competitivos, é possível considerar novas investigações, de modo a se contribuir para o desenvolvimento de estudos específicos, através do aprofundamento dos temas tratados, tais como:

- buscar as categorias essenciais que contribuem para a consolidação de um modelo de gestão de sucesso, de instituições de ensino superior de Administração, públicas;
- identificar que categorias essenciais contribuem, analogamente, ao desenho de um modelo de gestão, quando em ambientes saturados ou não competitivos;
- estudar, especificamente, conforme já proposto em outros estudos realizados em instituições de ensino superior, conforme Alperstedt (2000), a cultura organizacional como aspecto de influência relevante nas ações empreendidas pelas instituições de ensino superior públicas e / ou privadas;

- analisar os processos de adaptação das instituições de ensino superior, considerando as diversas modificações que lhes foram impostas a partir do ambiente e da conjuntura dominante para sobreviver;
- analisar, com profundidade, a relevância das categorias essenciais à gestão das instituições de ensino superior estruturais implementadas por essas organizações e na cultura organizacional;
- buscar o entendimento dos processos políticos internos e as repercussão nas categorias essenciais que contribuem para o desenho do modelo de gestão;
- prosseguir na identificação de categorias essenciais, novas ou antigas, que incidem no contexto organizacional, contribuindo para a estruturação de um modelo de gestão, ampliando assim o rol de categorias.

As recomendações derivadas da pesquisa realizada ratificam as considerações preliminares quanto a característica do tema abordado, quer pela dinamicidade inerente às instituições de ensino superior e à legislação a estas aplicada, quer pela reduzida literatura específica abordando faculdades, disponível no mercado. Estes motivos ratificam as recomendações que poderão enriquecer e aprofundar o tema sem a pretensão de esgotá-lo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- ABELL, Derek F. Competing to day while prepaning tomorrow. In: **Sloan Management Review**. Combridge: MIT. Sloan School of management, vol. 4º, nº3, 1999. p. 73-81
- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. In: **Revista de Administração Pública**. São Paulo: FGV, v.29, n.2, 1995, p. 80-109
- AGOSTINHO, Santo. São Paulo: Nova Cultural, coleção os pensadores. 2000.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana - as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos**. São Paulo: Maltese, 1994.
- ADIZES, Ichack. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALBRECHT, Karl e Bradford, Lawrence J. **Serviços com qualidade: vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1992.
- ALBUQUERQUE, L. C. **A universidade e a realidade brasileira**. João Pessoa: Editora da UFPb, 1979.
- ALDRICH, H.E. **Organizations and environments**. N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. Theories of organizational culture. In: **Organization Studies**, v.5, n.3, 1984, p.193-226.
- ALLISON, G.T. **Essence of decision: explaining the Cuban missele crisis**. Boston: Little Brown e Company, 1971.
- ALPERSTEDT, G.D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2000. 249f. Tese. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- ALPERSTEDT, G.D.; CUNHA, M.S.; MALHEIROS, R.C. Uma nova abordagem organizacional: as organizações de aprendizagem. In: **XXº Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 1996. Angra dos Reis. Anais. Angra dos Reis, set., 1996.
- ALVES, J.A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. In: **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v.77, p.53-61, 1991.

- AMBONI, Narcisa de Fátima. **Estratégias organizacionais: um estudo de multicasos em bibliotecas universitárias federais da região sul do país.** 1995. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995
- AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.** 1986. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1986.
- ANDRADE, P.S.G. de. **Contribuições para uma Teoria de Administração Empresarial.** 1988. Tese. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.
- ANDRADE, RUI OTÁVIO E AMBONI, NÉRIO. **Projeto Pedagógico para Cursos de Administração.** São Paulo: Makron, 2002.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process.** Prentice-Hall, 1992, p.44-51.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- _____. **A Nova Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.
- ARISTÓTELES. **A Ética a Nicômaco.** São Paulo: Nova Cultural, coleção os pensadores, 1991.
- AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques.** New York: The Free Press, 1990.
- AUROUX, Silvain e WEIL, Yvonne. **Dicionário de filosofia: temas e autores.** Lisboa: Edições ASA, 1991.
- AYTO, John. **Dictionary of word origins.** New York: Arcade Publishing, Inc., 1991.
- AZANHA, J. M. P. Política e planos de educação no Brasil. In: **SEMANA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS,** 1993. Brasília: MEC, Secretaria de Educação Fundamental. **Anais...** Brasília, MEC/UNESCO, 1994. P.467-487.
- BALDRIDGE, J. Victor et.al. **Estruturação de políticas efectivo en la educacion superior.** México: Noema, 1982.
- BALDRIDGE, J.V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education.** Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983a.
- BALDRIDGE, J.V. **Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?** In: BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education.** Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983b.
- BALDRIDGE, J.V. **Power and conflict in the university.** New York: Jonh Wiley, 1971.

