

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO  
EM MANTENEDORA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
O CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**

**Paulo Eduardo Marcondes de Salles**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis  
2007**

**PAULO EDUARDO MARCONDES DE SALLES**

**ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO  
EM MANTENEDORA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
O CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.**

**Florianópolis  
2007**

## Ficha Catalográfica

**Salles, Paulo Eduardo Marcondes de**

Elaboração e Implantação de um novo Modelo de Gestão em Mantenedora de Instituição de Ensino Superior: o Caso da União Social Camiliana.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

**1. Universidade – Gestão; Universidade – Administração Estratégica;  
Universidade – Conselho Gestor; Ensino Superior – Mantenedora**

**CDD \_ . . . ---**

PAULO EDUARDO MARCONDES DE SALLES

**ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO  
EM MANTENEDORA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
O CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de março de 2007.

-----  
Prof. Antonio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

-----  
Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.  
Orientador

-----  
Prof. Gerson Rizzati, Dr.  
Membro

-----  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Moderador

-----  
Prof<sup>a</sup>. Marli Dias Souza Pinto, Dr<sup>a</sup>.  
Examinador Externo

-----  
Prof. Almeri Paulo Finger, Dr.  
Examinador Externo

Em memória de meus pais  
*Helio Marcondes de Salles*  
*Clotilde N. M. Marcondes de Salles*

## AGRADECIMENTOS

À família pelo estímulo

Maria Odete, Débora, Daniela, Fernanda e Juliana,  
Esposa e filhas

Aos amigos pela ajuda, disponibilidade e incentivo.

Nelson Colossi  
Edécio de Jesus Sardano  
Lêda Virgínia Alves Moreno

Ao orientador pela compreensão e superioridade

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca.

“Embora tudo possa estar melhor,  
também está cada vez mais igual”.

*Paul Goldberger*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Geral .....	16
1.2.2 Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	17
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	21
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	23
2.2 PLANO GERAL DE TRABALHO .....	27
2.3 UNIVERSO DA PESQUISA.....	28
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
2.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>35</b>
3.1 O CENÁRIO COMPETITIVO DO SÉCULO XXI .....	35
3.1.1 O movimento de globalização .....	35
3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	36
3.2.1 Estratégia organizacional .....	36
3.2.2 A teoria da abordagem contingencial .....	45
3.2.3 O processo de planejamento como instrumento de gestão .....	48
contemporânea .....	48
3.2.4 A estratégia organizacional no processo de construção do Planejamento.....	56
3.2.5 Estratégia Competitiva: foco da Administração Estratégica .....	60
3.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	65
3.3.1 Mudança: conceitos e características .....	65
3.3.2 Mudança e a relação com o processo de construção do conhecimento ...	67
3.3.3 Mudança e comportamento organizacional.....	70
3.3.4 Mudança, tomada de decisões e resistência. ....	77
3.4 A EDUCAÇÃO NO BRASIL .....	80
3.4.1 Conjuntura atual e tendências.....	80
3.4.2 Educação infantil .....	85
3.4.3 Ensino fundamental.....	86
3.4.4 Ensino médio profissional .....	86

3.4.5 Ensino a distância .....	87
3.4.6 Educação Superior.....	88
3.5 CONCLUSÕES/COMENTÁRIOS .....	89
<b>4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO.....</b>	<b>91</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO E FINALIDADES .....	91
4.2 PRINCÍPIOS CAMILIANOS APLICADOS À EDUCAÇÃO .....	93
4.3 REDE EDUCACIONAL CAMILIANA NO BRASIL.....	96
4.4 AÇÃO COMUNITÁRIA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E ASSISTÊNCIA ..	100
SOCIAL.....	100
4.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E PROCESSO DECISÓRIO .....	<b>101</b>
4.6 OS PROCESSOS DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO .....	103
4.7 CONSELHO GESTOR E COMISSÕES ESTRATÉGICAS.....	108
4.8 CONCLUSÕES/COMENTÁRIOS.....	115
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>116</b>
5.1 DA PESQUISA .....	116
5.2 DOS RESULTADOS.....	116
5.3 CONCLUSÕES/COMENTÁRIOS .....	119
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>121</b>
<b>Referências .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>

## RESUMO

SALLES, Paulo Eduardo Marcondes de. **Elaboração e implantação de um novo modelo de gestão em mantenedora de instituição de ensino superior**: o caso da União Social Camiliana. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis.

A presente tese teve como finalidade a análise crítica dos processos de elaboração e implementação de um novo modelo de gestão para organizações universitárias com base referencial na Teoria da Gestão Estratégica, Teoria da Abordagem Contingencial, e no Modelo Dinâmico de Adaptação de *Miles e Snow*. Trata-se de um estudo de caso de uma mantenedora confessional de instituições de ensino superior, com sede na cidade de São Paulo, que, à semelhança de suas congêneres, vê retirada, cada vez mais, a crença pelas certezas, passando por dificuldades decorrentes de sua própria inércia, da expansão do ensino superior, e da intervenção normativa do governo, tanto na sua estrutura organizacional, quanto no seu funcionamento. Assim, decidida a intervir nos conflituosos processos de sua relação com os ambientes interno e externo, a organização, objeto deste estudo, programou um novo modelo de gestão, constituído de um conselho gestor e onze comissões estratégicas diferenciadas por suas funções. A partir dessa mudança, puderam ser observadas novas dinâmicas nas relações inter-institucionais, por um lado, apontando para avanços na forma como as ações acadêmicas, administrativas e políticas, até então, eram conduzidas, mas por outro lado, uma forte resistência às mudanças, e um sentimento de perda de poder por parte dos atores que antes centralizavam-no. A metodologia empregada para a verificação desses dois momentos, antes e após a implantação do novo modelo de gestão, tem abordagem qualitativa, com entrevistas baseadas em questionário estruturado, e com perguntas abertas. Como conclusão e resposta à pergunta da pesquisa constataram - se que a elaboração do novo modelo de gestão e sua implantação seguiu uma dinâmica de adaptação com ajuste contínuo aos ambientes interno e externo, não obstante a resistência encontrada devido à mudança do processo de decisões e conseqüente diluição do poder, anteriormente concentrado.

**Palavras-chave:** Universidade - Gestão; Universidade - Administração. Estratégica; Universidade - Conselho Gestor; Ensino Superior - Mantenedora.

## ABSTRACT

SALLES, Paulo Eduardo Marcondes de. **Elaboration and implementation of a new administration model in a sponsor of higher education institution:** the case of União Social Camiliana. Thesis (Doctorate in Production Engineering) - Graduate Program of Production Engineering, Federal University of Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

The present thesis had the aim of presenting a critical analysis of the elaboration and implementation processes of a new management model for higher education organizations, based on the Theory of Strategic Management, on the Contingency Approach, and on the Dynamic Model of Adaptation by Miles and Snow. This is a case of study unique of a confessional sponsor of higher education institutions, based in the city of São Paulo, which like its congeners, watch to be removed, each time more, the belief for certainty, passing through the difficulties due to the inertia of the institution itself, to the expansion of the higher education, and to the normative intervention by the government, as in its structural organization as well as in its functioning. So, it decided to interfere in the conflicting processes of its relationship with the internal and external environments, the organization, object of this study, implemented a new model of management, constituted of a management council and eleven strategic commissions differentiated by their functions. From this change on, new dynamics in the inter-institutional relations could be observed, on one hand, pointing to advances in the way how academic, administrative and political actions were conducted until then, but, on the other hand, a strong resistance and a feeling of loss of power by the actors who centralized it before. The methodology employed to verify these two moments, before and after the implementation of the new management model, is of the qualitative kind, with interviews based on structured questionnaire, and with open questions. As conclusion and answer to the Question of Research, it was found that building up a new model of management and its implementation followed an adaptation dynamics with continuous adjustment to the external and internal environments, in spite of the resistance due to the change of the decision making process and the consequent share of power, before concentrated.

*Key-words:* University - Management; University - Strategic Administration;  
University - Management Council; Higher Education - Sponsor.

## LISTA DE SIGLAS

**CAPES** - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR

**FINEP** - FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS

**IBGE** - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

**IES** - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

**LDB** - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO

**MEC** - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

**PNE** - PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

Com o tema elaboração e implantação de um novo modelo de gestão em mantenedora de instituição de ensino superior: o caso da União Social Camiliana, procura-se proceder a uma análise crítica desses processos relativos ao novo modelo adotado para a gestão estratégica da organização, de forma participativa e democrática. A implementação de nova estrutura de decisões - base do novo modelo pelo qual a organização começa a ser administrada - passa a refletir uma nova interação entre organização e ambiente, considerando que a estratégia espelha o novo sistema de decisão da organização.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

A contemporaneidade tem sido marcada por grandes mudanças sociais, tecnológicas e políticas, apresentando como desafio, o enfrentamento de novos cenários, novos mercados e competitividade. A conseqüência primeira desta revolução é a busca de novas posturas, tanto por parte das pessoas, quanto por parte das organizações.

Se por um lado, impõe-se às pessoas a necessidade de estarem preparadas, para uma realidade ampla e complexa, exigindo inovação e criatividade, por outro, as organizações carecem de serem avaliadas e reformuladas, considerando sua sobrevivência e desenvolvimento.

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

De acordo com Tachizawa e Rezende (2000)

[...]um dos grandes problemas com que se defrontam as organizações é que a visão que a maioria tem delas é extremamente segmentada, setorializada ou atomística. Isso leva os conflitos e divergências operacionais que minimizam a resultante dos esforços. O que se deve procurar adotar é uma visão sistêmica, global, abrangente e holística da organização, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela instituição.

A compreensão da organização como sistema cooperativo exige não apenas o conhecimento dos princípios da organização formal, como também da personalidade e da psicologia social, que respondem, respectivamente, pelas causas individuais e grupais do comportamento organizacional. Sob o enfoque da Teoria dos Sistemas, segundo Argyris e Schön (1996), um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a clareza de compreensão conceitual dos papéis, normas e valores, principais componentes de um sistema social.

Por sua vez, a teoria da Abordagem Contingencial assinala que a ênfase em uma organização recai na teoria dos princípios das relações humanas, ou seja, a autoridade derivada do saber constitui uma parte fundamental do sistema e não reside exclusivamente nos degraus da hierarquia.

Caravantes e Bjur (1997) entendem que:

[...] a época que atualmente atravessamos é caracterizada por mudanças rápidas e desafios a serem enfrentados no dia-a-dia, pelo surgimento de novas idéias, de novas formas de fazer as coisas e, talvez o mais importante, de novas formas de pensar, que precisam ser avaliadas e incorporadas - ou rejeitadas - para viabilizar, assim, o desenvolvimento da vida organizacional.

Ainda que pesem as expectativas altamente diferenciadas para o século XXI, a universidade, em destaque, a brasileira, tem se mantido reativa a essas mudanças, traçando seu próprio destino em direção à entropia. Partindo dessa evidência, é mister que as IES - Instituições de Ensino Superior procedam à construção de um novo cenário organizacional, tendo por base uma revolução paradigmática.

Inúmeros questionamentos oriundos da complexa realidade na qual se vive têm sido suscitados, sobretudo quando relacionados à gestão de instituições de ensino superior, assim como os resultantes da nossa trajetória profissional, enquanto educador e gestor, levando-nos a buscar, de igual forma, inúmeras respostas.

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

A busca da excelência por parte das IES vincula-se à dinâmica que se impõe para garantir competitividade, a partir da melhoria da qualidade, do atingimento de

índices reduzidos de custos, da criação de diferenciais, de agregação de valores aos seus produtos e incorporação de tecnologias avançadas.

Com a elaboração deste trabalho o pesquisador se propôs a analisar o resultado da implantação de um novo modelo de gestão estratégica em mantenedora de instituições universitárias na cidade de São Paulo, com base na abordagem de configurações estratégicas indicadas por Mintzberg; Raisinghani; Théorêt (1976); Raymond Miles e Charles Snow (1978), bem como, Ansoff; Declereck; Hayes (1981) e Michael Porter (1998).

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

Faz-se necessário, portanto, definir o que se entende por “mantenedora”. de acordo com autores Houaiss e Villar (2001) indica que é todo aquele que mantém, sustenta; mantenedor. Segundo o glossário da Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia (FINEP) ([http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/e\\_CR.asp](http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/e_CR.asp)) é também definida como a instituição responsável pela manutenção financeira do espaço físico, pelos serviços de apoio e pelo funcionamento da incubadora ou de outras entidades.

A mantenedora pode ser, no caso das instituições de ensino superior particulares, de origem e capital privados:

- a) confessional - ligada a uma congregação religiosa; comunitária – geralmente de caráter filantrópico, criada para atender aos anseios de uma comunidade, ou
- b) empresarial - criada como empreendimento, visando explorar uma oportunidade de mercado para maximizar o retorno de seus proprietários ou investidores;

Porém, independentemente de sua configuração, ela é a responsável junto aos ministérios da Educação, da Fazenda, da Assistência Social, enfim, é a entidade última, responsável pela prestação de contas de suas mantidas.

No ano de 2001 a mantenedora União Social Camiliana realizou uma série de estudos, internamente e junto a suas mantidas, culminando com a elaboração e implantação de uma nova estrutura organizacional e forma de gestão, que são o objeto de estudo da presente tese. Segundo Mintzberg (1995), estrutura

organizacional é a soma total das maneiras pelas qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.

Como pergunta central, investiga-se: A elaboração do novo modelo de gestão e sua implantação seguiu uma dinâmica de adaptação com ajuste contínuo dos ambientes interno e externo?

E, como questão corolária: Quais os elementos facilitadores e quais os que dificultaram a elaboração e implantação do novo modelo de gestão?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O presente estudo tem como objetivo geral:

- Analisar os processos de gestão para organizações universitárias, tendo em vista a concepção de um novo modelo, com base nas Teorias da Gestão Estratégica e da Abordagem Contingencial, bem como no Modelo Dinâmico de Adaptação de Miles e Snow.

### 1.2.2 Específicos

A partir do objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os elementos do antigo modelo de gestão da mantenedora, obstaculizantes ao seu ajuste às condições concorrenciais do mercado, bem como perante a contínua mudança dos ambientes externo e interno.
- Analisar a transição da antiga forma de gestão para a nova, a partir dos conceitos de planejamento estratégico e administração estratégica, bem como da Teoria da Abordagem Contingencial.
- Analisar o processo de implantação do novo modelo de gestão à luz da Teoria Dinâmica de Adaptação de Miles e Snow.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As pesquisas desenvolvidas no Brasil, a partir da década de 90, apontam para um crescimento quantitativo de IES, jamais visto em outras épocas, conseqüência de uma política governamental de permissividade de exploração, pela iniciativa privada, do ensino de nível superior face às restrições que o Governo Federal tem apresentado no que se refere às parcas possibilidades de investimento, expansão e crescimento das universidades públicas. Alia-se a esse fato o aumento do número de alunos oriundos do ensino médio que buscam acesso ao ensino superior, num considerável aumento de demanda, situação esta que permitiu que a iniciativa privada investisse mais e mais na criação de novas faculdades e universidades.

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

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

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

Diante desta perspectiva, a reformulação do processo de administração das escolas necessita estabelecer como prioridade de trabalho a educação política (democrática, participativa e solidária) de todo o pessoal que envolve na sua prática cotidiana. Para que isso ocorra, torna-se imprescindível de que sua transformação

se efetive em várias dimensões, tais como filosófica, política, física, cultural, social e pedagógica. Uma transformação local não pode acontecer desvinculada de um contexto político, cultural e social mais amplo.

No centro dessas transformações, encontram-se indissociáveis o pedagógico, o administrativo, o político e o ético, num processo inter-relacional dialético e gradual de reconstrução, o que exigirá dos administradores e educadores mudanças de posturas nas esferas pessoal, profissional e de relação para com o campo social, sobretudo para possibilitar a construção do que se pode denominar de “solidariedade social”, o que exigirá a abdicação de privilégios, acomodações e concessões.

Nessa “reinvenção social”, impõe-se lutar contra o individualismo, a competição negativa e a busca desenfreada de vantagens e de poder, que tem caracterizado a sociedade e o contexto das escolas brasileiras em todos os seus níveis.

Atingir níveis de excelência em termos de administração universitária pressupõe a participação de todos os envolvidos institucionalmente, incluindo-se a voz dos docentes no processo de tomada de decisões. A escola, bem como a mantenedora, enquanto instituições organizacionais carecem desenvolver seus processos administrativos como “uma empresa”, com objetivos distintos, ainda que vários e diferenciados.

A questão de como gerenciar uma instituição de ensino superior, na fase atual do conhecimento, tem sido o foco de questionamento dos dirigentes em escalas diferenciadas, segundo o ambiente em que se encontram o grau de complexidade da organização e o próprio nível de comprometimento do futuro (CARDIM, 2004). Sendo assim, a organização universitária e seu processo de gestão e decisão tornam-se objeto de debate junto aos mantenedores, administradores de instituições de ensino superiores e demais colaboradores, em busca de respostas aos desafios impostos pela sociedade contemporânea.

O conjunto de desafios para a organização universitária e sua gestão se desenha mais fortemente a partir da Constituição de 1988; continua com a Lei 9131 de 1995, que criou o Conselho Nacional de Educação e o Exame Nacional de Cursos. Têm como reforço o Decreto 2026, de outubro de 1996, que institucionalizou o Sistema Nacional de Avaliação, substituído depois pelo Decreto 3860 de 2001; a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que conduziu a um novo

arcabouço normativo do Ensino Superior, acrescido de outras ações regulamentadoras emanadas do Ministério da Educação (BRASIL, 1988; 1996).

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

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

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

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

No atual processo de gestão da organização as decisões são tomadas de forma centralizada, não raro arbitrária, por vezes não plenamente condizente com princípios e pressupostos de quem as emana, na relação direta com as teorias científicas administrativas. Tal condição é geradora de descontentamento dos

dirigentes das unidades educacionais (mantidas) e o declarado sentimento de menos valia a respeito de suas formas de gestão e a pouca flexibilidade que lhes é permitida no processo de tomada de decisões.

Thomas Jr. (1997) ressalta a importância e a necessidade das organizações se prepararem para operar num ambiente de negócios incerto, complexo e altamente competitivo. Neste sentido, acredita que a diversidade à qual as organizações estão sujeitas, desde os aspectos raciais e sexuais, principalmente, bem como idade, questões familiares e profissionais, educação, experiências de trabalho, estabilidade na organização, personalidade, tolerância ao risco e à incerteza, origem geográfica e religião, venham a se constituir em características determinantes na bem sucedida direção das organizações e na sua conseqüente viabilidade e lucratividade.

No entendimento de Thomas Jr. (1997) a diversidade se define como:

[...] qualquer mistura coletiva (pessoas, sistemas, funções, tipos de atividades e assim por diante) caracterizada por semelhanças e diferenças”, conferindo-lhe valor e afirmando que “poucos compreenderam a necessidade de examinar e, onde necessário, mudar a cultura, a estrutura e os sistemas para refletir a mistura de diversidades de seus funcionários.

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

A questão que se interpõe ao pensar no futuro da organização é de como ela sobreviverá, ou mesmo crescerá, em se mantendo a tradicional forma de gestão e de tomada de decisão?

É desta forma e, ainda, considerando que:

- a) a profissionalização da gestão da organização modifica pessoas e processos decisórios, passando da postura individualista e arbitrária para a colegiada, sem privilegiar alguns em detrimento de tantos;
- b) o processo de gestão participativa implica em uma noção de tempo ampliada e não pontual;

- c) as questões relacionadas à complexidade a que as organizações estão sujeitas se contrapõem ao modelo tradicional de gestão, expondo tais organizações em condições de vulnerabilidade;
- d) pensar no futuro da organização e planejá-lo não é apenas uma questão temporal, de se situar no tempo e no espaço de um tempo ainda não vivido, mas trata-se de um complexo exercício de criação e identificação de oportunidades derivadas a partir do *portfolio* de competências dos setores de atuação das organizações antes de empreender suas ações;
- e) a propositura de um novo modelo de gestão na organização em estudo poderá desencadear inúmeras repercussões, uma vez que se constituirá em um novo paradigma, se comparada à forma vigente de administrar, que valida a concentração de poder. Não bastasse esta questão pontual, a “perda” de poder abala estruturas pessoais de “ vaidades ” e, por conseqüência, pode fazer surgirem resistências contra o novo modelo. Por outro lado, podem irromper manifestações de euforia em outras lideranças, até então não participantes do processo decisório, gerando expectativas e concorrendo para o estabelecimento da sensação de “ganho” de poder, conferindo ânimo às estruturas pessoais de vaidades. No entanto, a validação do novo modelo de gestão só deverá ocorrer com o entendimento e a introjeção, por parte de todos os atores envolvidos no processo, de que os objetivos organizacionais precisam e deverão estar acima de características e objetivos pessoais, já que a consecução de objetivos organizacionais requer um modelo colegiado de tomada de decisões, e, por fim,
- f) que a relevância e pertinência desta investigação, tendo em vista a premência de as Instituições de Ensino Superior tornarem-se também centros de excelência sob o ponto de vista organizacional, que se justifica o presente estudo.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No Capítulo I, evidencia-se a Introdução com a apresentação do tema e problema, Objetivos (Geral e Específicos) Justificativa do Estudo.

No Capítulo II apresentam-se a Metodologia, especificamente à maneira como foi desenvolvido o trabalho, justificando a escolha por estudo de caso, pela

abordagem, pelo design da pesquisa, bem como o Universo da Pesquisa e os Instrumentos de Coleta de Dados.

Já no Capítulo III elenca-se a Revisão da Literatura que por sua vez, está segmentado em quatro partes, empregando-se a dinâmica do pensamento indutivo, do geral para o particular, e do abstrato para o concreto. No geral, trata-se da contextualização do fenômeno da globalização e os impactos deste movimento na realidade mais ampla, bem como as repercussões nas esferas locais. Segue-se com considerações sobre a mudança organizacional e conceituações, a relação com o processo de construção do conhecimento, bem como os estreitamentos com o comportamento organizacional, sobretudo quando relacionado ao processo de tomada de decisão e resistência. Ainda, no geral, discute-se a administração estratégica, do ponto de vista conceitual e as tendências nas últimas décadas, e, numa instância mais especificamente, atrelam-se aquelas questões à estratégia organizacional, considerando o processo de planejamento como instrumento de gestão contemporânea e a estratégia organizacional no processo de construção do planejamento estratégico. Evidencia-se ainda pela abordagem dos conceitos relativos à mudança organizacional, com ênfase nas relações humanas e seu comportamento. E por fim o Capítulo III culmina com a particularização da questão da Educação Superior no Brasil, em seu aspecto histórico, com foco no setor privado, apresentando as constatações das mudanças mais recentes nas condições de oferta e nos perfis de demanda.

No Capítulo IV evidencia-se à análise dos processos de elaboração e implantação do novo modelo para a mantenedora União Social Camiliana, ou seja, o estudo de caso propriamente dito.

Por fim, o Capítulo V encerra a presente investigação, com as conclusões do estudo.

## 2 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a Metodologia, especificamente descreve-se a abordagem, o design da pesquisa, a natureza da investigação, a caracterização dos pesquisados e as técnicas e os de instrumentos de coleta de dados.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa, com um design de pesquisa do tipo descritiva, interpretativa e de perspectiva contextual.

Encontra-se um fundamento lógico para um estudo de caso quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria, também pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento. Um segundo fundamento é aquele no qual representa um caso raro ou extremo, e o terceiro fundamento é o caso revelador. Essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. Enfim, as condições mencionadas justificam a utilização de um estudo de caso, tendo como base sua natureza reveladora. (YIN, 2001).

Dada a oportunidade de acesso a uma determinada organização, franqueando informações e permitindo a análise de sua estrutura, questões consideradas, normalmente, confidenciais pela maioria das organizações e executar uma pesquisa comparativa entre organizações configurou-se numa tarefa inglória face à dificuldade e quantidade de obstáculos interpostos por elas. Além do mais, face às características próprias de cada organização, tais como: forma de constituição, tipo de congregação ou instituição mantenedora, orientação religiosa ou leiga, comunitária, filantrópica, ou de finalidades comerciais, as comparações poderiam apresentar-se distorcidas o que determinaria um viés no foco de análise e a equalização das informações ficaria prejudicada. Desta forma, a escolha do modelo do *estudo de caso* deu-se em virtude das considerações aqui mencionadas.

Conforme Yin (2001) o estudo de caso configura-se como uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em Ciências Sociais. Como exemplos de estudo de caso têm-se os experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de

informações em arquivos (como em estudos de economia). De acordo com o autor anteriormente citada cada estratégia sempre apresenta vantagens e desvantagens próprias, e estas dependem basicamente de três condições:

- a) o tipo de questão da pesquisa;
- b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Em geral, os estudos de caso colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Podem-se complementar esses estudos de casos com dois outros tipos: os estudos exploratórios e descritivos.

Dentre as estratégias, o estudo de caso foi o escolhido para a presente pesquisa pelo fato de constituir-se num método que inclui, dentre outros, os estudos organizacionais e gerenciais. Como a presente tese possui características próprias e particulares, e pelo fato de se constituir num estudo organizacional e na proposta de adoção de um novo modelo de gestão para mantenedoras e organizações de ensino, indicou ser o mesmo adequado para tanto.

A opção pelo estudo de caso se deu em virtude desta investigação ter num dos objetivos a proposição de um modelo de gestão que levasse em consideração as atividades de administração estratégica e a possibilidade de analisar os resultados dela decorrentes.

A escolha do estudo de caso se deu também como fator determinante na identificação de uma forma organizacional que pudesse não alterar (no sentido de substituição) as lideranças existentes, como uma forma de sensibilização para a nova forma de gestão, buscando a adesão e participação de todos os envolvidos, como uma estratégia para diminuir a resistência que por ventura pudesse advir da nova idéia.

Considerou-se, ainda, o fato de que o estudo de caso é recomendado quando se deseja examinar acontecimentos contemporâneos, em que não se pode manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001). Também neste tipo de estudo além de empregar técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, permite acrescentarem-se duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Além do mais, a escolha foi corroborada por uma das observações de Yin (2001) ao afirmar que como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que se tem de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Trata-se de fato na compreensão de fenômenos sociais complexos, permitindo preservarem-se as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, a exemplo de processos organizacionais e administrativos.

Desta maneira, mesmo que o estudo de caso forneça pouca base para se fazer generalização científica, deve-se considerar que, a exemplo dos experimentos, que os meamos são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim, Yin (2001) afirma que este tipo de estudo não representa uma "amostragem", e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística).

Para o autor Schramm citado por Yin (2001) a [...] a essência do estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

A definição de estudo de caso mais apropriada é de Yin (2001, p.32) de que é

uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; [...]enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado; beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Assim, a utilização do método do estudo de caso permitiria que, lidando com condições contextuais, e acreditando que elas seriam pertinentes ao fenômeno de estudo, a lógica de planejamento empregada permitiria entender com mais propriedade o contexto analisado, porque, de certa forma, estaria sendo "controlado" pelo pesquisador, que separa um fenômeno de seu contexto, de maneira a dedicar alguma atenção apenas a algumas variáveis.

Para Yin (2001), para os estudos de caso são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: a) as questões de um estudo; b)

suas proposições se houver; c) sua(s) unidade(s) de análise; d) a lógica que une os dados às proposições e, e) os critérios para se interpretar as descobertas.

Ainda de acordo com autor supra citado no que se refere às *questões de estudo*, embora a essência de suas questões possa variar, sugere-se que a forma da questão – em termos de “quem”, “o que”, “onde”, “como”, e “por que”- forneça uma chave importante para se estabelecer a estratégia de pesquisa mais relevante a ser utilizada. É mais provável que a estratégia de estudo de caso seja apropriada a questões do tipo “como” e “por que”; assim, sua tarefa inicial é precisar, com clareza, a natureza das suas questões de estudo nesse sentido.

Também aponta o autor que no tocante às proposições de estudo, cada uma delas deveria ser examinada dentro do escopo do estudo. Não obstante, tais questões não apontam para aquilo que você deveria estudar. Ao mesmo tempo, alguns estudos podem ter uma razão absolutamente legítima para não possuir nenhuma proposição. Essa é a condição na qual um tópico é o tema da “exploração”. Cada exploração, entretanto, ainda deveria ter alguma finalidade.

Com relação à unidade de análise, relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um “caso”. No estudo de caso clássico, um “caso” pode ser um indivíduo. Mas o “caso” pode ser algum evento ou entidade que é menos definido do que um único indivíduo. Já se realizaram estudos de caso sobre decisões, sobre programas de vários tipos, sobre o processo de implantação de alguma coisa em alguma empresa ou entidade e sobre uma mudança organizacional (adaptado de Yin, 2001).

E, sobre a *ligar os dados a proposições*, pode ser feito de várias maneiras. Uma das abordagens é a idéia da “adequação ao padrão”, descrita por Campbell, (1975) e citado por Yin (2001), por meio da quais várias partes da mesma informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica. A técnica de adequação ao padrão é a maneira de relacionar os dados às proposições, muito embora o estudo inteiro consista apenas em um caso.

Finalmente, os critérios para a interpretação das descobertas do estudo nem sempre apresentam uma maneira precisa de se estabelecer os critérios para interpretação das descobertas. O que se espera é que os diferentes padrões estejam contrastando, de forma clara e suficiente, que as descobertas possam ser

interpretadas em termos de comparação de, pelo menos, duas proposições concorrentes.

A escolha da abordagem a ser utilizada é sempre um grande desafio, a presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pelo fato do pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda e nas ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação está centrada na consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade deste estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revela-se como características da pesquisa qualitativa (ALVES, 1991; GOLDENBERG, 1999)

Também se trata de uma pesquisa descritiva visto que a pesquisa descritiva busca conhecer mais profundamente uma realidade utilizada em estudo de casos como foi a proposta do presente estudo.

## 2.2 PLANO GERAL DE TRABALHO

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

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

Na primeira etapa, buscaram-se identificar a percepção dos entrevistados acerca de suas maneiras de compreender a organização com relação as seguintes questões: a) impressões sobre o estilo de gestão empreendido pela mantenedora; b) identificação das formas de exercício de poder; c) recebimento de diretriz e objetivo; orientação, direcionamento e encaminhamento de questões; d) clima e cultura; autoridade e autonomia; e) estabelecimento de políticas.

A segunda etapa, considerada de constatação, ocorreu acerca de um ano e meio após a implementação do novo modelo de gestão, teve como finalidade investigar novamente a percepção dos dirigentes das unidades anteriormente pesquisados.

### 2.3 UNIVERSO DA PESQUISA

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

Na fase de estudo, que serviu à proposição de um novo modelo de gestão para a União Social Camiliana tomou-se por base, além da teoria, a identificação de aspectos relevantes observados na dinâmica de gestão de outras mantenedoras de IES católicas, IES confessionais e IES comunitárias, respectivamente a:: Universidade Católica de Brasília, Universidade Católica Dom Bosco, Universidade de Sorocaba, Universidade Sagrado Coração, Universidade Metodista de Piracicaba; Universidade São Francisco; Centro Universitário de João Pessoa; Universidade Presbiteriana Mackenzie; Centro Universitário da FEI; Centro Universitário da Fundação Santo André; Centro Universitário Salesiano de São Paulo; Centro Universitário Franciscano.

Na Instituição objeto do estudo, a mantenedora União Social Camiliana, foram realizadas entrevistas com dirigentes de suas mantidas, tendo em vista a finalidade de: identificar a percepção dos mesmos quanto à forma de atuar e estilo de gestão, deles próprios e da mantenedora. O estudo foi aplicado aos Dirigentes das mantidas: União Social Camiliana, com atuação no ensino I superior, localizadas na cidade de São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Cachoeiro do Itapemirim e Vitória (ES), Belo Horizonte (MG) e Salvador (BA). Também se pesquisaram as mantidas que se configuram como Centros Universitários localizados em (São Paulo e Cachoeiro do Itapemirim) e as Faculdades Isoladas (Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador).

Salienta-se que foram entrevistados os Dirigentes das unidades mantidas indicadas anteriormente, o número de entrevistados não foi antecipadamente definido levando pelo fato de ter-se levado em consideração duas vertentes de

opiniões. A primeira, de Taylor e Bogdam (1984) sugerem que o número de participantes de uma pesquisa qualitativa em profundidade não deve ser elevado buscando-se como isto evitar o risco de reunir uma massa muito grande de dados, para a qual não se consiga proceder às devidas análises. A segunda reflete o princípio da saturação teórica, de Corbin e Strauss (1990) em que a escolha dos participantes leve em consideração o fator dos escolhidos serem pessoas que disponha de conhecimento sobre as informações pretendidas, e na realização das próprias entrevistas, se possam identificar outros entrevistados e entenda ser oportuno entrevistar, e assim sucessivamente, até o limite de saturação, ou seja, que os novos entrevistados não mais acrescentem informações relevantes ou novas.

Salienta-se que o processo de entrevista teve início pelos Dirigentes com cargo hierárquicos mais importantes na IES (Reitores e Pró-Reitores; Diretores Administrativos e Acadêmicos) e, na medida em que o processo evoluía a entrevista era efetivada com os Coordenadores de Curso e Gerentes.

Por tratar-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa foi utilizada a técnica de observação e entrevista. Algumas limitações foram identificadas ao longo da pesquisa, e que são descritas a seguir:

- apesar da estruturação da pesquisa, algumas das questões remetiam para respostas de caráter pessoal e opiniões afetivas ou emocionadas, que por vezes se confundiam com as questões técnicas requeridas, dificultando a interpretação;
- algumas questões não foram respondidas com exatidão, pelo desconhecimento do entrevistado;
- indicações acerca de concorrência revelaram opiniões pessoais e particulares; (afetivas)
- dificuldade identificada em alguns respondentes com relação a reconhecer diferenciais competitivos;
- percepções acerca de qualidade percebida indicaram posições díspares e divergentes;
- poucas informações, por desconhecimento, acerca de indicadores de qualidade;
- muitas interferências externas nos momentos de entrevista, dificultando a compreensão, por vezes, da lógica empreendida pelo entrevistado.

Observou-se que as limitações apontadas anteriormente não foram consideradas suficientes para comprometer significativamente os resultados das pesquisas.

Apresenta-se a seguir as entrevistas realizadas por Estado e os Dirigentes que participaram classificados pro cargo que exerce na IES:

a) No Estado da Bahia foram entrevistados 04 Dirigentes e 01 Coordenador da Graduação: (Diretor Geral; Diretor Acadêmico; Gerente Acadêmica; Gerente Administrativo; Coordenador Graduação em Administração).

b) No Estado de Minas Gerais a entrevista foi efetivada com 01 Dirigente; 02 Coordenadores e 01 Gerente (Diretor Administrativo; Coordenadora de Pós-Graduação; Gerente Administrativo e Financeiro; Coordenadora Acadêmica).

c) No Rio de Janeiro participaram da entrevista 02 Dirigentes; 03 Coordenadores: (Diretor Acadêmico; Diretora Administrativa; Coordenadora do Curso de Graduação em Enfermagem; Coordenador Graduação da Administração Hospitalar; Coordenadora Adjunta de Pós-Graduação).

d) No Espírito Santo foram efetivadas as entrevistas com 01 Reitor; 01 vice Reitor; 02 Pró - Reitores; 03 Diretores; 04 Coordenadores: (Reitor; Vice-Reitor; Pró-Reitora Acadêmica; Pró-Reitor Administrativo; Diretor de Pós-Graduação e Pesquisa; Diretor de Graduação; Diretora de Extensão; Coordenador da graduação em Enfermagem; Coordenador da Administração; Coordenador da graduação em Sistemas de Informação; Coordenador da graduação em Geografia; Coordenador da graduação em Comunicação Social).

e) São Paulo representou o maior número de entrevistados: 01 Reitor; 02 Pró-Reitores; 05 Diretores; 04 Coordenadores; 07 Gerentes; 01 Secretária Geral: (Reitor; Pró-Reitora Acadêmica; Pró-Reitor Administrativo; Diretora de Extensão; Diretor de Ensino de Graduação; Diretor de Pós-Graduação e Pesquisa; Diretor Administrativo; Diretora de Relações Corporativas; Coordenadora da graduação em Fonoaudiologia; Coordenadora de graduação em Nutrição; Coordenador da graduação em Letras; Coordenador da graduação em Ciências Biológicas; Gerente Administrativa Campus

Pompéia; Gerente Administrativa Campus Ipiranga; Gerente Administrativo Campus Cardeal Motta; Secretária Geral; Gerente de Recursos Humanos; Gerente Financeiro; Gerente Administrativo Campus SBC; Gerente Administrativo Estação Ambiental).