BALDRIDGE, J.V. **Estruturação de políticas y liderazgo efectivo em la educación superior**. México: Noema, 1982.

BALDRIDGE, J.V. Alternative models of governance in higher education. In: RILEY, G. L. e BALDRIDGE, J. V. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, p.2-25, 1977.

BATITUCCI, Mário Dayrell. **Apertem os cintos! O supersônico da qualidade está caindo...** In: **Revista Empresas e Tendências**. Rio de Janeiro: [s.n], 1994. p.17.

BAYER, LUC E EQUILBEY NOËL. **Organisation: Théories et applications**. Paris: Éditions d'Organization, 2000.

B.I. da ECT. **Enfoques da qualidade**. Florianópolis: ECT/DR - SC, 1993. (nº 184/93 p.10)

BIRNBAUM, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.

BIRBAUM, Robert. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.

BLANCHARD, Ken e WAGHORN, Terry. **Mission possible: becoming a world-class organization while there's still time**. New York: McGraw-Hill, 1997.

BODINI, Vera Lúcia. **Panejamento Estratégico em Universidades**. Disponível na internet em: <http://members.tripod.co.uk/Dableium/artigo22.htm>.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, "Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997. **Diário Oficial da União**, de 20 ago/1997.

BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, de 23 dez/1996.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUARQUE, C.R.C. O destino da universidade. In: **Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. Brasília: Estudos Brasília, n.12, p.1-25, 1991.

BUENO, Eduardo. **História do Brasil**. Santa Catarina: Zero Hora e RBS Jornal, 1998.

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

BUTLER, R. Decision-making research: its uses and misuses. A comment on Mintzberg and Waters: "Does decision get in the way?". In: **Organizations Studies**. [S.I.]:[s.n.], v.11, n.1, p. 11-15, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

- CANUTO, V. R. A. **Políticos e Educadores: a organização do ensino superior no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARVALHO E SILVA, L. E. P.; GONÇALVES, R.; PENNA, L. A.; MIRA, M. H. N. **Propostas para uma universidade no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Fundação Universitária José Bonifácio, 1991.
- CAUMO, Teodósio. **O que os novos tempos exigem do professor no ensino universitário**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.
- CERQUEIRA, Edgard Pereira de. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CERTI. **5 S para gerências**. Florianópolis: Fundação Certi, 1995.
- CHANLAT, Jean François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. In: **Academy of Management Review**. [S.I.]:[s.n.] v.7, n.1, p.35-44, 1982.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHANDLER, A.D.Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: Mass., The M.I.T. Press, Massachusetts institute of Technology, 1962.
- CHANLAT, J.F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, v.1; 1994, v.2.
- _____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v.2, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Atlas, 1985.
- _____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 2ª ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a TGA**. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. In: **Sociology**. [S.I.]:[s.n.] v.6, p.2-22, 1972.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. In: **Organization Studies**. [S.I.]:[s.n.], v.18, n.1, 1997.

- CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector. In: **Journal of Management Studies**. [S.I.]:[s.n.], v.24, n.6, p.565-596, 1987.
- CLUTTERBUCK, David e CRANER, Stuart. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- COHEN, M.; MARCH, J.G. **Leadership and ambiguity: the american college president**. New York: McGraw-Hill, 1974.
- COHEN, M.; MARCH, J.G. The processes of choice. In: BIRNBAUM, R. (org.) **Organization and Governance in higher education**. Massachusetts: Ginn Custon Publishing, 1983, p. 85-93 (a).
- _____. COHEN, M.; MARCH, J.G. Leadership in na organized anarchy. In: BIRNBAUM, R. (org.) **Organization and Governance in higher education**. Massachusetts: Ginn Custon Publishing, 1983, p. 85-93(a).
- CLUTTERBUCK, D., CRAINER, S. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- COLLINS, Eliza; DEVANNA, Mary Anne. **The portable MBA**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1990.
- CRAINER, Stuart. **Key management ideas: thinking that changed the management world**. Glasgow (UK): FT Pitman Publishing, 1996.
- CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.
- CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. 1996. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.
- CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. In: **Anais do Seminário Regional sobre Competitividade Industrial**. Florianópolis, BRDE, 1993.
- CUNHA, L. A. **Qual universidade?** São Paulo: Cortez, coleção polêmicas do nosso tempo, v.31., 1989.
- CUNHA, Maria Isabel da. **O professor universitário na transição de paradigmas**. Araraquara: JM Editora, 1998.
- DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