## 2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados utilizados para identificação das percepções dos entrevistados utilizou-se um questionário estruturado, com perguntas abertas, que permitissem aos mesmos se colocar da maneira que melhor pudesse expressar suas convicções, pensamentos, sentimentos, críticas e sugestões. De acordo com Vergara (2000) o questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo.

As questões do questionário num total de 20 (vinte) perguntas tinham a finalidade de atender ao objetivo proposto no presente estudo e são delineadas em prosseguimento:

Questão 1: *Qual é o nosso Negócio?* O objetivo era identificar o nível de percepção do entrevistado quanto ao significado percebido por ele referente à natureza da existência da instituição, sua missão, para que ela serve. A maior ou menor exatidão de sua resposta indicaria o grau de maturidade profissional do dirigente quanto a sua percepção da organização.

Questão 2: *Qual deverá ser o nosso Negócio em 2013?* Considerou-se a possibilidade de obter informações relativas e de acordo com a percepção do entrevistado, sua visão de futuro a respeito da instituição como um todo.

Questão 3: *Qual nossa Missão Atual?* Procurou-se identificar o juízo dos entrevistados quanto ao entendimento do que é a razão de existir da instituição. O seu motivo de existência.

Questão 4: *Nossa Missão deverá ser outra para o nosso negócio de 2013?* Buscou-se conhecer a opinião dos entrevistados acerca da necessidade de modificação da missão da organização quando projetada para dez anos à frente.

Questão 5: *Que princípios deverão nortear a construção do nosso futuro?* Procurou-se obter indicações acerca das opiniões dos entrevistados relativos à

forma de condução da organização rumo ao futuro, e a base de princípios e valores a serem contemplados para tanto.

Questão 6: *Que variáveis internas concorrerão para que nosso futuro seja o indicado na questão 2?* Teve-se a intenção de ver registradas as indicações dos entrevistados em relação aos tipos de variáveis que a organização poderia estar sujeita e deveria se preocupar para chegar ao seu futuro esperado.

Questão 7: *Que variáveis externas concorrerão para que nosso futuro seja o indicado na questão 2?* Considerou as mesmas premissas da questão anterior.

Questão 8: *Para que chegue ao futuro indicado na questão 2, qual deverá ser hoje, a Visão de sua unidade?*, procurou-se obter dos dirigentes a sua “antevisão” do futuro da unidade educacional entrevistada de forma a concorrer para a identificação da “visão” futura da organização.

Questão 9: *Que objetivos sua unidade deverá fixar hoje para que o futuro indicado na questão 2 possa ser alcançado?* Procurou-se identificar o conjunto de necessidades concorrentes para que, no futuro, a organização possa ser o esperado pelos entrevistados.

Questão 10: *Que Estratégias Competitivas deverão ser adotadas para que se chegue ao futuro pretendido?* Procurou-se identificar o grau de conhecimento dos entrevistados sobre o item “estratégias competitivas” e seu discernimento a respeito, obtendo, dessa forma, um panorama geral do nível de embasamento dos mesmos, bem como as ações consideradas – na opinião de cada um deles – passíveis de serem contempladas para a construção do futuro esperado.

Questão 11: *Como você irá divulgar, implantar e acompanhar o Plano Estratégico de sua unidade?* Procurou-se conhecer a sensibilidade e pro atividade dos dirigentes quanto à implementação de um plano estratégico na organização como um todo e em suas mantidas.

Questão 12: *Faça os comentários que considerar pertinente e importante, e que, em sua opinião, não estão contidos ou abordados nas questões anteriores.* Pretendeu-se com este espaço dar a cada um dos entrevistados a oportunidade de expor, de maneira livre, suas considerações, receios, preocupações, sugestões e críticas a respeito do que julgasse relevante para o momento, e para a organização.

Questão 13: *Quem é o cliente?* Procurou-se entender como a percepção dos diversos entrevistados acerca de sua “clientela” era verificada, para que se pudesse traçar um perfil, ou uma tendência da mesma.

Questão 14: *Principais concorrentes e posição no rankin.* Buscou-se identificar a percepção dos entrevistados com relação aos congêneres de mercado se eram observados por eles como tais.

Questão 15: *Diferencial competitivo* buscou-se identificar o que os entrevistados consideravam como diferenciais da organização frente aos possíveis consideradas concorrentes.

Questão 16: *Qualidade em relação aos principais concorrentes* pretendeu-se identificar, na percepção dos entrevistados, o que se considerava como qualidade percebida entre a própria organização e as indicadas como concorrentes.

Questão 17: O que a cultura da organização valoriza? A finalidade foi o de identificar os valores percebidos e professados pela organização, que pudessem ser significativos para os entrevistados.

Questão 18: *O que a cultura da organização recrimina.* Pretendeu-se verificar as questões não aceitas, ou mal vistas pela organização, na opinião dos entrevistados.

Questão 19: *Como é o processo decisório?* Esta questão buscou-se identificar, a partir do ponto de vista dos entrevistados, a sistemática observada pela organização no processo de tomada de decisões.

Questão 20: *Como o funcionário participa da gestão?* Visando identificar, na opinião dos entrevistados, a percepção dos mesmos quanto à sua participação no processo de decisão e de gestão da organização, e à participação dos demais atores envolvidos no processo.

## 2.5 ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo de caso buscará observar cinco componentes considerados por Yin (2001) especialmente importantes e que nortearão o trabalho em questão:

- a) as questões do estudo;
- b) suas proposições;
- c) sua unidade de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições; e,
- e) os critérios para se interpretar as descobertas.

Acerca das *questões de estudo* tem como tarefa inicial precisar, com clareza, a natureza das suas questões de estudo, dos tipos “como” e “por que”.

No que se refere às *proposições de estudo*, são relativas à atenção a alguma coisa que deverá ser examinada dentro do escopo do estudo.

Quanto à *unidade de análise* refere-se à definição do “caso” propriamente dito, o estudo que está sendo desenvolvido, sua caracterização, o foco específico do estudo e a relevância do mesmo.

Sobre *ligar os dados às proposições* e os critérios *para interpretação das descobertas* representam as etapas da análise de dados da pesquisa do estudo de caso, estruturados num projeto fornecendo base a essa análise.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 O CENÁRIO COMPETITIVO DO SÉCULO XXI

##### 3.1.1 O movimento de globalização

A determinação de ações estratégicas com o objetivo de salvaguardar nichos de mercado e ampliar sua participação no setor de atuação é imperativa, tendo em vista as recentes mudanças provocadas por:

a) mundialização da economia;

b) maior nível de necessidades dos profissionais e das pessoas de se profissionalizar para o enfrentamento de uma concorrência cada vez mais acirrada em um mercado cada vez mais exigente;

c) aumento do número de egressos do ensino médio, dispostos a seguir seus estudos e cursar o ensino superior;

d) ampliação da oferta de instituições de ensino superior, bem como de vagas em seus cursos de graduação e seqüenciais;

e) aumento da competitividade das escolas particulares pela conquista de novos alunos;

f) exploração de áreas do saber antes fora do objeto de suas atenções;

g) cumprimento das exigências legislativas em constantes mudanças;

h) elevação de custos em decorrência das exigências do mercado;

i) necessidade de aprimoramento da avaliação institucional das IES.

Esta realidade de profundas mudanças torna complexo o processo de planejamento, a tomada de decisões e a adoção de ações para o sucesso empresarial. Tem-se, nesta situação, um desafio para administrar a organização neste novo ambiente.

Tendo em vista as necessidades cada vez mais específicas das organizações em função da globalização dos mercados, em todos os setores de atividade econômica, desde a concorrência que se estabelece entre fabricantes de diferentes países até a competição na detenção de tecnologia e processos, não há atividade que acabe por não ser influenciada por algum tipo de embate no mercado.

Empresas comerciais e industriais, sobretudo no final do século XX e entrada do século XXI, têm-se preocupado em procurar identificar tendências e indicadores para o futuro cada vez mais incerto e menos previsível. Há tempos era possível prever-se o futuro com alguma certeza e segurança. As modificações e a evolução a que têm sido submetidas às instituições, cada vez mais, não lhes permitem prever o futuro, e o nível de incertezas cresce da mesma forma.

A única maneira de se preparar para enfrentar as incertezas do futuro reside no fato de que as instituições, qualquer que seja a sua natureza, passem a pensar estrategicamente, repensando sua atividade e prevendo o que pretende ser no futuro. O “pensar estrategicamente” significa, necessariamente, adotar uma postura de planejamento de longo prazo.

## 3.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

### 3.2.1 Estratégia organizacional

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

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

O planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo a que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito do que fazer, como, por que, quando, por quem e onde. Não se trata de previsão ou plano: o primeiro refere-se à análise e à verificação de quais situações poderão ocorrer no futuro, levando em consideração uma série de fatos, de acontecimentos e de probabilidades – consiste em fazer conjecturas ou dizer de antemão; o segundo é a consolidação, por meio de um documento formal, dos dados desenvolvidos no planejamento.

O planejamento é, via de regra, de responsabilidade dos níveis mais altos das organizações, e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à relação dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 1996). Não só organizações industriais e comerciais preocupam-se e se voltam ao planejamento estratégico - as instituições de ensino também se centram a pensar e a adotá-lo.

No início da década de cinquenta, os estudos no campo da administração, gradativamente passaram a se centrar em questões relacionadas com o ambiente, inicialmente das empresas e, a seguir, de outros tipos de organização. Essa preocupação deu-se em função da falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. Era, portanto, um problema técnico-econômico. Acreditou-se que a solução do problema estava no planejamento estratégico – análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos, condição esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

Ansoff (1965) evidencia que a partir de 1955 eram inadequadas as técnicas de planejamento de longo prazo, os controles financeiros, e o planejamento de longo alcance para o tratamento do que considerou de novos sintomas, em virtude da procura de mercado, pois, com a entrada de produtos substitutos oferecidos com

novas tecnologias, ou pela invasão de mercado por vigorosos competidores externos.

Identificou ainda Ansoff (1965) três aspectos principais do problema estratégico: os problemas administrativos suscitados pela situação, os processos de solução de tais problemas e as variáveis que os envolvem. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico foi considerado um ataque limitado a uma parcela do problema global: focalizava atenção no problema das vinculações externas, tendo o pressuposto básico de que a configuração interna da organização permanecerá essencialmente inalterada; quanto à solução de problemas que determinavam novos vínculos com o ambiente, pressupunham de que a implantação e o controle seguiriam como atividades secundárias; e, as variáveis consideradas nessa análise eram exclusivamente técnicas, econômicas e informacionais. Acreditava que a dinâmica social e política dentro e fora da empresa fossem irrelevantes e não interferissem no caso. Então, planejamento estratégico seria uma abordagem essencialmente cartesiana.

Os estudos dos vinte anos subsequentes apresentaram, através de êxitos e fracassos, e de pesquisa contínua, com cada vez mais clareza, que a concepção cartesiana de problema estratégico sofria duas deficiências principais: as variáveis excluídas têm impacto importante na solução do problema (otimização imprópria); o planejamento estratégico só resolve uma parte do problema global, no que diz respeito a uma relação efetiva e viável entre a organização e o meio.

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

Estudos demonstram que as empresas então procuraram desenvolver um conjunto de ações que pudessem se antecipar aos acontecimentos do futuro, uma vez que todas as abordagens até então empregadas partilhavam das falhas de uma técnica oriunda da experiência. Procurava-se remediar sintomas específicos e não os problemas responsáveis por esses sintomas. Surge um novo paradoxo, o da administração estratégica.

Haselhoff (1990) consultor e professor holandês indicou que o estudo e a prática da fixação das metas organizacionais tornou-se, o que chamou de batata quente, nas mãos de muitos estudantes e práticos preocupados com a administração estratégica. Eles não estavam preparados para isso: era um novo paradigma. E, paradigma parcial não funciona, ou seja, não era possível ajustá-lo para algumas estratégias bem formuladas, usando técnicas mal-estruturadas de solução de problemas. Também, poderia acontecer de seu quadro de referência não servir para a aplicação dessas estratégias.

Os paradigmas sempre tiveram papel importante no desenvolvimento da teoria, especialmente no campo das ciências naturais: “a estrutura de desenvolvimento da ciência natural procede de um paradigma para outro” (KUHN,1970).

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

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

Uma estratégia sistêmica que:

- a) permita à organização ir da situação ambiental como ela é para decisões que, de fato, estão baseadas na interpretação subjetiva dessa situação;
- b) conserve viva uma institucionalização adequada de valores, de modo a gerar certo consenso sobre o que fazer;
- c) selecione de antemão a porção do ambiente potencial que é importante no momento;

d) permita flexibilidade, de modo que as organizações possam mudar rapidamente de uma estratégia para outra.

Assim, as metas organizacionais mais concretas devem ser obtidas destas cinco estratégias sistêmicas. Porém, há ainda um problema ambiental: as organizações em ambientes turbulentos não podem apenas basear-se nas ações dessa organização, há que se buscar cooperação junto das instituições políticas e envidar esforços que envolvam a identificação de agentes importantes na descoberta de soluções realmente viáveis.

Tabatoni e Jarniou (1975) delinearão na França, um instrumento analítico e pedagógico para sublinhar os aspectos normativos da administração e do planejamento estratégico. Tratava-se de enfatizar a idéia de que qualquer estratégia dependia do sistema de normas apreendidas pelas pessoas da organização como sendo sua política básica ou o seu tipo específico de administração.

Pretendiam os autores acima citados demonstrarem certa flexibilidade na política, de forma a reforçar normas existentes ou exigir sua mudança. A análise desse sistema de normas e de sua dinâmica parecia central para o problema da administração e do planejamento estratégico:

- a) Sistemas de Administração - são apresentados como uma configuração particular de três subsistemas: planejamento, organização e controle social;
- b) Racionalidade, *Política e Sistemas de Administração* - considerou-se a “política” como a “racionalidade” específica que gera uma configuração particular do sistema de administração ou um sistema particular de normas de administração;
- c) Dinâmica da Política - enfatiza os dois componentes principais de qualquer programa de ação: a racionalidade da “produção” da organização e seu “reconhecimento social”. Visualiza a dinâmica do agir político por meio da dinâmica das relações entre os três subsistemas;
- d) Administração Estratégica - vista como uma força particular de “sistema de administração”, onde a “política” está expressando uma racionalidade de inovação que envolve a mudança da própria “política”, a relação dialética entre política e estratégia e finalmente o desenvolvimento de uma “cultura estratégica” ao longo de toda a organização.

Com relação aos sistemas de administração, os processos administrativos que são processos sociais que possibilitam uma ação coletiva e voluntária para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização, dentro de um sistema social mais amplo, baseiam-se em “sistemas de planejamento”, “estrutura organizacional” e “controle social”, expressando os tipos de inter-relações entre esses três subsistemas e vividas e sentidas dentro da estrutura organizacional. No tocante à questão da racionalidade política e sistemas administrativos, tem-se que os processos sociais enquanto praticados pelos participantes são determinados pela estrutura da organização.

Esses modelos articulariam de maneira dialética a formação da política (programa de ação) e a implantação da estratégia, e organizariam a aprendizagem das práticas administrativas estratégicas, normalizando assim a mudança na organização. Nesse sentido, a administração estratégica é uma “administração normativa de mudança”, da mesma maneira que suas especificidades estratégicas dependem do diagnóstico dessas normas internas e externas, que geram a política administrativa, e dos sistemas de ensino-aprendizagem capazes de mudar essas normas de maneira organizada.

Ansoff, Declerck e Hayes (1981) ao analisarem como a empresa relaciona-se com o ambiente, distinguiram duas maneiras distintas. Uma delas, mediante comportamento competitivo (ou operacional) – que procura obter lucro do meio ambiente através do processo de troca, tentando produzir da maneira mais eficiente possível e garantir o maior segmento de mercado e os melhores preços; e através do comportamento empreendedor (ou estratégico). Outra quando procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que oferecem maior potencial para os lucros futuros, identificando novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de marketing mais adequadas, testando o mercado e introduzindo novos produtos nesse mercado.

Como o modelo competitivo é gerador de lucro e o modelo empreendedor é absorvedor de lucro, esperava-se que a empresa gravitasse em torno do primeiro modelo enquanto for adequado o potencial de seus mercados atuais e enquanto tais mercados satisfizessem os objetivos de lucro e crescimento.

A preocupação com a atividade competitiva tornou-se maior com o abandono de outros laços com o meio ambiente à medida que as empresas acreditavam que

seus vínculos básicos estavam consignados e limitados a que “negócio” estavam direcionadas, e não *onde, por que e para quem*, desenvolviam seu negócio.

À medida que o tempo foi passando as empresas foram identificando a vulnerabilidade de seus mercados tradicionais e sua crescente exaustão, e que o comportamento agressivo, por mais agressivo que fosse não poderia resolver essa inadequação. Reconheceu-se, então, cada vez mais, que a preocupação organizacional deveria passar a ser o comportamento empreendedor em larga escala – o desenvolvimento de maiores laços comerciais com o meio ambiente. Por outro lado, o problema de ser percebido e reconhecido pelo mercado, foi outro problema identificado, daí a necessidade de “explicar” a empresa para o público. De outra forma, o problema da “responsabilidade social” da empresa passou a ser uma preocupação importante, tanto para os observadores externos como internos. O pressuposto dos “objetivos sociais”, o conflito entre lucro e contribuição ao bem-estar, a “doutrina do auto-interesse esclarecido”, a interação entre os valores internos, sociais, e a cultura – tudo isso foi analisado e debatido.