- DANTAS, José da Costa. Alienação e participação. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 22(2): 30-51, abr/jun., 1988.
- Decreto Lei n. 16.782-A. **Coleção das Leis do Brasil**. Atos do Poder Executivo, art. 136. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1926.
- Decreto Lei n. 19.852-A. **Ensino Superior no Brasil, Legislação e Jurisprudência Federais**. Rio: MEC, 1954, P. 222.
- DELORENZO NETO, Antônio. **Sociologia aplicada à administração: sociologia as organizações**. São Paulo: Atlas S.A., 1989.
- DIAS, J. A. Novas tendências da teoria da administração. In: **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v.6, n.1, 1980, p.33-44.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.63-82.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: **American Sociological Review**. [S.l]:[s.n] v.48, 1983, p. 147-160.
- DIMENSTEIN, Gilberto. Excesso de informação provoca ignorância. In: **Folha de São Paulo**. São Paulo: Folha Mundo, caderno 2, América. 1997, p. 02-11
- DREBER, Ulf; CONDON, John; THUNQVIST, Björn; MESKELL, Darlene. **O custo da qualidade**. Rio de Janeiro: Revista parceria em qualidade. QualityMark Ed., out/nov. 1992, p. 8 a 11.
- DRUCKER, P.F. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DURANT, Will. **A filosofia de Nietzsche**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1988.
- DYER, W. G. ; WILKINS A. L. Better Stories, not better constructs, to generate better theory: a rejinder to Eisenhardt. In: **Academy of Management Review**. [S.l]:[s.n] v.16, n.3, 1991, p.613-619
- ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva S.A., 1996.
- ESPM rumo ao Futuro. In: **Revista Propaganda** São Paulo: Ed. Referência Ltda., 34, nº 414, setembro de 1989.
- FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FERREIRA, A. B. H. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

_____. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio: Nova Fronteira, 1986.

FERRO, J. R. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FEURSCHÜTTE, S.G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERRÃO, L., RODRIGUES M. **Formação pedagógica de formadores**. Coimbra: Lidel, 2000.

FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FINGER, A.P. Gestão acadêmica. In: Finger, A.P. (org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FISCHETTI, Mark. Está atolado no meio de uma montanha de dados? Então veja a saída de alguns especialistas no assunto. In: **Revista América Econômica – Dow Jones**. Rio de Janeiro: Editora Amec Lesec, nov., n. 125, 1997.

FOLHA DE SÃO PAULO. **O que é qualidade total**. São Paulo: FSP, caderno de Finanças., 14/mai., 1995, p. 2-9.

_____. (Org.) **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.

GAJ, L. **Administração estratégica: 'O Estado da Arte', Conceitos, Técnicas e Sistema de Adequação Empresarial**. Tese. 1989. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

GALBRAITH. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GARETH, Morgan. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1986.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio: Campus, 1998.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. In: **Strategic Management Journal**. [S.I.]:[s.n], v. 12, n. 6, set., 1991, p. 433- 448.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v.35, n.3, 1995, p. 20-29.
- GORDON, John Steele. Do vapor ao silício. In: **Revista Executive Digest**. Lisboa: Abril/Controljornal, ano 4, nº 38, dez., 1997, p.112-116.
- HAGUE, D.C. e STONIER, A.W. **Elementos da economia**. São Paulo. Pioneira, 1970.
- HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. In: **Ciência y Sociedad**, [S.I.]:[s.n], v.15, n.4, p.376-411, 1990.
- HAMBRICK, D.C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. In: **Academy of Management Review**. [S.I.]:[s.n], v.5, p.567-575, 1980.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business Review Press, 1993.
- _____. **The core competence of the corporate**. Boston: Harvard Business Review , May-June, 1990, p.80-84.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido ao futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. In: **American Journal of Sociology**, [S.I.]:[s.n], v.82, n.5, p.929-964, 1977.
- HANSEN R. e SJOHOLT, O. **Quality management: a challenge for the building industry**. Oslo: Norwegian. Building Research Institute, 1989.
- HARDY, C., FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.
- HARDY, C., LANGLEY, A.; MINTZBERG, H., ROSE, J. Strategy formation in the university setting. In: **Review of Higher Education**. [S.I.]:[s.n], v.6, n.4, p.407-433, 1983.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1994.
- HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.
- HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil.**