A nova postura é a redefinição do papel da empresa na sociedade. Essa redefinição provocará a ativação de novos tipos de laços entre a empresa e o meio: legais, culturais e informacionais. A atenção deve deslocar-se do modelo competitivo para o modelo empreendedor, mas este último deve ter objetivos mais amplos do que os que tiveram na história passada.

A técnica inventada para o tratamento desse novo problema empresarial importante foi o planejamento estratégico. Para tanto, desenvolveram-se modelos de diagnóstico: Ambiental – determinar o clima competitivo no ambiente da empresa, e o próprio comportamento competitivo da empresa; Capacidade – eficiência do custo de suas atividades; de compra, produção e distribuição; eficiência do marketing em gerar vendas; eficiência dos órgãos inovadores em gerar potencial lucrativo e continuamente promissor; novos produtos lucrativos; mercados e tecnologia.

Com o decorrer do tempo, a postura administrativa foi sendo alterada, principalmente em função da leitura de mundo que os administradores foram realizando. Assim, foi-se instalando o planejamento da transformação da atitude estratégica, que possuía os seguintes atributos: valores e normas organizacionais; habilidades administrativas, conhecimento e propensão para o risco; relações estruturais: autoridade, responsabilidade, informação, poder, tarefa; relações de

processo: *problem-solving*, comunicação, motivação, controle; tecnologia: sistemas formalizados, aquisição de informação, análise de decisão, aplicações de computador.

Paralelamente à questão dos conflitos de cultura, emergentes decorrentes das transformações, ou das tentativas de transformações que se tentava programar, o que se convencionou denominar de administração integrativa, foram se instalando novos processos, novamente, mesmo que limitados. As limitações estiveram focadas nas questões da tecnologia cognitiva: mudança estratégica traz ameaças e desafios pessoais aos indivíduos; as empresas ficaram com sua lógica mais aprimorada e o mecanismo de adaptação social foi suprimido. A consequência foi, mais uma vez, a resistência ao planejamento.

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

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

Conclui-se, então, que a análise das causas que levaram ao fracasso do planejamento estratégico na solução de problemas da empresa na era pós-industrial passou pela questão da transformação básica de comportamento de um modelo predominantemente competitivo para uma combinação de modelos competitivos e empreendedores.

A transformação da capacidade interna da empresa, especialmente a capacidade administrativa, é diferente da atividade empreendedora que, há seu tempo, é diferente da atividade competitiva. Verificou-se que a atividade empreendedora é que seria a alavanca para a transformação estratégica, mas configurando-se em apenas um componente do vetor capacidade-total necessária. A partir desse posicionamento, apresentou-se uma metodologia que planeja a

transformação da capacidade da empresa em uma nova cultura capaz de adaptar-se ao ambiente. Entretanto, não se deixa de considerar a possibilidade de que ambos os modelos, competitivo e empreendedor, podem ter intensidade diferente, dependendo do ambiente e dos objetivos da administração.

Desta maneira, a empresa que tiver de agir conforme os dois modelos terão de resolver o problema da acomodação e reconciliação de duas culturas de capacidades conflitantes. Este fato dá origem a um novo e importante desafio para a administração das organizações: integrar e coordenar culturas diversas e modelos distintos.

A consequência foi à criação da administração estratégica, que inclui a administração de operações do modelo competitivo; a administração empreendedora do modelo empreendedor; a administração integrativa da coexistência dos dois modelos. Isto dá ensejo a um processo de aprendizagem planejada, que torna a administração estratégica além de um fenômeno comportamental, a combinação de tarefas de: análise estratégica; planejamento; decisões estratégicas; e, comportamento estratégico.

Para o sucesso da administração estratégica, torna-se necessário considerar os seguintes pontos-chave:

- a) processo em cascata, que aumenta progressivamente o envolvimento da estrutura e o nível de sofisticação da análise;
- b) identificar resultados rápidos durante o processo;
- c) que o planejamento seja utilizado como uma ferramenta pedagógica no processo de introduzir a administração estratégica nos diversos níveis organizacionais; e,
- d) que a análise de estratégia seja sobre os problemas reais.

Para deslocar a empresa em direção à administração estratégica é preciso que além de uma mudança cultural a ser instalada e possibilitar elevar o nível cultural vigente na empresa, escreva-se um processo pedagógico que contorne o obstáculo psicológico da resistência às mudanças e às posturas instaladas e àquelas radicais. Esse processo pedagógico deve ser suficiente para permitir o desenvolvimento administrativo mediante o enfrentamento dos problemas reais, e gerador de

conhecimento e troca de experiências entre os membros da organização, ensinando-a a aprender a aprender.

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

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

### **3.2.2 A teoria da abordagem contingencial**

Administração é a ordenação do caos que se instala quando um grupo de pessoas coopera no desejo de conciliar as metas estabelecidas por terceiros com seus objetivos, interesses, desejos e ambições pessoais. Enquanto ciência, a Administração estuda as necessidades sócio-técnicas da organização, seu conjunto de diretrizes, cultura, processos, recursos e capital, possibilitando a realização de seu negócio de forma estruturada, integrada e consolidada. Na concepção sistêmica, a Administração é entendida como um mecanismo estruturador e articulador de processos e recursos empresariais para a consecução dos resultados almejados: geração de bens, lucro e promoção do bem-estar social.

Muitas são as abordagens na evolução do pensamento dos estudiosos da administração: a Clássica, a Burocrática, a Humanística, a Comportamental, a Sistêmica, a Organizacional, a Contingencial, até se chegar à abordagem Estratégica; abordagens que podem ser classificadas em duas fases:

- a) pensamento mecanicista e reducionista (primeira metade do século XX);
- b) pensamento sistêmico, orgânico e holístico.

A partir dos anos 80, as Escolas do Pensamento Estratégico, já com vinte anos de existência, sugeriram a criação da disciplina de Administração Estratégica em universidades americanas, resultado das demandas do aumento de competitividade

por um novo foco na gestão. A gestão, por sua vez, é a aplicação da Teoria Administrativa em suas várias metodologias, a saber:

- a) gestão por funcionalidades;
- b) gestão por objetivos;
- c) gestão por resultados;
- d) gestão por qualidade total;
- e) gestão por processos;
- f) gestão por competências;
- g) gestão orientada a clientes, e
- h) gestão estratégica.

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação empresarial – “conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 1998) - tornou-se imperativo.

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

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

De todas as Teorias da Administração, a abordagem contingencial enfoca as organizações de dentro para fora, colocando o ambiente como fator primordial na estrutura e no comportamento das organizações. De um lado o ambiente oferece oportunidades e recursos, de outro impõe coações e ameaças à organização. É

neste ponto que a tecnologia torna-se também uma variável importante para o ambiente. Dela dependem os conceitos de oportunidades extra-organizacionais como inter-organizacionais, já que interfere na coerência dos membros internos da organização para obter e adaptar a coesão com características externas do ambiente.

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

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

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

Para Quin; Spreitzer (1999) aliado às questões anteriores, os colaboradores precisam de treinamento e conhecimento relevante sobre como se tornar capacitados para a tomada de decisões. Eles devem aprender como trabalhar de forma colaborativa, devem ter ferramentas para a solução de problemas e devem entender o desempenho da empresa.

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

### 3.2.3 O processo de planejamento como instrumento de gestão contemporânea

O processo estratégico segundo Baldrige (1981) necessita estar calcado na flexibilidade e nas respostas rápidas à mudança no meio externo. Tem como principais objetivos tomar decisões críticas, fazer a coisa certa e com eficácia e não com eficiência. É mais um estado mental do que uma técnica de planejamento. Suas características principais são: ação rápida e adaptação dos planos originais à realidade em mudança, a análise constante do ambiente e as decisões críticas como respostas rápidas às mudanças.

Uma das mais importantes atividades que os dirigentes estão desenvolvendo para suas organizações é a estratégia. Pensar um processo estratégico e identificá-lo com "conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a organização, que tipo de instituição ela é ou deseja ser" (ANSOFF, 1991).

O planejamento estratégico é um processo que estabelecem objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los, determinando os recursos necessários para sua consecução. Sua função, além de organizar um esforço sistemático no sentido de comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimular o processo decisório das organizações. O problema é que o planejamento representa um estilo calculado de administração, não um estilo de compromisso de engajamento.

Recordando Selznick (1957), "as estratégias só têm valor quando pessoas às quais se confiou algo enchem - nas de energia". Na verdade, o que se observa é que quem promove o planejamento convencional deseja reduzir o poder da administração sobre a formulação da estratégia. Steiner (1979) corrobora com o raciocínio aqui desenvolvido: "se uma organização é administrada por gênios intuitivos, não há necessidade de um planejamento estratégico formal".

Ansoff (1965) referiu-se a um período no qual a empresa é capaz de construir previsões com uma perfeição de mais ou menos vinte por cento, para o planejamento horizontal da empresa. Nos dias de hoje, certamente, não há organização que conheça ou construa com perfeição previsões tão acertadas,

mesmo porque a dinamicidade do mundo e a velocidade em que as mudanças ocorrem não mais permitem prognósticos como antes, em situações de economia estável e estática.

A evidência dos dias atuais indica o contrário: enquanto certos padrões repetitivos ou cíclicos, mais parecidos com períodos ou estações, podem ser prognosticáveis, as previsões de descontinuidade, tais como, as de inovação tecnológica ou alterações de preços em virtude de novas tecnologias, são praticamente impossíveis de serem previstas com precisão. Pode-se aceitar que algumas pessoas vislumbrem a proximidade destas ocorrências, às quais se denominam “visionárias”: criam suas estratégias a partir de rotas intuitivas, desenvolvendo ações mais personalizadas do que técnicas ou formalmente calculadas.

Neste sentido, por analogia, planejar é raciocinar (em termos definidos) sobre o futuro da organização, como ela deverá chegar à posição que os seus gestores almejam, como combater os riscos iminentes e como tirar proveito das vantagens previsíveis.

A competitividade de uma organização advém de sua habilidade de desenvolver competências únicas e essenciais, que permitam gerar produtos inesperados (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

Só é possível conseguir isso de duas formas. Primeiro, aproveitando os recursos de maneira mais criativa, obtendo mais por dinheiro investido, por ser humano empregado. A segunda forma é mudar a estrutura organizacional, inventando novas maneiras de fazer um produto ou de competir. Para isso é necessário que se fixe nas oportunidades a serem aproveitadas, e se preste atenção aos recursos que se pode reutilizar. Um deles é o intelectual da organização. Se alguém aprende fazendo algo "X" quer aproveitar esse aprendizado criando "Y" e "Z". Esse conceito de habilidade cumulativa básica na organização é o que se chama de "competência essencial" (*core competence*). Que capacidade é exclusivamente sua e difícil de ser imitada pelos outros? Dois caminhos podem ser seguidos para o desenvolvimento dessas habilidades: a aprendizagem, e a gestão do conhecimento (*Knowledge Management*). Os dois caminhos acabam encontrando-se em um determinado momento.

Considerando Bigge (1977) “seria difícil justificar qualquer aquisição de aprendizagem na escola se não tivesse relação com a aprendizagem futura dos

alunos em situações de vida”. Por analogia, pode-se depreender que, em uma organização, todo o conhecimento sabido e conhecido deve ser transmitido a toda estrutura, com o objetivo de, não apenas torná-lo conhecido, mas principalmente permitir que os recursos humanos possam envolver-se com, e na organização, como forma de obter-se o *compliance* das pessoas envolvidas. Entretanto,

De acordo com o auto Bigge 1977, p.253-4)

[...]o problema básico em relação à transferência da aprendizagem é: de que forma e em que extensão a aquisição de habilidades, conhecimento, compreensão e atitudes numa matéria ou situação de aprendizagem afeta o desempenho ou a aprendizagem em outras matérias ou situações?

A base para o desenvolvimento da aprendizagem no ambiente organizacional fica estruturada num processo de aprendizagem denominado de *apercepção* (uma idéia é apercebida quando surge na consciência e é assimilada a outras idéias conscientes. Assim a *apercepção* é um processo de associação de novas idéias a idéias velhas). Trata-se de uma forma de associacionismo – a aceitação de que o processo de aprendizagem começa com certos elementos irreduzíveis e que o processo de aprendizagem consiste em combinar tais elementos – onde se ligam idéias ou ações na memória, pensamento ou comportamento, simplesmente porque foram reunidas em nossas experiências anteriores com as mesmas. Assim, de acordo com Herbart apud Bigge, (1977), a *apercepção* é um processo que envolve não só tornar-se consciente de uma idéia, mas também assimilá-la à totalidade de idéias conscientes.

A *apercepção* é um processo através dos quais novas idéias ou estados mentais são relacionados a um suprimento de idéias já existentes. As lembranças armazenadas no subconsciente, trazidas ao nível consciente, permitem ao indivíduo interpretar as experiências que vivem num determinado momento. Novas idéias são aprendidas, estabelecendo-se relações das mesmas com aquelas que já foram a massa aperceptiva do indivíduo. Assim, a *apercepção* envolve tomada de consciência de uma idéia e assimilação da mesma com outras idéias já adquiridas. (BIGGE, 1977)

Dessa maneira, todas as experiências e informações que a estrutura organizacional puder transmitir ao seu corpo de colaboradores promoverão, por conseqüência, um nível de habilidades que determinará o estado de competências da organização. Para que todo o processo possa acontecer, será necessário o

desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento – envolve *insights*, idéias, sabedoria, experiência pessoal e profissional e toda a ampla capacidade de interpretação que possuímos para conviver em um mundo cada vez mais dependente da comunicação. Comunicação esta que, agora, precisa ser instantânea, com uma margem mínima de erro, para ser útil (Linde,2000, em entrevista).

Linde (2000) afirma:

expanda esse conceito para o universo corporativo, que engloba a troca de dados, cifras, conceitos, práticas e regras, e você terá uma ínfima noção da importância que deve ter a gestão do conhecimento dentro de uma organização”. “Conhecimento não significa nada se você não souber guardá-lo, administrá-lo e aplicá-lo no seu dia-a-dia”.

Considerando as afirmações dos autores, pode-se depreender que gestão do conhecimento, na verdade, é o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento. Para tanto, o olhar para uma organização não pode ser restrito à sua carteira de produtos, mas sim, ao conjunto de forças, capacidades e habilidades. Tais forças podem ser reutilizadas para criar novos negócios. A gestão estratégica baseada no pensar estratégico contribui para tanto.

Partindo-se do pressuposto de que, por um lado, as organizações são ou representam a imagem e a vontade de seus componentes e o somatório e seus conhecimentos como resultados de seu aprendizado, e por outro a resposta das interações e influências que determina ao meio no qual está inserida, num processo de retro-alimentação constante, e traduzida a partir da percepção de seus dirigentes e de seu nível de conhecimento, constata-se que se constituem em organismos vivos que além de necessitarem sobreviver, precisam desenvolver-se. A questão que se coloca é: como se desenvolver e crescer quando o tempo é um fator tão dinâmico e veloz – e ao mesmo tempo curto, dependendo do ângulo pelo qual se o analise? Como dirigir nosso conhecimento para o crescimento organizacional?

As organizações, quaisquer que sejam, submetem-se ao imperativo da mudança, da transformação, da modernidade e da visão para tentar acompanhar a velocidade dos tempos, das técnicas, dos procedimentos, das tecnologias, das exigências de seus consumidores, da renovação do conhecimento. Buscam sua manutenção e desenvolvimento através da competição, criando novas

oportunidades de crescimento. Inicialmente, desde a década de 50, postulou-se como diferencial para a efetiva competição e competitividade das organizações a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de solução de seus problemas e uma receita para o sucesso. O tempo foi implacável com aquela receita: grande parte das empresas que dela se serviram acabou abandonando-a em virtude dos insucessos verificados.

Segundo Mintzberg citado por Boyett, (1999, p.202),

planejamento estratégico não é sinônimo de pensamento estratégico. O primeiro refere-se à análise, ao passo que o segundo, à síntese. Por vezes, o primeiro é obstáculo ao pensamento estratégico porque, por se tratar de análise, é determinado por procedimentos formais, e, por conseguinte, jamais conseguirá prever descontinuidades, informar gerentes distantes ou criar novas estratégias.

Os tempos atuais têm determinado mudanças nos paradigmas organizacionais, quer seja pela velocidade do tempo, quer seja pela evolução tecnológica carreada pelo seu avanço. Assim, para que se acompanhe o desenvolvimento a que as organizações têm estado sujeitas, o primeiro dos paradigmas organizacionais que deve ser superado é o da visão mecanicista – a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida através de um processo estruturado e formalizado; o outro, de que as organizações, sim, estão inseridas na vida global – não há como negar a possibilidade de que assim não o seja: qualquer ato desenvolvido em alguma parte do planeta apresenta como resultado algum efeito em nossas organizações, em maior ou menor escala.

Na visão da escola do planejamento, o planejamento estratégico além de requerer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, requer também estabilidade durante sua formação. Não é possível que o mundo fique parado durante o desenrolar do processo de planejamento. Portanto, não resta alternativa para as organizações inseridas nesse contexto global a não ser a escolha de duas rotas: a) seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e as tendências dos mercados; b) prever e se antecipar inovando e interferindo nelas, entendendo que o movimento das mudanças é oportuno para novas formas de pensar o seu negócio.

A organização deve ser entendida como uma conformação de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinadas finalidades, que estão em constante relação de interdependência com o ambiente

externo, cujo êxito depende de uma sólida base de princípios, crenças e valores institucionais, que permitam melhor orientar e coordenar os esforços e talentos individuais e de equipe, dirigidos para metas e objetivos organizacionais.

De acordo com adaptação elaborada a partir de Tachizawa (2000) a Gestão Estratégica carrega em seu bojo um conceito de modelo de gestão como uma abstração da realidade, que foi concebido com o objetivo de representar instrumentos e técnicas – interagindo integradamente – que possam constituir suporte ao gerenciamento de uma determinada organização

Desta maneira, Tachizawa e Rezende (2000)

[...] procura fixar suas linhas genéricas, ficando os detalhes e a forma de interação entre aqueles instrumentos e técnicas por conta das particularidades próprias de cada organização. Nesse sentido, o modelo de gestão é sistêmico e metodológico, segregando as variáveis estruturais daquelas específicas e singulares.