São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991.** São Paulo:

Companhia das Letras, 1995.

HONDERICH, Ted. **The Oxford companion to philosophy.** New York: Oxford University

Press, 1995.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

HYGINO, Aliandro. **The english-portuguese pocket dictionary.** New York: Giant Cardinal Edition, 1973.

IBMEC. **Relatório de Atividades 1973/74.** Rio: IBMEC, 1975.

IBMEC. **IBMEC 18 anos.** Rio: IBMEC, 1988.

IBMEC. **A Melhor Escola de Negócios.** Rio: IBMEC, 2001.

IBMEC. **Relatório do IBMEC. janeiro a junho de 1971.** Rio: IBMEC, 1971.

IBMEC. **Perfil:** Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. Rio: IBMEC, 1977.

IBMEC. **The brazilian capital market institute.** Rio: IBMEC, 1974.

INEP. **Relatório do ENC de 2000.** Brasília: MEC, 2000.

ISO 8402. **Qualidade:** vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 1986.

ISO 9000. **Normas de gestão da qualidade:** diretrizes para seleção e uso. Rio de Janeiro: ABNT, 1990.

JENNINGS, D.F.; SEAMAN, S.L. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance. In: **Strategic Management Journal.** [S.I.]:[s.n], v.15, p.459-475, 1994.

JUDSON, Arnold. **Mudanças organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1980.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos da administração.** São Paulo: Nabal, 1994.

KAST, F.E.; ROSENSWEIG, J.E. **Organização e administração:** um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1972.

KERR, C. **Usos da universidade.** Fortaleza: UFC, 1982.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses - and how this should be performed. In: **Organization Science.** [S.I.]:[s.n], v.5, n.4, p. 608-620, 1994.

KIMBERLY, J.R. Issues in the design of longitudinal organizational research. In: **Sociological methods e research.** [S.I.]:[s.n], v.4, n.3, p.321-347, 1976.

KNOWLES, Malcolm. **The modern practice of adult education.** New York: Association Press, 1977.

- KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organizations and environment**. Boston: Harvard University Press, 1968.
- LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.
- LDB – Lei de Diretrizes de Base da Educação, [S.I.]:[s.n], 200?
- LEITÃO, S.P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v.29, n.2, p.110-125, 1995.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LIMA, José Jerônimo de Menezes. **Qualidade e cidadania**. DG, 24 de maio de 1994, Florianópolis: ECT, 1994.
- LOCKWOOD, G. Organization et gestion de l'université. In: **Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur**. Paris: OCDE/CERI, n.3, p.207-215, 199?
- LOPES, F.D. **Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade**. 1994. Dissertação. (Curso de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.
- LOPES, L.T.A.; TORRES, P.R. Repensando as organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**. [S.I.]:[s.n], suplemento, jan/fev 1995.
- LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA, N. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 1996.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a Economia e pôs fim à moralidade**. São Paulo: Nobel, 1993.
- MACHADO, E. M. B. **A proposta delimitativa e os curso de administração: um estudo de caso na UFSM**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- MACHADO, Luiz Alberto. Criatividade, educação e competitividade empresarial. In: **Revista Qualimetria**. São Paulo: Mirshawka Consultoria, n.º 32, abril, 1994, p. 11 e 12..

- MACHADO DA SILVA, C. L. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: **Temas de administração universitária**, UFSC, 1991.
- MAHON, J. F.; BIGELOW, B. Estratégia política: gerenciando o ambiente social e político. In: FAHEY, L; RANDALL, R. M. **MBA: curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MAIOCHI, Neusa Fátima. **As organizações universitárias e o processo de decisão**. Curitiba: Champagnat, 1977.
- MARQUARDT, Ingeborg A. Por dentro das diretrizes do plano Baldrige. In: **Revista Parceria em qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, out/nov., 1992, p.4.
- MARSHALL, Stephanie Pace. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Círculo do Livro S.A.
- MAZZOTTI, A. J. A., GEWANDSNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MAWAKAYE, Alberto. Qualidade. In: **Revista Tèhne**. São Paulo: Pini, nov./dez. 93 n.º 7, 1993, p. 18 e 19.
- McGREAL, Ian P. **Great thinkers of the Eastern world: the great thinkers and religious classics of China, India, Japan, Korea, and the world of Islam**. New York: Harper Collins Publishers, 1995.
- MELIGHENDLER, M. A racionalização de obras na construção civil. In: **Revista de Engenharia da FAAP**. São Paulo: [s.n], n.º 406, 1978, p. 23-28.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizational: formal structure as myth and ceremony. In: **American Journal of Sociology**. [S.I.]:[s.n], n.3, 1977, p.340-363.
- MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- MEYER, V.J. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: Finger, A.P. (org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos – Centro Universitário São Camilo**: São Paulo, v.4, n. 1, jan./jun., 1998, p. 49-59.

- MENDES, Antônio Celso. **Filosofia jurídica no Brasil**. São Paulo: IBRASA; Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 1992.
- MEYER, Victor Jr. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, M.A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills, C.A.: Sage, 1984.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R.H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R.H.; CAMERON, K.S. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall inc., Englewood Cliffs, 1982.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINOGUE, K. R. **O conceito de universidade**. Brasília, ed. da UnB, 1981.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. In: **Administrative Science Quarterly**. [S.I.]:[s.n] v.24, p. 582-589, 1979.
- _____. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**. [S.I.]:[s.n], Winter, v. XVI, n.2, 1973.
- _____. Five Ps for Strategy. **California Management Review**. [S.I.]:[s.n], Fall, 1987.
- _____. *Generic Strategic*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process**. Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.
- _____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in a adhocracy. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.]:[s.n], v.30, n.1, p.160-197, 1985.
- MINTZBERG, H., WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. [S.I.]:[s.n], v.6, p.257-272, 1985.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M.E.; MIRSHAWKA JR., Victor. O Brasil está melhorando na sua qualidade. **Revista Qualimetria**. São Paulo: Mirshawka Consultoria, n.º 28, dez., 1993, p. 61.
- MONTGOMERY, C.A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1991.
- MORAES, Mário César Barreto. Parâmetros de avaliação organizacional. **Revista da Universidade e Desenvolvimento**. Florianópolis: UDESC, vol. 3, n.1, abril, 1996, p.25-47.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Os benefícios da produtividade industrial**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NAVEB, Paulo. ESPM Comemora Cinquentenário. **Jornal Gazeta Mercantil**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 31/10/2000, p. 4.
- NB-9000/ISO 9000. **Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade: diretrizes para seleção e uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 1990.
- NB-9002/ISO 9002. **Sistemas da qualidade: modelo para garantia da qualidade em produção e instalação**. Rio de Janeiro: ABNT, 1990.
- NB-9003/ISO 9003. **Sistemas da qualidade: modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais**. Rio de Janeiro: ABNT, 1990.
- NB-9004/ISO 9004. **Gestão da qualidade e elementos do Sistema da qualidade: diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 1990.
- OGAWA, R.T. The institutional sources of educational reform: the case of school-based management. In: **American Educational Research Journal**. [S.I.]:[s.n], v.31, n.3, 1994, p. 519-548.
- OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. São Paulo: AHS, 1992.
- OUCHI, William. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1990.
- PARANTHAMAN, D. **Controle de qualidade**. Madras, TTTI - Teachers Training Technology Institute. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.
- PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of japanese management: applications for american executives**. Nova Iorque: Simon e Schuster, 1981.
- PASCALE, Richard T. **Surfin the edge of chaos**. Sloan Management Review, vol 4º nº 3