Excluem-se assim da análise as variáveis estruturais comuns de todas as organizações, valorizando-se aquelas relativas às crenças, valores e estilos e gestão, que são próprias e específicas de cada organização, adotando-se, para tanto, instrumentos particulares de análise, e que variam e acordo com cada organização. Estes instrumentos particulares de análise estão relacionados à compreensão conceitual do meio ambiente ao qual a organização está inserida, de sua caracterização em termos de traços comuns, da identificação das estratégias genéricas a que está sujeita – sem levar em conta as singularidades de cada organização. Pode-se descrever o modelo de gestão estratégica – sistêmica e metodológica – considerando-se os elementos de estudo, a saber: fornecedores, insumos, clientes internos, produtos, clientes e consumidores, e mercado.

Entenda-se, portanto, por gestão estratégica um processo contínuo e adaptativo através do qual uma organização define e redefine sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o ambiente externo, desenvolvendo atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas, utilizando-se como uma de suas ferramentas o emprego de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho, considerando ainda a análise das decisões de

ajuste e realinhamento das ações internas da organização face às mudanças ambientais ocorridas (adaptado de TACHIZAWA, 2000).

Em síntese, a gestão estratégica procura, além de identificar os elementos: estratégias organizacionais, indicadores, e *benchmarking*; estratégias ambientais; processos, configuração organizacional e tecnologias da informação; cultura, qualidade e recursos humanos; considerar, permitir e conferir aos gestores estratégicos conhecimentos adequados e suficientes para a tomada de decisões emergentes – aquelas não-estruturadas e não-programadas – para o enfrentamento do desconhecido ou do que se avizinha ou se vislumbra no dia-a-dia das organizações. Considerem-se, ainda, as questões relativas à exata identificação das competências essenciais da organização e ao que se deseja que a organização venha a ser no futuro.

Nestes tempos de economia globalizada, de diferenças de renda, de questões relacionadas à preservação do meio ambiente, e da nova visão da empresa e de sua responsabilidade social, como pensar as organizações no tempo futuro? O que pensar o que a nossa organização será? O que desejamos ser? Onde queremos chegar?

Para que se possa responder a essas perguntas deve-se, antes, responder: Qual é nossa visão do futuro?

Ao considerar-se a explicação da necessidade de visão de Albrecht (1994) ao afirmar que de muitas formas,

a crise nos negócios hoje é uma crise de significado. As pessoas não se sentem seguras por não entenderem mais o porquê ao subjacente ao o que. Perderam a sensação de que as coisas são bem definidas e que trabalhar duro leva ao sucesso. Cada vez mais pessoas sentem dúvida e incerteza com relação ao futuro de suas empresas e, em conseqüência, com relação às suas próprias carreiras e futuros. Um número cada vez maior de empresas e seus indivíduos se encontra em uma crise de significado... Os que aspiram a papéis de liderança nesse novo ambiente não devem subestimar a profundidade dessa necessidade humana do significado. É uma aspiração humana muito fundamental, um apetite que não acabará.

A visão é algo mais do que a convocação a aumentar a participação de mercado, arrasar a concorrência ou duplicar os lucros do ano passado. É mais emocional do que analítica: é algo que toca o coração, não apenas a mente (BOYETT, 1999).

Uma visão, segundo Albrecht (1994):

[...] uma imagem compartilhada do que queremos que a empresa seja ou se torne... ela... nos dá um ponto que objetiva uma futura orientação. A visão responde à pergunta: 'Como desejamos que as pessoas queridas nos vejam?' A declaração da visão... envolve um elemento de objetivo nobre e alto valores, de algo considerado especialmente valioso.

A propósito de *visão*, destacam-se alguns autores que manifestam o que pensam sobre o tema. Para Nanus (1992),

[...] visão é um futuro realista, digno de crédito e atraente para sua empresa[...] [...] uma idéia tão animadora que, na verdade, dá a partida para o futuro, suscitando habilidades, talentos e recursos [e] uma clara indicação do caminho a todos que precisam entender o que é a empresa e aonde ela pretende chegar[...].

Já para Conger (1989) a visão é como uma imagem mental que retrata um estado futuro desejável, um ideal ou um sonho ambicioso. Blank (1995) compara a uma “lente ao mesmo tempo grande-angular e de longo alcance da consciência que possibilita pessoas ver o futuro e as possibilidades do cenário mais amplo.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo”. Isto significa que “criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa”. Para que se crie nosso próprio mapa é necessário que se utilize todo o nosso cabedal de conhecimentos, e que, tanto o conhecimento geral quanto os conhecimentos específicos possam constituir-se em ferramentas de construção e de respostas às nossas inquietações e indagações. Em verdade, creio que uma questão central seja respondida: o que é necessário que se faça para se chegar primeiro que os outros ao futuro?

Esta pergunta, para ser respondida, de acordo com Hamel e Prahalad (1995) indica que, numa dimensão abrangente, são necessários quatro elementos:

- a) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;
- b) desenvolvimento de um processo voltado à descoberta e percepção das oportunidades futuras;
- c) habilidade de energizar integralmente a empresa, o que pode representar uma longa e árdua jornada em direção ao futuro;

d) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Identifica-se aqui, uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa *desaprender* grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Reconhece que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a *estrutura* dos setores futuros. Reconhece que a competição pela liderança das *core competence* precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um *portfolio* de competências, bem como um *portfolio* de empresas. Reconhece que a competição frequentemente ocorre dentro e entre *coalizões* de empresas, e não entre empresas isoladas.

#### **3.2.4 A estratégia organizacional no processo de construção do Planejamento Estratégico**

Considerando que o ambiente apresenta uma visão determinística, a preocupação básica das empresas seria a de conseguir um ajustamento entre suas estruturas e processos ao ambiente. O ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico, ativo e determina aos que dele participam o que se convencionou denominar de restrições contingenciais, em virtude de fatores complexos, dos quais se podem ressaltar os produtos, as condições de mercado, os custos industriais, as normas governamentais, as condições financeiras e os fornecedores de matérias primas. Cada um desses fatores, ao seu tempo, ou em conjunto, apresenta uma tendência a determinar alguma influência no destino das organizações e no comportamento das mesmas, sendo que alguns deles causam impactos maiores que outros no comportamento organizacional.

Para assegurar que a organização esteja em consonância com o ambiente, cabe à alta administração a responsabilidade de alinhá-la de acordo com as suas competências internas e as interdependências do ambiente. Desta forma, lembrando Miles e Snow (1978) a coalizão de diferentes variáveis entre o ambiente e os objetivos organizacionais exige uma postura dinâmica e diferentes ações administrativas para se buscar objetivos da empresa prioritariamente estabelecidos. Assim, da postura administrativa dos dirigentes, resulta a forma de

adaptação organizacional, que podem ser enquadradas em três perspectivas principais: a seleção natural, a seleção racional e a escolha estratégica.

A seleção natural apresenta-se como um processo de alinhamento, isto é, como um determinado grupo de organizações desenvolve características mais compatíveis com as condições emergentes do ambiente que outras organizações. O significado desse fenômeno é que o determinante da eficácia e da sobrevivência da organização não seria a sua capacidade de adaptação, mas sim o seu alinhamento – com os requisitos determinados pelo ambiente. Sob essa perspectiva, somente as empresas que desenvolvem características mais compatíveis com as necessidades/exigências do ambiente é que se desenvolvem.

Os autores Miles e Snow (1978) argumentam que as organizações que interagem com o ambiente sob a perspectiva da *seleção natural* têm características marcantes e determinados grupos de organizações não são resultantes de suas atitudes internas, mas sim em função da entrada de uma nova organização no ambiente, impondo formas diferentes. Estas organizações, submetidas a esta orientação apresentam sua capacidade de adaptação restringida a fatores internos e externos. Os fatores organizacionais existentes, a preservação de seu *status quo*, seus mitos e suas competências diferenciais. Quanto aos fatores externos, são aqueles que se interpõem como barreiras, tais como as políticas econômicas e legais de entrada e saída, bem como os demais limites de atuação, fatores restritivos pelos quais as empresas ficam limitadas quanto a opções de escolha organizacional.

Quanto à segunda característica, aquela relacionada à estrutura e estratégia empresarial adotada pelas organizações, as informações necessárias sobre o ambiente, bem como as mudanças decorrentes na estrutura empresarial são consideradas caras e podem ter a sua natureza distorcida por mecanismos existentes dentro da própria organização. Sem esse arsenal de informações, a empresa apresenta uma tendência a ficar limitada para responder com sucesso às ameaças e oportunidades do ambiente. A terceira característica diz respeito ao fato de que, somente as organizações que desenvolvem características mais compatíveis com o ambiente é que sobrevivem. Essa concepção determina que o ambiente seja quem seleciona as empresas mais aptas, sendo negado às outras o papel da escolha estratégica. A consequência é que as demais empresas têm agravadas o seu estado de inércia organizacional, bem como o potencial de adaptação individual delas com relação ao ambiente é restringido.

Quanto à *seleção racional*, embora os limites cognitivos da tomada de decisões, onde as decisões consideradas racionais são questionáveis, face os indivíduos poderem tomar decisões com base em algumas percepções imperfeitas da realidade, a perspectiva analítica da seleção racional é caracterizada por um avanço em relação à seleção natural. O principal aspecto de diferença entre os tipos de seleção é que a seleção racional considera o papel dos administradores. Estes direcionam a administração da empresa de forma que ela possa dar respostas aos fatores do ambiente no qual está inserida, ao contrário da perspectiva da seleção natural que minimiza a função gerencial quando considera que é o ambiente o determinante da atuação da empresa.

Sob a perspectiva da escolha estratégica, o papel dos gerentes nas organizações não se limita apenas a ajustar a estrutura organizacional às condições do ambiente quando for necessário, mas tentar manipular o próprio ambiente com o objetivo de conformá-lo de acordo com o que a organização já está fazendo. As organizações que atuam sob essa perspectiva têm enfatizado o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. Assim, as organizações têm habilidade para ajustarem-se às condições contingenciais do ambiente, exercendo, também, influência nos ambientes nos quais estão inseridas.

A escolha estratégica possui cinco características:

- a) Coalizão Dominante - representada por um grupo de tomadores de decisão que exercem grande influência sobre o sistema, caracterizando-se por um grupo de indivíduos que tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los, conferindo à estratégia e à eficácia organizacional o resultado dos valores e das bases cognitivas desses atores que possuem maior influência nas organizações;
- b) Percepções - a coalizão dominante cria a atuação sobre o ambiente interno da organização, sendo sua ação e resposta da organização ao ambiente aquilo que é percebido, ou de acordo com a percepção que a administração tem das condições ambientais, e estas acabam tendo pouco efeito sobre as decisões e ações da administração;
- c) Segmentação - é definida como sendo a partição do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante, sendo que esta partição também determinará sua influência numa posterior divisão da organização em várias subunidades, que receberão a alocação de recursos de acordo com suas importâncias estratégicas;

d) Procura de Atividades - é relativa à responsabilidade que a coalizão dominante tem pela avaliação dos elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização, ou seja, o tipo de reação que a organização irá tomar em relação ao ambiente está na justa medida da avaliação destes elementos;

e) Restrições Dinâmicas - as decisões adaptativas tomadas sob a coalizão dominante tendem a ser restringidas pelas estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais da organização, de forma que, há restrições que podem ser desprezadas por alterações nas estratégias, mas, deve-se considerar que para as novas direções escolhidas, um novo conjunto de restrições próprias passará a ser vigente.

Há uma ligação entre estrutura e ambiente no qual operam as organizações. De maneira análoga pode-se afirmar que o mesmo tipo de ligação existe entre a estrutura das organizações e as estratégias que são adotadas. A relação entre estratégia e estrutura ocorre de forma diferente de acordo com a postura da administração das organizações, e está em conformidade com o nível de percepção que seus dirigentes possuem acerca das influências que o ambiente apresenta e que irão determinar mudanças, quer de natureza interna, quer de natureza externa, em sua forma de atuação. O processo de adaptação das organizações ao seu ambiente, bem como o desenvolvimento de suas estratégias ocorre a partir da avaliação crítica dos elementos que compõem o ambiente.

Considerando-se o pressuposto de que organizações são sistemas abertos e que, por decorrência, interagem com o ambiente no qual estão inseridas, essas interações, levando em conta a questão da adaptação organizacional, pode ocorrer de formas diferentes, de acordo com o comportamento verificado em cada organização. Miles (1978) considera que as organizações podem ser enquadradas em tipos, de acordo com a sua maneira de se comportar no processo de interação com o ambiente, a saber: defensiva, prospectiva, analista ou reativa. As organizações de comportamento defensivo são aquelas que possuem um estreito domínio da relação produto-mercado, pois, raramente procuram desenvolver competências fora de seus domínios, face possuírem o foco de sua atenção voltado estritamente ajustado em relação com o mercado do qual participam, ficando assim, menos expostas a ajustamentos em virtude de que sua atuação está voltada para uma melhora contínua da eficiência das operações que desenvolvem. As organizações prospectivas são caracterizadas por estarem praticamente sempre

buscando oportunidades de mercado, novas tendências, fato que as caracteriza como organizações que criam mudanças, geram incertezas no ambiente e obrigam seus concorrentes a responderem às suas ações. As organizações analistas operam em dois domínios concomitantemente, um estável e outro de mudança. No primeiro, utilizando-se da estrutura e processos existentes, tendendo a agir de forma rotineira; no segundo, procurado direcionar seu comportamento da busca a acompanhamento de novas tendências de mercado, bem como se seus concorrentes, como forma de identificar e estar pronta a adotar novas idéias que considere promissoras. As organizações de comportamento reativo são aquelas que, normalmente, não são capazes de responder às mudanças e incertezas impostas pelo ambiente no qual estão inseridas, de forma eficiente. Trata-se de organizações desprovidas de uma relação consistente em termos de estratégias e estrutura. Têm dificuldade em promover ajustes, a não ser pela forte pressão exercida pelo ambiente do qual participam, fato que ocorre raramente.

Em síntese, a influência que o ambiente imputa às organizações determina ajustes das mesmas, independente do estágio em que elas se encontrem, determinando diferentes estruturas que, por sua vez determinarão estratégias julgadas mais apropriadas ao momento pelo qual estejam atravessando. Por outro lado, as estruturas das organizações e as estratégias adotadas por elas, determinam, também, influências no ambiente, constituindo-se em um processo dinâmico e de retro alimentação constante.

### **3.2.5 Estratégia Competitiva: foco da Administração Estratégica**

Porter (1998) através do ensino e do estudo da economia industrial e da estratégia empresarial desenvolveu, a partir de sua experiência em pesquisas escolares com bases estatísticas e também no estudo de centenas de indústrias onde o trabalho de seus alunos de mestrado e doutorado em Administração, bem como nas consultorias internacionais nas quais trabalhou, um arcabouço de conhecimento que lhe permitiu determinar algumas condições/modelos para que os profissionais de empresas pudessem, com maior propriedade, analisar a competitividade enfrentada pelas organizações, como ferramenta para a formulação de estratégias empresariais, financeiras, de marketing, na análise de mercado e em

tantas outras áreas das organizações. Assim, a importância em se estudar as ações estratégicas das empresas, pois cada empresa que compete em um setor industrial possui, implícita ou explicitamente, uma estratégia para guiar suas ações. Estas estratégias podem ser desenvolvidas de maneira formal, através de um processo de planejamento, ou simplesmente ser o resultado da evolução das atividades de vários departamentos funcionais da organização, portanto de forma implícita.

A partir da preocupação em identificar as maneiras pelas quais as organizações determinavam suas ações estratégicas, passou a dar mais atenção à questão *planejamento estratégico* formal, levantando uma série de questões que há muito preocupavam vários administradores. Portanto, considerando-se a ênfase nos processos formais de planejamento estratégico, procedeu-se à indagação de questões – de forma organizada e disciplinada - a respeito de: “o que vem dirigindo a concorrência em minha indústria ou nas indústrias nas quais estou pensando em entrar?”, “quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de responder?”, “de que modo minha indústria irá se desenvolver?”, “qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir em longo prazo?”

A base do desenvolvimento do pensamento estratégico, segundo Porter (1998) é a análise estrutural, por considerar ser a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva, além de configurar em um suporte básico para a maioria de vários conceitos por ele desenvolvidos/adotados.

Com base nesse pensamento, identificou cinco forças competitivas que refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, ou seja, nos concorrentes conhecidos: Ameaça de entrada, Ameaça de Substituição, Poder de Negociação dos Compradores, Poder de Negociação dos Fornecedores e Rivalidade entre os atuais Concorrentes. Determinou que todas as cinco forças competitivas em conjunto eram passíveis de determinar a intensidade da concorrência no setor de atuação, assim como sobre a rentabilidade das organizações. Assim, a força ou as forças mais acentuadas são as principais determinantes da formulação de estratégias. Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa estará em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação aos seus concorrentes. A decorrência deste diagnóstico é a adoção de uma estratégia competitiva efetiva, assumindo ações ofensivas ou defensivas como forma de criar uma posição estratégica defensável contra aquelas forças competitivas.

Para tanto, as possibilidades, em termos gerais, são: a) posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; b) influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição estratégica da empresa; c) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas.