- (Spring, 99) Combridge: MIT. Sloan School of Management, 1999. p. 83 – 94.
- PASOLD, Luiz Cesar. **Comunicação nas relações humanas e organizacionais**. 2ª ed. Florianópolis: Estudantil, 1987.
- PATRÍCIO, Z. M. **Métodos qualitativos de pesquisa**. Florianópolis: Notas de sala de aula na Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, Sage Publ., 1986.
- PETERS T. J.; WATERMAN, R. H. Jr. In: **Search of excellence**. Nova Iorque: Harper e& Row, 1982.
- PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E.E. et al. (Eds.). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- _____. Context and action in the transformation of the firm. In: **Journal of Management Studies**. [S.I.]:[s.n], v.24, n.6, p.649-670, 1987.
- _____. et al. **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- _____. PFEFFER, J. Environments of organizations. In: **Annual Review of Sociology**. [S.I.]:[s.n], v.2, p.79-105, 1976.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.
- PICCHI, F. A. **Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção**. 1993. Dissertação (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1993.
- PINCHOT, G, PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PINTO, Tarcísio de Paula e PINTO, César Augusto de Paula. Qualidade com pequenas soluções. **Revista Construção Sul**. Porto Alegre: Ed. Pini, n.º 317, mar., 1995, p. 15 a 17.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, J.B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Ed.). **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992, p.4-12.
- QUINTANA, Mario. **Antologia poética**. Porto Alegre: L&PM, 1997.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, vol. 18, n.2, abril/jun., 1984, p. 3-12.

RANSON, S.; HININGS, B. GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. In: *Administrative Science Quarterly*. [S.I.]:[s.n], v.25, n.1, p.1-17, 1980.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo:Atlas, 1998.

REIS, F. e MAGYAR, Vera. **De Rodolfo a Otto: 25 anos da ESPM mista propaganda**, nº 240, ano 21, julho de 1976. São Paulo: Ed. Referência Ltda., 1976.

RBA, Revista Brasileira de Administração. **O Curso de Administração**. Brasília: CFA, nº 25, mai., 1999.

_____. RICHMAN, B.; FARMER, R.N. **Leadership, goals and power in higher education**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1974.

RIBEIRO, LAIR. **Comunicação global: aumentando sua inteligência informal**. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1992

ROBALO, Antônio. **Teorias contingenciais de organização**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 1988.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. Desperdício: o inimigo da qualidade. **Revista Qualimetria**. São Paulo: Mirshawka Consultoria, n.º 33, mai., 1994, p. 42 a 44.

RODRIGUES, S.B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações**. 1991. Tese (Livre Docência) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

_____. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre: [s.n], v.2, n.2, 1984, p. 59-75,

RODRIGUEZ, L.L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: **Administração universitária em tempo de crise: perspectivas para o ano 2000**. III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Salvador, v.1, 1983.

ROITMAN, I. A história recente da universidade brasileira. In: *A Universidade Brasileira e a Constituinte*. Anais. Brasília. Editora da UnB, 1986.

ROMANELLI, O. O. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1991.

ROMERO, J.J.B. Concepções de universidade. In: FINGER, A.P. (org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1988.

ROMERO, Joaquim J. B. **Concepções de universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.

ROSSATO, R. **Universidade: reflexões críticas**. Santa Maria: Edições UFSM, 1989.

- RUSS, J. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.
- SALAMA, A. The use of organization biography. In: **Management Education and Development**. [S.I.]:[s.n], v.23, part 3, 1992.
- SALM, Francisco José. **Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades**. In: Universidade & Desenvolvimento. Florianópolis: UDESC, (2), out., 1993. p. 18-42
- SMITH, ADAM. **Investigação acerca da natureza e das causas da riqueza das nações**. 1776.
- SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. In: **Revista Educação Brasileira**. Brasília: [s.n], 1982 .
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.
- _____. **São Tomás de Aquino em 90 minutos**. Sintra: Inquérito, 1997.
- SATOW, R. L. Value-rational authority and professional organizations: Weber's decision making. In: **Administrative Science Quarterly**. [S.I.]:[s.n], v.19, 1974, p. 453-473.
- SAVIANI, D. **Da nova LDB ao novo Plano Nacional de Educação: por uma outra política educacional**. Campinas: Autores Associados, 1998.
- SCHOEPS, Wolfgang, MACHLINE, Claude, et al. **Manual de administração da produção**. Rio de Janeiro: FGV, 1984.
- SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.
- SCHURÉ, Edouard. **Pitágoras**. São Paulo: Martin Claret, 1986.
- SCHWARTZMAN, S. O contexto institucional e político da avaliação. In: **Avaliação do Ensino Superior**. São Paulo: EDUSP, 1992.
- SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. In: **Administrative Science Quarterly**. [S.I.]:[s.n], v.32, 1987, p.493-511.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de estudo nas relações sociais**. São Paulo: EPV-EDUSP, 1987.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem – uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHAPIRO, Eileen C. **Fad surfing in the boardroom: reclaiming the courage to manage in the age of instant answers**. Padstow, Cornwall (UK): T.J. Press, Ltd., 1996.
- SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração**. Rio: Didática Científica, 1990.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

- SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- SOARES, Reinaldo Campos. Evolução do conceito de qualidade para a Usiminas. **Revista Qualimetria** São Paulo: Mirshawka Consultoria, nº 44, ano VII. abril, 1995, p. 34.
- STONE, I. F. **O julgamento de Sócrates**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.
- STONER, James A.F. **Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- STONER, J.A.F. ; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STRATHERN, Paul. **Kant em 90 minutos**. Rio de Janeiro: Zahar , 1997.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: ground theory procedures and techniques**. London: Sage publications, 1990.
- _____. **Hegel em 90 minutos**. Sintra: Inquérito, 1997.
- STROUP, H. M. **Bureaucracy in higher education**. New York: Free Press, 1966.
- TAVARES, Mário Jorge D. **ISO 9000: administração com qualidade**. **Revista Qualidade**. São Paulo: Mirshawka, mai.,1994.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. Nova York: Harper & Bros., 1911.
- TEAD, Ordway. **A arte da administração**. Rio: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- TEIXEIRA Pinto, Antônio Carlos. **Qualidade total como estratégia competitiva: Anais do seminário regional sobre competitividade industrial**. Florianópolis: BRDE, 1993.
- THE ECONOMIST. **Lessons from Louise**. London: The Economist, vol.345, n.8043, nov., 15th, 1997.
- THE ECONOMIST BOOKS. **MBA Essencial: o fundamental da teoria e das escolas de gestão de A a Z**. Lisboa: Edições Cetop, 1994.
- THOMPSON, A.A.Jr.; STRICKLAND III, A.J. **Strategic Management Cases**. 6 ed. Boston: Irwir, 1992.
- THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**. Recife: McGraw-Hill, 1976.
- TRAMONTIN, R.; BRAGA, R. **As universidades comunitárias: um modelo alternativo**. São Paulo: IPEA – Instituto de Planejamento Econômico e Social da Coordenadoria de Educação e Cultura – CEC/IPLAN e Leopoldina Editora, 1988.
- TREVISAN, G.M.M. **As atividades profissionais dos bacharéis em administração graduados pela Universidade de São Paulo, de 1964 à 1974, em São Paulo**. Dissertação. Universidade de São Paulo, 1997

- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.
- TOBIAS, J.A. **História da educação brasileira.** São Paulo: Juruscredi, 1980.
- TOFFLER, A. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1997.
- TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TUSHMAN, M.L.; ROMANELLI, E. **Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation.** In: STAW, B.M., CUMMINGS, L.L (Eds.) In: **Research in organizational behavior.** Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- ULRICH, Dave. **Organizando de acordo com a capacidade.** Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- UMEDA, Masao. **TQC Japonês: Situação atual e evolução.** Anais do II Seminário Catarinense de Gestão de Qualidade Total. Florianópolis: CERTI/FIESC, 1995. 14 e 15/8/95.
- VAHL, T. R. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras.** Temas de administração universitária (NUPEAU). Florianópolis: UFSC, 1991.
- VAHL, T. R. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e consequências.** Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.
- VAHL, T. R. Algumas reflexões sobre a política de educação superior no Brasil. In: **Seminário Latino Americano de Liderança e Administração na Universidade.** Florianópolis: UFSC/OEA, 1987.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. In: **Strategic Management Journal.** [S.I.]:[s.n], v.13, 1992, p. 169-188.
- VELHO, S. **Relações universidade-empresa: desvelando mitos.** São Paulo: Autores Associados, 1996
- VELLOSO, J. **Universidade pública: política, desempenho, perspectivas.** São Paulo: Papirus, 1991.
- VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Em busca da visão de totalidade. In: **Revista de Administração de Empresas.** [S.I.]:[s.n], v.33, n.6, 1993, p.20-31.
- VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Em busca da visão de totalidade. In: **Revista de Administração de Empresas.** [S.I.]:[s.n], v.33, n.6, 1993, p.20-31.
- VERGER, J. **As universidades na idade média.** São Paulo: UNESP, 1990.
- WAHLSTRÖM, Bengt. **Europa 2002: uma visão futurista da Europa no século XXI.** São Paulo: Makrom, 1993.
- WANDERLEY, L.A. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, n.21, v.1, 1976.

_____. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973

WILD, Ray. As novas escolas de administração. **HSM Management**. São Paulo: HSM, mai/jun., 1997, p. 91-98.

WOLKMER, Antônio Carlos. **História do direito no Brasil**. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

WOOD, T. Jr. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: **Revista de Administração de Empresas**. [S.I.]:[s.n], v.32, n.4, p.6-18, 1992.

WOODWARD, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford, 1965.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley, 1979

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **A travessia do pós-moderno: nos tempos do vale tudo**. Rio de Janeiro: Gryfhus, 1992.

ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institucional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. In: **Journal of Management Studies**. [S.I.]:[s.n], v.24, n.6, 1987, p.671-700.

8. GLOSSÁRIO

Aprendizado Institucional – “processo pelo qual as equipes administrativas modificam os seus modelos mentais de empresas dos seus mercados, dos seus concorrentes” (SENGE, 1990, p.18).

Competitividade – está associada à competição, à luta pela sobrevivência (FERREIRA, 1986); refere-se à participação no mercado e à qualidade relativa do produto (KARLOT, 1994); é derivada da produtividade sendo o que assegurar a sobrevivência (CAMPOS, 1992); está associada à vantagem competitiva que as empresas detêm ao conseguir realizar suas atividades estrategicamente importantes a um custo baixo ou de forma melhor que seus concorrentes (POSTER, 1989).

Desempenho Organizacional – competem para o desempenho organizacional, a consolidação – eficiência, eficácia, efetividade – associados aos fatores de mensuração – produtividade, lucratividade e competitividade – de forma interdependente, segundo um critério de qualidade (MORAES, 1996).

Efetividade – significa realizar, cumprir, concretizar, tendo sido o termo incorporado à administração contemporânea no sentido de um esforço de superação dos conceitos de eficiência (SANDER, 1982); tem origem no termo responsiveness, que “reflete a capacidade de resposta ou atendimento às exigências da comunidade externa expressas politicamente” (SANDER, 1982, p. 13); “relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo” (OLIVEIRA, 1992, p.259).

Eficácia – fazer as coisas corretamente (STRONER, 1985); grau ou medida de alcance dos objetivos organizacionais (HALL, 1984); “capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados” (SANDER, 1982, p.12); “algo que produz o efeito desejado, que dá bom resultado” (FERREIRA, 1988, p. 620).

Estratégia – “maneira pela qual as empresas se comportam e agem frente ao ambiente” (SANDONI, 1996); tem origem no grego “strategos”, que representa um general em comando de um exército (OLIVEIRA, 1991); conjunto de iniciativas destinadas a alcançar certo resultado, derrotar um inimigo (RUSS, 1994).

Estratégico – “fonte atual e potencial de vantagem competitiva” (CRAINER, 1996, p.103).

Lucratividade – reproduz a rentabilidade, corresponde ao retorno sobre o investimento, ganhos gerados pelo capital investido em um empreendimento (KARLOT, 1994).

Produtividade – “produção por unidade de tempo” (CHICRALLA, 1986, p. 1.10); é a relação entre valores produzido e valor consumido, o quociente entre o que a empresa produz e o que ela consome (CAMPOS, 1991); a relação entre a produção de bens e serviços e os insumos (STONE, 1985)

Qualidade – “totalidade de características de uma entidade (item físico, serviço, atividade, processo, organização, pessoa, etc.) que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas (ISSO 8402; 1986, p.3); “a qualidade é a totalidade de propriedades e característica de um produto ou serviço, que confere sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas, sem prejuízo ao homem e ao meio-ambiente” (TAVARES, 1994, p.55); a qualidade prescinde de cinco abordagens, isoladas ou em conjunto, baseada no produto, baseada no valor, baseada no usuário, baseada na produção e transcendente (GARVIN, 1992); ”conformidade aos requisitos” (CROSBY, 1979, p.30).