A melhor estratégia para uma determinada empresa seria uma solução única que refletisse suas circunstâncias particulares, ou seja, uma posição defensável em longo prazo como forma de superar os concorrentes. Como conseqüência, com o objetivo de enfrentar as cinco forças competitivas, desenvolveram-se três abordagens estratégicas genéricas, que se considerou potencialmente bem sucedidas para superar os concorrentes:

- a) Liderança no Custo Total – uma posição de baixo custo proporciona à empresa retornos acima da média, impedindo desempenhos ousados dos concorrentes. A liderança nos custo total requer ampla participação de mercado, e desempenho diferenciado na curva da experiência, o que significa atingir a liderança no custo total em um setor, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Ações como rígido controle de custos, e de despesas gerais, eficiência na produção, controle das despesas com força de vendas, publicidade, assistência técnica, etc.;
- b) Diferenciação – criando algo que seja considerado único no âmbito do setor de atuação, tanto em nível de produto quanto em nível de serviço ou de valor agregado;
- c) Enfoque – determinar ações específicas para um determinado segmento de mercado, ou uma determinada linha de produtos, com o objetivo de atender muito bem ao alvo determinado, fazendo com que cada política funcional desenvolvida tenha como foco o mesmo objetivo. A base desta estratégia consiste no pressuposto de que a indústria é capaz de atender seu alvo estratégico estreito (segmento) mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estejam competindo de forma mais ampla.

O assumir ações competitivas de enfrentamento aos concorrentes implica na realização de análises sofisticadas dos mesmos; análises estas nem sempre feitas de forma completa. Com o intuito de evitar equívocos, procurou-se determinar uma metodologia para análise da concorrência (PORTER, 1998). Desta forma, foram determinados quatro componentes diagnósticos para analisar a concorrência:

- a) Metas Futuras – identificar fatores que orientam os concorrentes, tentando identificar em todos os níveis da administração e em várias dimensões;
- b) Estratégias em Curso – identificando o que os concorrentes estão fazendo, estrategicamente, no momento atual, e procurar identificar o que poderá fazer no futuro, ou seja, procurar saber de que forma o concorrente está competindo no momento e como poderá vir a fazer no futuro;
- c) Hipóteses – procurar identificar possibilidades de ação que se possa tomar, assim como de seus concorrentes, e mesmo do setor no qual atuam. Trata-se de um exercício de traçar cenários possíveis de atuação e de ação;
- d) Capacidades – a exata identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, tanto da organização quanto de seus concorrentes. O exato dimensionamento dos pontos fortes e fracos permite a adoção de ações estratégicas tanto de ataque quanto de defesa.

Qualquer dos componentes diagnósticos prevê que o perfil de respostas dos concorrentes sempre leva em consideração as questões: O concorrente está satisfeito com sua posição atual? Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará? Onde o concorrente é vulnerável? O que irá provocar a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?

Na maioria das indústrias uma característica central da concorrência é que as empresas são mutuamente dependentes: elas sentem os efeitos dos movimentos umas das outras e tendem a reagir a eles (PORTER, 1998).

A adoção de movimentos competitivos envolve a descoberta daqueles que possam determinar resultados rápidos e que possam estar dirigidos o mais possível para os interesses próprios da própria empresa que os adota. Há movimentos considerados, pelos concorrentes, como não ameaçadores quando:

- a) não chegam a tomar conhecimento por serem internos às organizações que os faz;
- b) não se interessam por eles, pois têm uma concepção própria sobre o setor e sobre como competir nele;
- c) o desempenho de quem os determinou resulta em pouco prejuízo pelos critérios de análise dos demais competidores.

Há, entretanto, movimentos que permitiriam melhorar significativamente a posição de uma empresa e que, na verdade ameaçam os concorrentes. Em decorrência da afirmação têm-se considerado: movimentos ameaçadores –

retaliação; movimentos defensivos – compromissos; comunicação do compromisso – para seguir um movimento ou para retaliar a ação de um concorrente; confiança como um compromisso – redução de desempenho proporcionando algum benefício a seus concorrentes.

As empresas, cada vez mais, estão revelando fatos sobre si próprios. A atitude de revelar informações pode ser uma estratégia para a determinação de movimentos ofensivos quanto defensivos. Às vezes o fornecimento seletivo de informação pode servir a propósitos muito úteis na sinalização ao mercado, na comunicação de compromisso e em coisas semelhantes, mas, muitas vezes a informação quanto a planos ou intenções pode tornar muito mais fácil para os concorrentes a formulação de sua estratégia.

Tendo em vista o acima exposto, considera-se a identificação das fontes e do poder das cinco forças competitivas gerais como uma das determinantes na natureza da competição no setor industrial, fator primordial para a adoção de ações competitivas. Sem a análise estrutural do setor industrial e das próprias indústrias, não haveria como determinar ações mais seguras de movimentos competitivos. Assim, as cinco forças competitivas gerais fornecem um contexto no qual todas as empresas em uma indústria competem (PORTER,1998).

Entretanto, não creio que somente o estudo e a análise das cinco forças competitivas possam ser os balizadores para a tomada de decisões estratégicas. À época, o próprio Porter já previa outras dimensões. Dentre outras dimensões estratégicas, o mesmo autor estão às relativas à especialização, diferenciação de marca, políticas de canal, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento ao cliente, política de preços, dentre outros, parecem-me, no contexto que atualmente vivencia-se tão ou mais essenciais para a determinação de estratégias competitivas em mercados de livre concorrência. Cada uma destas questões estratégicas pode ser descrita para empresas em diferentes níveis de detalhe, com a possibilidade da inserção de outras dimensões.

O mais importante aspecto a se considerar é o fato de que estas perspectivas possam fornecer um cenário global da posição da empresa e de seus concorrentes no mercado de atuação, e que a exata representação desse cenário permita a adoção de estratégias que possam ser determinantes na atuação e desempenho das empresas.

Os aspectos acima mencionados constituem-se, atualmente, quesitos mercadológicos e estratégicos, bem como alternativas poderosas para as ações estratégicas das organizações, certamente em maior grau de importância do que apenas a análise das cinco forças competitivas identificadas por Porter (1998).

### 3.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

#### 3.3.1 Mudança: conceitos e características

A velocidade das mudanças que ocorrem em praticamente todas as áreas do conhecimento e de atuação do homem atinge a todos (indivíduos e organizações) por conta de que se vive em uma “aldeia global”. Contraditoriamente ao tempo em que o ser humano presencia e também em certa medida participa do avanço tecnológico e científico numa era de mudanças, também experimenta a sua “fragilidade”.

Estudos demonstram que pessoas e organizações resistem às mudanças uma vez que estas podem desestabilizar sentimentos de segurança, de permanência. (CARVALHO, 2000, p.50). Em outras palavras: mudanças repercutem no “estado de equilíbrio estável” usufruído pelos componentes da organização.

A mudança, tanto individual quanto organizacional causa impacto quando as pessoas se mobilizam pela necessidade de mudar. Retomando Carvalho (2000) é fundamental para a organização que pretende implantar mudanças que haja o que denomina de *consciência organizacional* e individual voltada a lidar com alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir.

Implícito ao conceito de mudança, segundo Panno (2003) encontra-se a expectativa de que as pessoas e as organizações desenvolvem a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas com que se defrontam.

Motta (1997) ratifica esta condição ao afirmar que a mudança aparece no cenário organizacional e na esfera individual não só como inevitável, mas também necessária à sobrevivência.

As interconexões em dimensões mundiais do ponto de vista comunicacional têm aproximado pessoas, países e organizações. Com informações em tempo real,

o processo decisório, necessita de crescente agilização e competência por parte dos indivíduos (PANNO, 2003).

Esta dinamicidade imposta pelo movimento da globalização e da comunicação pressiona as organizações a responderem não só com rapidez e eficiência, como também direcionam a organização a considerar o tempo futuro como algo a ser redimensionado no presente de forma a construir agora o diferencial no que sabe executar com criatividade, agilidade e qualidade.

Encontra-se em Davenport; Prusak (1998) a afirmação de que [...]cada vez mais as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem [...] [...]para tanto necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade [...].

A resposta veloz, criativa e de resultados tem sido a palavra de ordem para as organizações. Segundo Caravantes (1984): [...] a mudança ocorre nos campos político, econômico, social, ecológico, tecnológico, do conhecimento e da valorização do homem[...].Complementa o autor afirmando que:[...] essas mudanças não são pequenas alterações, mas se caracterizam pela profundidade e radicalidade com que se processam[...]

A mudança enquanto resposta da organização aos movimentos e desafios de diversas ordens pressupõem considerar que esta sinaliza para a descontinuidade, a incerteza, a abertura, a interdependência e a provisoriedade.

De acordo com Panno (2003) para realmente se entender a mudança

existe a necessidade de analisar os vários fatores de impacto: o ambiente físico, que influencia [...],o tipo de organização política vigente e os fatores culturais, os efeitos da cultura, da forma de pensar, da consciência e da influência da liderança. O impacto de cada um desses fatores vai variar de situação para situação, de acordo com o lugar e o tempo, não podendo, assim, determinar qual fator é o mais importante.

A mudança engloba além dos fatores de impacto as noções de espaço e tempo como fundamentais para seu entendimento. Segundo Giddens (1991) “para identificar mudanças significativas, isso requer que se demonstrem alterações na estrutura básica de um objeto ou situação durante um período de tempo; mas também requer que se demonstre o que permaneceu estável, para, dessa forma, se poder mensurar a mudança”.

As alterações propostas pela organização na estrutura básica de um objeto ou situação, se aplicadas por determinado tempo, implicam uma dimensão processual,

ou seja, há etapas a serem alcançadas de modo planejado e intencional, a par das variâncias que possam surgir advindas da própria dinâmica do processo.

Neste sentido, Motta (1997) esclarece que o processo de mudança implica em aprendizado, em um novo direcionamento estratégico; em considerar a visão sistêmica e da complexidade; considerar a capacidade de negociação e de valorização da criatividade emergente, dentre outros quesitos.

As mudanças podem tomar várias formas considerando a sua natureza. Diversos autores estudaram esta questão, no entanto, destacamos tendo em vista o enfoque desta investigação, a proposta de Ferguson (1980), que ao identificar formas básicas de mudança, esclarece dentre as suas dimensões, a que considera mais desafiante: a mudança paradigmática.

[...]a mudança paradigmática permite que a informação seja agrupada em uma nova forma ou estrutura. Essa forma de mudança é integradora e soluciona a questão do "ou isto ou aquilo", pois ajuda na percepção de que a forma anterior de ver o mundo é apenas uma parte do todo e que agora conhecemos mais uma parte.

Assim a mudança paradigmática implica em alterações nos valores, na forma de pensar e agir e, na institucionalização, pelo grupo, da mudança proposta. Neste sentido, a resistência à mudança se torna um fator de alto impacto tanto individualmente quanto pela organização como um todo.

### **3.3.2 Mudança e a relação com o processo de construção do conhecimento**

O desenvolvimento tecnológico está gerando profundas alterações na economia mundial. Na verdade, pode-se pensar em uma verdadeira “mutação” econômica, mediante a qual perdem valor as coisas tangíveis e passam a ser valorizadas as intangíveis. A terra, as matérias-primas, máquinas, prédios, e outros bens convencionais estão sendo substituídos pelas células energéticas, holografia, fibras óticas, laser, automatização, programas de computação, engenharia genética e até por clones de seres animais. Estes são alguns dos novos valores que passam a ser significativos na economia mundial. Toda esta mudança que o mundo está vivenciando é fundamentada por um processo cíclico de substituição de valores: coisas tangíveis têm diminuída sua importância; aspectos relacionados com o tempo passam a assumir grandes dimensões.

Na velocidade do tempo, tem acontecido o desenvolvimento de novas técnicas, novos procedimentos e de novas tecnologias. Muitas delas nem chegam a se afirmar, logo sendo substituídas por outras, que, por vezes, também desaparecem tão rapidamente como chegaram. Na mesma velocidade do tempo ocorrem as mudanças de hábitos, costumes, de formas de pensar. Assim estão, também, as pessoas se comportando frente a todas essas mudanças velozes. (SALLES, 2006)

É por meio dos processos perceptivos que mantemos contato com o ambiente, e os fenômenos perceptivos acabam indicando que a experiência não é aprendida, mas decorrente dos processos e interações induzidos por estímulos externos. A decorrência disso é que nosso nível de conhecimento muda. A velocidade do tempo passa em dimensões que nem sempre a nossa percepção alcança. Não temos a capacidade perceptiva de acompanhar, por vezes, as mudanças do tempo e do espaço. (SALLES, 2006)

Cabe aqui, um recorte sobre o termo “conhecimento”, como elemento complementar ao que se referiu anteriormente. Ao longo da história a terminologia “conhecimento” recebeu diferentes conotações e significados, tanto no Ocidente quanto no Oriente, com destaque para o conhecimento aplicado ao “ser” de uma pessoa.

Dentre as teorias, uma delas, associada a Platão e a Sócrates, no Ocidente e, ao taoísmo e aos monges budistas, no Oriente, sustentava que o propósito e a função do conhecimento era a aquisição da lógica, gramática e retórica, a fim de permitir ao detentor do conhecimento saber o que quer dizer e como dizer. No século XVIII, no entanto, o significado do conhecimento mudou radicalmente. O termo conhecimento começou a ser aplicado ao “fazer” e não apenas ao “ser”.

Drucker (1993) enfatiza que essa mudança de significado e propósito do conhecimento iniciou a primeira das três revoluções na aplicação de conhecimento que criou, e depois destruiu tanto o comunismo quanto o capitalismo e acabou levando à criação da sociedade pós-capitalista do conhecimento.

A primeira fase da aplicação do conhecimento, ainda de acordo com Drucker (1993) iniciou-se por volta dos anos 1700 e durou aproximadamente 180 anos, cujas maiores contribuições foram: a fundação das primeiras escolas técnicas de engenharia, agricultura e mineração, bem como a primeira universidade técnica (*École Polytechnique*, em 1794), e a publicação da *Encyclopédie*, por Denis Diderot

e Jean d’Alembert, sustentando a tese de que os resultados efetivos no universo material – em termos de ferramentas, processo e produtos – são produzidos pela análise sistemática e pela aplicação sistemática e objetiva do conhecimento.

A segunda fase, ao que se considerou a segunda revolução do conhecimento, começou em 1881 quando Frederick Taylor começou a utilizar o conhecimento para aperfeiçoar os métodos de trabalho. A terceira revolução do conhecimento iniciou-se no final da década dos anos 40, mas com seu início efetivo após o início dos anos 60: o trabalho do conhecimento está substituindo rapidamente o trabalho manual. Essa revolução da produtividade determinou que o conhecimento (não qualquer tipo de conhecimento, mas aquele que pudesse ser aplicado para obter resultados e, mais especificamente, o que objetivamente contribuiria na definição e sistematização de novos conhecimentos: não era apenas mais um conhecimento, e sim, muitos conhecimentos, disciplinas, cada uma transformando uma habilidade em uma metodologia, experiência *ad hoc* em um sistema, histórias em informação ou habilidades em algo que pode ser ensinado e aprendido) era o segredo para o sucesso pessoal e econômico: tornaram-se secundários os fatores de produção tradicionais tais como recursos naturais, capital, e mão-de-obra.

Drucker ( 1993) evidencia que esta é a maior mudança registrada na história intelectual

a mudança do conhecimento para os conhecimentos deu ao conhecimento o poder de criar uma nova sociedade. Mas esta sociedade tinha que ser estruturada sobre o alicerce do conhecimento como algo especializado e de pessoas com conhecimento como especialistas. É isto que lhes confere poder. Mas também levanta questões básicas – sobre valores, idéias, crenças, sobre tudo que mantém a sociedade unida e dá sentido às nossas vidas.

Voltando à linha de raciocínio inicial, vale citar, resumidamente, o retrato da época em que se vive na visão de Handy (1994):

[..] estamos no fim da era da organização em massa, a era em que todos nós podíamos esperar confiantemente conseguir um emprego vitalício se assim o quiséssemos, e mais de 90% queriam isso. O trabalho continuará sendo um ponto central em nossas vidas, mas teremos que repensar o que o trabalho significa para nós e como ele pode ser organizado. À primeira vista, o desafio é assustador, mas o trabalho nessas organizações em massa nunca foi uma grande alegria para todos [...]

[..] talvez estejamos melhor sem ele. A esperança está no desconhecido, naquela segunda curva, se pudermos encontrá-la. O mundo está pronto para a reinvenção de muitas maneiras. A criatividade nasce do caos. O que fazemos, a que pertencemos, porque o fazemos, onde o fazemos – tudo isso pode ser diferente e melhor. As mudanças surgem de pequenas

iniciativas que funcionam, iniciativas que, imitadas, viram moda. Não podemos esperar por grandes idéias de grandes pessoas, pois elas são poucas no final da história. Cabe a nós acendermos nossas pequenas fogueiras na escuridão [...]

### **3.3.3 Mudança e comportamento organizacional**

As organizações se deparam com um momento de constantes mudanças. Esta nova realidade torna complexo o processo de planejamento, a tomada de decisões, e a adoção de ações para o sucesso empresarial.

Com tantas e constantes modificações no meio ambiente, aliada às pressões do mercado, de concorrentes globais e dos consumidores, administrar uma organização passou a ser um grande desafio. Dentre tantas preocupações com os cenários que se vislumbram no ambiente, não se pode deixar de considerar fatores que poderão afetar o comportamento da organização ao se implementarem novas estratégias empresariais e administrativas, como por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, ou um novo modelo de gestão.

A conseqüência imediata a ser sentida são as mudanças na relação estrutura-processo, que deverão ser contínuas e a administração das organizações deverá aprender a superar as contingências que se interporão ao longo do caminho, quer através do estabelecimento de regras rígidas, ou flexibilizando e se amoldando a novas situações que forem surgindo.

Miles & Snow (1978) apresentaram uma tipologia baseada na postura de resposta das empresas às condições de mudança do ambiente. Tal tipologia objetiva analisar as organizações como um universo dinâmico e integrado de tecnologia, estrutura e processo na tentativa de se adaptar ao ambiente. Ao concentrar o seu foco de análise nas estratégias intencionais das empresas, a tipologia proposta por Miles e Snow superou a questão da distinção entre estratégias intencionais e estratégias realizadas, ou seja, aquelas que os gestores planejam e aquelas que efetivamente implementadas.

Esse modelo é baseado no processo de adaptação organizacional, expresso através da relação entre estratégias, estruturas e processos. Os elementos básicos que o compõem são a abordagem geral do processo de adaptação e a tipologia

organizacional. A tipologia proposta classifica as empresas ou unidades de negócio em quatro estratégias adaptativas distintas, a saber:

a) Prospectiva

Busca oportunidades atuando consistentemente no desenvolvimento de novos produtos e mercados, constituindo-se, portanto em um processo iniciador de mudanças. Atua em ambientes mais dinâmicos e de seu sucesso deriva da capacidade de desenvolver e explorar novos produtos e mercados. A estratégia prospectiva, a inovação de produtos e desenvolvimento de mercado muitas vezes são mais importantes do que alta rentabilidade. A fim de localizar novas oportunidades, a estratégia prospectiva deve desenvolver e manter capacidade de pesquisar um amplo domínio de condições ambientais, tendências e eventos. Buscando adaptar-se ao ambiente de contínua mudança em que atua, a estratégia prospectiva deve ser flexível em tecnologia e sistema administrativo. Seu principal risco corresponde à baixa lucratividade e superdimensionamento de recursos, além do fato de que a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos consideráveis.

b) Defensiva

Apresenta uma visão conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados além de procurarem assegurar uma posição estável. Raramente introduzem novidades, buscando competir em dimensões de preços ou qualidade. A estratégia defensiva apresenta comportamento orientado para o estabelecimento de nichos. Tendo um domínio estreito da dimensão produto-mercado, esta estratégia investe pesadamente seus recursos em busca de eficiência de produção ou distribuição. Tipicamente, concentra-se em uma única tecnologia central, sendo eficiente em custos. Esse tipo de estratégia é muito comum em diversas indústrias, sendo, entretanto, mais presente em mercados estáveis do que em mercados turbulentos. Seu risco primário, entretanto, consiste na ineficiência de adaptar-se a uma eventual modificação do ambiente em que se insere, uma vez que apresenta baixa capacidade de explorar novas áreas e oportunidades.

c) Analítica

Ao mesmo tempo em que se envolve na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter seu domínio estável baseando-se em

suas competências e habilidades. Está permanentemente em contato com o mercado para descobrir e superar falhas de lançamentos pioneiros. Corresponde, portanto, ao meio termo entre as estratégias adotadas pela estratégia prospectiva e defensiva, constituindo-se numa combinação de tipos. A estratégia analítica busca minimizar riscos e maximizar retorno, ao combinar os pontos fortes da estratégia defensiva e prospectiva. Pode-se afirmar que visam explorar novos produtos e oportunidade de mercado e simultaneamente manter o domínio de produtos e clientes tradicionais. Seu êxito advém da capacidade de responder rapidamente, seguindo a estratégia prospectiva, e ao mesmo tempo manter eficiência operacional e estabilidade de produtos e mercados tradicionais. A estratégia analítica define como diferenciar a estrutura organizacional e processos de forma a acomodar áreas de operação estáveis e dinâmicas. Os riscos primários correspondem à incapacidade de balancear a seleção estratégia-estrutura de forma eficaz.

d) Reativa

Não é representada por um tipo estratégico puro, mas, sim um tipo residual. Pode-se afirmar que esta estratégia não apresenta coerência com relação à postura de resposta ao ambiente. A ausência de orientação consistente faz com que reajam às pressões ambientais apenas quando forçados. Apresenta um padrão de ajuste ao ambiente inconsistente e sustentável. Seu ciclo adaptativo geralmente consiste em responder inapropriadamente a mudanças e incertezas do ambiente, obtendo resultados insatisfatórios e sendo relutantes em agir agressivamente no futuro. Existem vários motivos para uma organização tornar-se reativa, destacando-se as seguintes: falta de articulação estratégica por parte da alta gerência, ausência de desenvolvimento e implementação de estrutura e processos alinhados com a estratégia, e tendência da gerência de manter a relação estratégia-estrutura da organização independentemente de mudanças nas condições ambientais. Concluindo, a organização não consegue sobreviver indefinidamente atuando como reativa, a menos que o setor seja protegido por práticas monopolistas ou regulamentadoras.

Quanto mais ativa for a organização em busca de novas oportunidades na relação produto-mercado maior será sua capacidade de se adaptar à mudança, tangibilizando o *“trade off”* entre orientação interna (estratégia

defensiva) e externa (estratégia prospectiva). Em outras palavras, significa que a estratégia defensiva, haja vista sua orientação interna, é menos adaptável do que a estratégia prospectiva, face sua orientação externa (VARADARAJAN, 1985).

Segundo Miles e Snow (1978), compreender o processo através do qual a organização ajusta-se continuamente aos seus ambientes é complexo e mutante, porém necessário. As estratégias globais para o ajuste das organizações ao ambiente, precisarão ser aprendidas, ser inovadoras, e prever tendências. Trata-se de uma visão estratégica que não é novidade, mas que desperta atenção dos profissionais para o constante ajuste e equilíbrio de diversos aspectos que se inter-relacionam no ambiente. A este respeito Miles e Snow (1978) apresentaram o que convencionaram denominar “modelo dinâmico de adaptação” que aborda a natureza e o inter-relacionamento de problemas-chave que as organizações precisarão resolver para alcançar uma posição efetiva dentro seus ambientes de atuação.

Uma das principais transformações que marcou a história do pensamento administrativo foi a revolução industrial ocorrida no final do século XIX. Desde então surgiram novas necessidades de mudanças no sistema fábrica que se preocuparam com o desperdício de matéria-prima e materiais, a falta de controle da mão-de-obra e a desorganização do processo de produção que elevavam os custos operacionais. Estas preocupações deram origem à administração científica do processo de trabalho que propunha a utilização de algumas técnicas de racionalização na produção visando ao aumento da produtividade.

Iniciou-se a partir daí, um lento e constante desenvolvimento da indústria centrada em capitais. Para incrementar esta acumulação de capitais, surgiram as escolas e teorias de administração que contribuíram com métodos e técnicas administrativas a fim de transformar os processos de produção.

Até recentemente, tem-se verificado um processo contínuo de mudança e transformação em organizações: na era pós-revolução industrial quando a produtividade era ameaçada por determinado estilo de administração outra estratégia era adotada para administrar o conflito e transformar o trabalho, as formas de autoridade e o relacionamento do homem-trabalho a novos métodos de produção. Para Rush (1976), foi a partir da identificação deste fenômeno, que se

começou a estudar o comportamento humano nas organizações, a exemplo de Taylor que começou estudar o tempo e o movimento das tarefas.

Considerando-se o mesmo cenário da revolução industrial, a tarefa das organizações era a de ajustar o trabalhador ao trabalho e, de acordo com Ramos (1989), o foco era centrado no mercado, ou seja, no capital. Na análise de Cruz Jr. e Rocha (1999), na década de 80 eram necessários adaptar a empresa ao seu usuário: o foco passou a ser o cliente. Já, nos anos 90, identificou-se a necessidade de encontrar-se uma perfeita harmonia entre a empresa, o cliente externo, e o cliente interno, atuando sob um novo paradigma na forma de gestão.

Mudanças contínuas incluem dentre elas, de acordo com Ramos (1989), mudanças de foco, quando se refere às organizações burocratizadas, que podem tornar-se mais produtivas para seus membros quando assumem um modelo multidimensional. Neste sentido, as organizações identificam a necessidade de mudar e se adaptar às novas realidades, quer seja nas mudanças de foco, quer nas de estilos de liderança, quer nas de métodos de trabalho. A respeito dos estilos de liderança, Secretan (1989) ressalta que compete ao líder criar um ambiente no quais os funcionários possam compreender seu passado, entender seu propósito nas organizações e vislumbrar suas novas possibilidades.

Quanto aos métodos de trabalho, conforme destaca Semler (2002) “o trabalho deve ser desenvolvido com espírito de equipe e com o envolvimento dos indivíduos”.

A mudança estrutural muda a hierarquia e traz consigo tanto oportunidades quanto dilemas. As oportunidades residem no fato de que as estruturas são menos burocráticas e mais flexíveis, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da organização. Os dilemas referem-se a um conflito de ideologias sobre as novas formas de lideranças: alguns líderes continuam usando a autoridade e o poder como forma de imposição. Estas resistências a novos estilos de liderança confundem o grupo, pois se, por um lado um líder demonstra-se incapaz e não motivador, um outro líder é capaz de bem motivar sua equipe (adaptado de Kanter, 1994).

Organizações que se apresentam com mais flexibilidade melhoram a comunicação entre seus departamentos, fato que permite, segundo Kanter (1994), maior troca de informações em virtude de todos os departamentos interagirem e contribuírem entre si, fato que aumenta a participação de todos nas ações estratégicas. A mudança estratégica não se resume a um modelo para todas as

organizações, mas possui critérios que contribuem para a implementação de uma estratégia organizacional competitiva.

De forma geral, a organização deve buscar novos caminhos para empreender e mudar suas lideranças, com especial ênfase para o que diz respeito às bases de poder e às maneiras de motivar as pessoas, uma vez que a maioria dos aspectos relacionados com mudança estratégica depende do líder, responsável último pelo sucesso da mudança (NADLER,1994). Tais aspectos envolvem, dentre outros, prever os comportamentos esperados, estimular a mudança, e amenizar as resistências. É importante monitorar os aspectos citados até que as pessoas entendam a necessidade e a importância da mudança.

A mudança na liderança abrange mudança nas bases de poder e formas de motivar as pessoas. Nas novas organizações, a competitividade depende dos líderes. A mudança nas bases de poder envolve, novamente, a hierarquia. O sucesso dos líderes, segundo Kanter (1994), não depende dos privilégios da hierarquia, e está bem longe do caminho para a obtenção e uso do poder. Depende, sim, de boas idéias para produzir bons resultados. Desta forma, as habilidades políticas de negociar passam então a ser essenciais para os dirigentes, pois é preciso barganhar, negociar e vender, ao invés de tomarem decisões unilaterais. É dever dos líderes buscar sinergias internas, alianças e parcerias que contribuirão para o desenvolvimento do planejamento, a tomada de decisões na organização, oferecendo mais oportunidades para pessoas com idéias ou informações para promover as ações.

A mudança na forma de motivar as pessoas, pode resultar numa nova concepção que estas têm de seus líderes e, por isso, a motivação é um ponto essencial na, e para a liderança. Muitos líderes ainda buscam a motivação em métodos proporcionados pela burocracia. As organizações modernas exigem do líder, novos e mais incentivos para motivar seu pessoal. Dentre os novos métodos, Kanter (1994) destaca: dar ciência às pessoas da importância de seu trabalho, incentivar a participação em projetos, mudar e aperfeiçoar comportamentos de forma criativa e compartilhada, e, avaliar os resultados dos projetos para que os participantes se sintam motivados.

Em geral, tanto a mudança estrutural, quanto a estratégica ou de liderança envolvem métodos diferentes dos burocráticos, a fim de se obter flexibilidade de ações, competitividade e sucesso. O novo procedimento é, então, baseado não no *status*,

mas na contribuição, e consiste não na promoção regular e automática, mas na ênfase da missão e na carreira de glória e sucesso (KANTER, 1994).

O comportamento organizacional das empresas é observado de acordo com as estratégias que elas utilizam para se ajustar aos ambientes em épocas de mudanças constantes, tanto no que se refere às novas formas organizacionais, como quanto às novas visões estratégicas, ou então, aos novos processos de tomada de decisões, e mesmo aos seus modelos de adaptação e a conseqüente dinâmica que os ambientes se lhes impõem, ou ao conjunto de todas as varáveis concorrendo entre si, e ou simultaneamente.

Segundo Miles e Snow (1978), uma organização é ao mesmo tempo um objetivo e um meio para alcançar este objetivo. A maior parte das organizações preocupa-se com a melhoria dos processos e da sua interação com o ambiente. A nova realidade tem exigido das organizações constantes mudanças e permanente redefinição dos meios pelos quais deverão alcançar seus objetivos, quer seja reorganizando regras, ou através de alterações nos padrões de relacionamentos, ou em novos modelos de tomadas de decisões, ou no estabelecimento de novos tipos de controles. Ao se deparar com essas novas necessidades, surge a dúvida, de até que ponto as organizações são persistentes em responder da mesma forma ao ambiente de mudança e incerteza. Tal questionamento depende da visão de mundo da organização através da qual ela moldará seu ambiente e alcançará, então, o sucesso ou insucesso.

A diferença entre uma organização eficaz e uma ineficaz é que as eficazes moldam e mantêm um mercado viável para seus bens ou serviços, e as ineficazes, falham nesta tarefa de alinhamento de mercado. Organizações eficientes estabelecem mecanismos que complementam sua estratégia de mercado e as ineficientes, lutam contra estas estruturas e mecanismos de processo.

Neste sentido, Miles e Snow (1978) destacam que, para a maioria das organizações, o processo dinâmico de ajuste da mudança e incerteza ambiental, ou seja, de manter um alinhamento efetivo com o ambiente enquanto eficientemente administra interdependências internas, é complexo e mutante. Assim, cerca-se de decisões e comportamentos inalcançáveis em vários níveis da organização.

### 3.3.4 Mudança, tomada de decisões e resistência.

Não basta apenas descrever e diagnosticar a existência de comportamentos organizacionais, prescrevendo direções alternativas para as mudanças onde for necessário.

Uma mudança organizacional para obter sucesso requer, um importante elemento: visão estratégica. Ela é fundamental para estabelecer o inter-relacionamento entre estratégia, estrutura, processo e teoria organizacional, com o intuito de desfazer a relação organização-ambiente vista até então, que, segundo Miles e Snow (1978), de forma mecânica e de concepção determinística. Outros autores também defendem uma visão menos rígida da interação entre as organizações e seus ambientes, fato que leva em conta o intercâmbio dinâmico entre as duas forças. Child apud Miles e Snow (1978), por exemplo, aproxima a escolha estratégica e o ambiente organizacional, reconhecendo que a tomada de decisões principais pela administração, serve para definir o relacionamento organizacional com o ambiente mais amplo. Já, Weick (1978), introduziu um conceito semelhante, denominado *representação ambiental*, por meio do qual preconiza que as organizações não respondem às condições ambientais pré-ordenadas, mas em vez disso, criam os seus próprios ambientes por meio de uma série de escolhas que compreendem os mercados, os produtos, as tecnologias, a balança desejada de operações, e assim sucessivamente.

Para um redesenho do comportamento da organização, levando-se em consideração o ambiente externo sem padrões previsíveis, e ambiente interno com o desenvolvimento de novas tarefas, é necessário que se tenha visão estratégica, ainda que pese o fato de que careça de compreensão o relacionamento entre estratégia, estrutura, processo e teoria organizacional, sendo ainda bastante confusa e pouco explorada. De qualquer maneira, é imperativo que os administradores, que limitaram suas tomadas de decisões fixando-se em teorias organizacionais até então existentes, necessitam de uma visão mais maleável, de forma a considerar, também, outras variáveis do ambiente.

A adoção de uma visão mais ampla, segundo Miles e Snow (1978) permite orientar o processo de tomada de decisão no processo de mudança de rumos das organizações. Assim sendo, o ambiente e as dificuldades internas durante a

mudança necessitam de uma base teórica, ou um modelo de adaptação que aborde as decisões necessitadas pela organização para manter um efetivo alinhamento com o ambiente, e que retrate os diferentes padrões de comportamento utilizados pelas organizações. A busca de um novo equilíbrio é influenciada pelas estruturas e processos que se pode observar em estudos de diversos pesquisadores. Dentre eles, Miles e Snow (1978) destacam os trabalhos de Chandler e Drucker, Thompson (1967), Lawrence e Lorsch (1967), Perrow (1967) e Galbraith (1973), os quais têm tentado desenvolver armações e critérios para fazer escolhas sobre a estrutura e processos organizacionais, dada a natureza do ambiente e a escolha de estratégia de administração. E, de forma mais minuciosa, Chandler e Drucker apud Miles e Snow (1978), ao se referirem à relação estratégia-estrutura, consideram que a relação entre estratégia e estrutura são complexas.

Em um lado, as pesquisas de Drucker, Chandler e Perrow apud Miles e Snow (1978) indicam que a estrutura tende a seguir a estratégia e que os dois devem ser alinhados corretamente para uma organização ser efetiva. Por outro, investigadores como Fouraker, Stopford, March, Simon e Cyert citados na mesma obra, têm demonstrado que a estrutura constrange a estratégia; uma organização é raramente capaz de mudar substancialmente seu atual curso sem alterações nas estruturas e processos principais.

Para tanto, durante o processo de tomada de decisões, deve-se estar atento para as interações de estratégia-estrutura, em busca de um ajuste entre elas e, também, da compreensão dos constrangimentos estruturais que limitam as estratégias.

Nessa nova ordem dos ambientes, a habilidade para organizar um ambiente novo ou diferente é influenciada por aquilo que já se conhece sobre alocação, estruturação e desenvolvimento de recursos, na forma de organizações. As organizações, tida como invenção social tem evoluído através de várias formas distintas (MILES e SNOW, 1978).

Stinchcombe (1968) indicou que cada nova forma tem também sofrido de "obrigação da inovação" e, assim, os gerentes podem ser relutantes em adotar novas estruturas e processos, a menos que as demandas ambientais sejam especialmente fortes. Assim, é conveniente que a representação ambiental seja

procedida cautelosa e crescentemente até que as novas formas organizacionais sejam claramente articuladas.

No geral, a representação de um ambiente organizacional não pode acontecer de imediato, fora dos limites de conhecimento presentes, e concernentes a uma forma organizacional e teoria de administração. Não obstante, isto é claro, como Child, Weick, Argyris et al. apud Miles e Snow (1978) discutiram que administradores desfrutam de significativa liberdade para criar, amoldar e administrar os ambientes nos quais suas organizações existe. Deste modo, o comportamento estratégico organizacional diz respeito aos meios que as organizações desenvolvem para responder consistentemente aos ambientes que eles têm trabalhado.

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

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

Mesmo em assim sendo, Miles e Snow (1978) argumentaram que a estrutura de uma organização é apenas parcialmente influenciada pelas condições do ambiente. Nesta terceira perspectiva de escolha estratégica, Miles e Snow (1978) prendem sua atenção e destacam que o papel dos gerentes nas organizações não se limita apenas a ajustar a estrutura organizacional às condições do ambiente quando for necessário, mas tentar manipular o próprio ambiente objetivando trazê-lo

dentro da conformidade com o que a organização está fazendo. Sob esta perspectiva, uma organização tem habilidade para ajustar-se às condições contingenciais do ambiente e exercer influência nos ambientes que opera.

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

### 3.4 A EDUCAÇÃO NO BRASIL

#### 3.4.1 Conjuntura atual e tendências

O Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecido como Lei em 2001, é um plano de Estado e não de governo, por isso representa o compromisso de uma geração para com as gerações futuras (BRASIL, 2001). Além disso, representa também os importantes pactos internacionais firmados pelo Brasil, especialmente em Jomtien (Tailândia), Dacar (Senegal) e Cochabamba (Bolívia), em favor da educação para todos.

A partir daquele documento, fica estabelecido o compromisso de que a educação no Brasil é coisa séria, e que “se começa a educar uma criança na creche, podendo estendê-la até o nível superior, por cerca de vinte anos e, sob a forma continuada, ao longo de toda a vida, de tal modo que essa geração vai oferecendo continuamente os seus frutos à sociedade” (SANTOS, 2002).

Basicamente o PNE resume seus objetivos em quatro pontos: elevação do nível de escolaridade da população; melhoria da qualidade da educação; democratização educacional, em termos sociais e regionais; e democratização da gestão do ensino público.

A partir desses objetivos, trata o acesso, a qualidade e a democratização do ensino, consubstanciando o direito da educação para todos e elegendo claras prioridades: garantia de sucesso para as crianças de 7 a 14 anos no ensino fundamental; garantia de ensino fundamental aos que a ele não tiveram acesso ou não o concluíram na idade própria; ampliação do acesso aos demais níveis de ensino e modalidades de educação; valorização dos profissionais da educação; desenvolvimento de sistemas de informação e avaliação.

O conjunto entrelaçado e coerente de marcos e ações se reflete nas metas fixadas, que se resumem no Quadro 1 a seguir (SANTOS, 2002).

Quadro 1 – Síntese das Metas do PNE na Expansão do Atendimento Educacional

<b>SÍNTESE DAS METAS DO PNE NA EXPANSÃO DO ATENDIMENTO EDUCACIONAL</b>			
NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO E EDUCAÇÃO	FAIXA ETÁRIA	METAS DO PNE	
		Em 5 Anos	Em 10 Anos
Educação Infantil	0 a 3 anos	30%	50%
	4 a 6 anos	50%	80%
Ensino Fundamental	7 a 14 anos	100%	
Educação de Jovens e Adultos	15 anos e mais		
Alfabetização		10 milhões de pessoas	100%
Ensino Fundamental – séries iniciais		50%	100%
Ensino Fundamental – séries finais		50%	100% da demanda
Ensino Médio		Dobrar o atendimento	Quadruplicar o atendimento
Educação Especial Educação Infantil Ensino Fundamental	0 a 14 anos		100%
Educação Superior	18 a 24 anos		30%

Fonte: Adaptação: Santos (2002)

No âmbito da educação pública, no Brasil, o senador Ricardo Santos, presidente da Comissão de Educação do Senado Federal, sugere as propostas abaixo listadas, que, ainda que se configurem para o setor público, renderão conseqüências em todo o sistema educacional brasileiro, e que merecem a atenção de todos os organismos educacionais:

a) promoção de investimentos em infra-estrutura educacional, com prioridade para o ensino médio e fundamental, considerando que os fundos setoriais de ciência e tecnologia e o chamado Fundo Verde-Amarelo, aprovados pelo Congresso Nacional no ano de 2000, já contemplarão, em parte, investimentos nas universidades e centros de pesquisa no País;

b) fortalecimento da integração entre a educação e o trabalho no ensino profissional, com atenção, inclusive, aos cursos pós-técnicos de curta duração;

c) diversificação dos cursos superiores, ofertando novos cursos identificados pelas necessidades do mercado e a ampliação das vagas no ensino superior;

d) criação de mecanismos que protejam o acesso dos estudantes mais pobres aos cursos superiores, procurando corrigir o elitismo nas universidades públicas;

e) promoção de investimentos na qualificação continuada de professores, em todos os níveis de ensino, particularmente aqueles efetivos voltados ao ensino médio e profissional;

f) implantação, definitiva, em todo território nacional, da educação à distância, tanto para dar respostas mais rápidas à formação de professores quanto para oferecer outros cursos de formação profissional;

g) estímulo à participação do setor privado no esforço de concessão de bolsas-escola a famílias de estudantes pobres nas áreas de influência de empresas e instituições, de modo articulado e complementar às ações do Poder Público;

h) inserção das instituições civis de educação, sem fins lucrativos e consideradas de utilidade pública, em programas de educação profissional, inclusive assegurando acesso aos recursos públicos, visando, com a diversificação dos cursos, melhores condições de inserção dos jovens no mercado de trabalho;

i) concepção e a implementação de programas especiais de educação e profissionalização dos jovens de 15 a 24 anos, em situação de risco social, já não alcançados pelo sistema formal de ensino.

Segundo o “mapa da exclusão educacional” elaborado pelo Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais a partir dos dados coletados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e Censo Educacional do MEC, há no Brasil 1, 4 milhão de crianças na faixa de 7 a 14 anos fora da escola. Isto representa 5,5% da população brasileira nesta faixa etária para a qual o ensino fundamental é considerado “obrigatório”. De acordo com o IBGE a situação é classificada como “pior” na faixa dos 7 anos, ou seja, 7,7% das crianças em todo o país ainda não começaram a estudar.

Em termos de distribuição desses dados nas regiões brasileiras evidenciam-se os estados do Norte como detentores de índices educacionais críticos. O Amazonas detém um percentual de 16,8% das crianças do Estado fora da escola, o equivalente a 92,8 mil; no Acre a taxa é de 16% e em Rondônia a taxa é de 9,4%.

O “mapa educacional” apresenta o Distrito Federal com apenas 2,4% de crianças excluídas nesta faixa etária, o que numericamente representa um total de 7.200, seguido do Rio Grande do Sul, com 2,7% (equivalente a 39 mil crianças) e São Paulo, com 3,2%, representando 168,7mil crianças excluídas.

Do ponto de vista da população de 4 a 6 anos, o quadro educacional também se mostra deficitário, conforme dados do último Censo: 38,6% dessas crianças, o equivalente a 3,8 milhões, está fora da escola. Das crianças na faixa de 0 a 3 anos, apenas 9,4% freqüentam creches. Segundo o IBGE, no Brasil há 224 municípios com 100% de crianças de 4 anos fora da escola.

A investigação sobre os números da educação no Brasil mostra contingente de 24 milhões de pessoas (com 5 anos ou mais) que nunca freqüentaram uma sala de aula, com uma agravante de que nem sempre a presença na escola garante alfabetização. Desses, 16,4 milhões de brasileiros de 10 anos ou mais não sabem ler e escrever. São 13,6% registrados em 2000 contra 20% computados em 1991. Da população com 25 anos ou mais há 10,5 milhões que nunca freqüentaram escola. Dos jovens entre 15 e 17 anos que estudam 55% ainda estão no ensino

fundamental. Entre os que estão na faixa de 20 a 24 anos, há 4 milhões de matriculados na escola e 12 milhões sem estudar. Desses, 37% ainda estão no ensino médio e 27% não saíram do fundamental.

Apesar de o “mapa da exclusão educacional” brasileiro evidenciar um quadro sério e preocupante, mesmo assim, se compararmos os dados anteriores do Censo, de 1991 a 2000, a escolarização aumentou em todas as faixas etárias. O analfabetismo para a população com mais de 15 anos decresceu, ou seja, de 19,4% em 1991 foi para 12,9% em 2000.

O Brasil no cenário mundial em termos proporcionais aos concluintes do ensino fundamental expressa um percentual da ordem de 38%, ficando abaixo de países como México (45%) e Argentina (56%), notoriamente distante de França (82%), Estados Unidos (95%) e Japão (100%).

Em relação ao ensino superior, com base nos dados do IBGE, Censo 2000, há indicadores de que apesar do contingente reduzido de diplomados houve um avanço de concluintes do ensino superior na década de 1990 da ordem de 28%. Significa dizer em termos absolutos que este crescimento atingiu 1,9 milhões de brasileiros. O número de diplomados saltou de 4 milhões para 5,9 milhões entre 1991 e 2000. Neste mesmo período o número de titulados mestres e doutores dobrou, ou seja, de 147 mil passou-se para 304 mil.

A pesquisa do IBGE evidencia também que, apesar do crescimento numérico de brasileiros no ensino superior, o acesso à universidade ainda é restrito para a população em geral. Dos 5,9 milhões de brasileiros com curso superior em 2000, 689,6 mil (11,6%) são advogados. A seguir vêm formados em Administração, perfazendo um total de 636,5mil (10,7%). Na área da saúde, dos formados em 2000, 4,4% são da Medicina, 2,6% da Odontologia e 2,0% da Biologia e Bioquímica.

O IBGE também aponta para o perfil da população com curso superior completo, segundo raça: 82,8% pertencem à raça branca, seguidos de 12,2% da parda e um espaço com 2,1% com a presença de negros; 2,3% de representantes da raça amarela e 0,1% da indígena. Para o IBGE, 1 em cada 10 brancos com 25 anos ou mais conclui a universidade. Entre os negros a proporção é de 1 em cada 50.

Os números mostram que há muito que fazer. É preciso reconhecer que o sistema educacional brasileiro ainda não conseguiu estancar a produção de “novos analfabetos”. Educação de qualidade pressupõe uma escola de qualidade, comprometida socialmente com um olhar no tempo presente e futuro. Certamente que a inclusão social, o desenvolvimento sustentável e a igualdade de condições para o exercício da cidadania necessitam ser pontos estratégicos no conjunto das políticas educacionais brasileiras.

### **3.4.2 Educação infantil**

Essa modalidade de educação – a educação infantil – é tão importante, dos pontos de vista pedagógico e social, que a Conferência de Dacar, dez anos depois de Jomtien, além de realçar a qualidade em geral, estabeleceu o compromisso dos países signatário incluído o Brasil, de expandir e melhorar a educação pré-escolar, sobretudo para as crianças mais vulneráveis e socialmente desprivilegiadas. Este, portanto, é um objetivo que não pode ser esquecido e precisa ser perseguido de maneira perseverante e de maneira adequada.

Sem confundir com o esforço em favor da educação infantil, há um dispositivo da Lei de Diretrizes e Bases que merece ser concretizado com maior rapidez. Ao instituir a Década da Educação, com base precisamente nos compromissos de Jomtien, a que expressamente se refere, a lei abriu a possibilidade de matricular todos os educandos a partir dos 6 anos de idade no ensino fundamental. Diversos sistemas de ensino, desde então, têm utilizado essa faculdade. Como o ensino fundamental tem a duração mínima de oito anos, essa mudança pode tanto levar ao término desse nível de ensino aos 13 anos de idade como elevar a escolaridade para nove anos. Nesse último caso, as deficiências qualitativas da educação brasileira e as condições socioeconômicas sugerem a necessidade de ampliar o tempo do aluno na escola, embora seja igualmente importante o que educadores e educandos fazem com esse tempo, nos estabelecimentos de ensino (SANTOS, 2002).

Considere-se ainda o fato de que, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 5692/1971, passou-se de doze para onze anos o tempo dedicado ao que hoje se denomina ensino fundamental e ensino médio. Atualmente a tendência internacional conduz ao aumento geral da escolaridade. Por isso o investimento em mais esse nível da educação no Brasil (BRASIL, 1971).

### **3.4.3 Ensino fundamental**

Considerando os compromissos assumidos pelo Brasil em Jomtien, e atentando às tendências internacionais, há projeto de lei que visa antecipar e ampliar o ensino fundamental para a maioria da população, estabelecendo como condição a taxa líquida de escolarização no âmbito de cada sistema de ensino. Essa medida tem tido a intenção de ser uma solução pedagógica.

Para tanto, o cumprimento dos requisitos de qualidade para o ensino fundamental fixados pela lei é indispensável, como a jornada mínima de quatro horas e o ano letivo com o mínimo de duzentos dias e oitocentas horas de efetivo trabalho escolar. Outro fator a se considerar é o de que, segundo a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) o ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral (BRASIL, 1996).

Trata-se de dado que modifica com profundidade as condições ambientais de que participam todas as instituições de ensino no país: Com oito ou nove anos de duração, antecipando para 6 anos de idade ou conservando-se a idade de ingresso de 7 anos, importa que o ensino fundamental cumpra as finalidades e os objetivos legais, segundo as respectivas diretrizes curriculares.

Tal medida permitiria que o amadurecimento da criança acontecesse mais cedo e que a alfabetização formal pudesse ocorrer aos 6 anos de idade ou até antes, conforme as condições. Outro aspecto a se considerar é o fato de que quanto maior o tempo letivo, maior tende a ser o rendimento escolar, de acordo com pesquisas nacionais e internacionais. Naturalmente, a relação tempo letivo adicional e o que o professor faz em sala de aula deverá estar em consonância com o projeto escolar e os sistemas de ensino que os orientam.

Por todas as possibilidades, há que se considerarem as conseqüências futuras das ações para o ensino fundamental no decorrer das séries seguintes.

### **3.4.4 Ensino médio profissional**

No âmbito do ensino médio, verificou-se a maior distorção do sistema educacional no final da década de 1980 e início da década de 1990. Naquele período, apenas metade da população de 7 a 14 anos matriculada no sistema terminava o primeiro grau. Com isto, o segundo grau – hoje ensino médio – não

apresentava demanda suficiente para sua expansão. Nos últimos seis anos, entretanto, o crescimento do ensino fundamental exerceu forte pressão sobre as matrículas do ensino médio, que apresentaram as maiores taxas de crescimento em todo o sistema de ensino. Mesmo assim, o ensino médio e o ensino profissionalizante, considerados conjuntamente, apresentam taxa de escolarização líquida da população de 15 a 17 anos de 32,6%, ou seja, cerca de um terço da taxa de escolarização observada no ensino fundamental.

Mesmo assim, ainda temos muito que avançar no desenvolvimento do ensino médio e profissionalizante, tanto em termos de ampliação do número de vagas quanto em qualidade. Esta tem sido a razão maior da prioridade conferida pelo Governo Federal a esse nível de ensino, quer seja pela ampliação da rede escolar, quer seja pela adequação qualitativa à realidade que se nos tem apresentado.

O Brasil já atingiu aproximadamente 8 milhões de alunos no ensino médio e no ensino profissional. Apenas recentemente iniciaram-se os cursos pós-médios de curta duração, ainda que pese o fato de que o mercado tenha sinalizado, e esteja sinalizando, para essas categorias de mão-de-obra que se apresentam com fortes índices de crescimento de demanda.

Assim, vislumbra-se um novo cenário que não se pode deixar de analisar, tanto pelo volume de possibilidades reais que se avizinham, quanto pelas conseqüências que ele certamente determinará à fase seguinte da educação.

#### **3.4.5 Ensino a distância**

Das reflexões e análises que vêm sendo feitas por estudiosos sobre a educação do Brasil, vale ressaltar a posição praticamente unânime de que o grande desafio estabelecido para a melhoria de qualidade da educação básica – envolvendo o ensino fundamental e médio – está na qualificação e formação de professores. Não se deve esquecer que a Lei de Diretrizes e Bases determina que até 2007 todos os professores do ensino básico tenham formação em nível superior. Aos atuais cerca de 600 mil professores, sem formação em nível superior, atuantes no ensino básico deverão ser acrescidos aqueles que serão contratados com a necessária e inadiável expansão do ensino médio (BRASIL, 1996).

Segundo relatório do Ministério da Educação, a qualificação de professores apresentou, no período entre 1995 e 1999, resultados animadores em decorrência dos esforços do Governo Federal e dos estados: no ensino fundamental, o número de professores com curso superior completo aumentou em 24%; no ensino médio, o número de docentes com formação superior completo aumentou em 45,3%; vem existindo uma redução constante e paulatina no número de professores leigos e com curso médio no ensino fundamental.

À parte essas considerações, há que se levar em conta as amplas e ainda incomensuráveis dimensões que a modalidade de ensino a distância pode representar para o país e, em especial, como possibilidades de mercado a ser explorado, pelas instituições de ensino, em geral, seja no âmbito do ensino médio e profissionalizante, nos cursos pós-médios, no ensino superior, nos cursos de pós-graduação, nos cursos seqüenciais ou em cursos específicos e destinados à formação de mão-de-obra especializada em diversas áreas da atuação profissional.

Há que se considerar tais questões, pois também elas representam potenciais forças modificadoras ou impulsoras de cenários futuros da educação no Brasil. É obrigação das instituições de ensino estar atentas às oportunidades que se descortinam para o futuro.

#### **3.4.6 Educação Superior**

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

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

À parte, tendo em vista a globalização da economia e a participação do Brasil nesse processo, verifica-se a busca pelo ensino superior por indivíduos com idade acima dos 35 a 40 anos - participação que tem sido crescente nos últimos anos – com os objetivos de manter-se em seus empregos, atualizar-se, ou ampliar suas possibilidades de novas colocações no mercado de trabalho.

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

O ensino superior na área da saúde, no Brasil, nos últimos anos, vinha caracterizando-se pela oferta de cursos a partir de escolas públicas. Poucas instituições do setor privado ofereciam cursos na área da saúde.

Atualmente, assiste-se a uma oferta considerável de instituições de ensino que oferecem cursos na área da saúde, inclusive procurando demonstrar ser uma de suas áreas de competência e excelência, estabelecendo a concorrência, em especial, na base preço.

A par dessa situação, as ações publicitárias - levadas a efeito por diversas IES por meio dos meios de comunicação - a que estão sujeitos aqueles potenciais consumidores, passam a exercer influência sobre a sua decisão de escolha, muitas vezes contribuindo para decisões que se identificam, em pouco espaço de tempo, em dissonantes.

### 3.5 CONCLUSÕES/COMENTÁRIOS

Para as organizações que disputam o mercado, o cenário competitivo do século XXI é determinante para que suas ações tenham como meta preservar e ampliar suas participações nos respectivos setores de atuação.

No caso da educação superior do Brasil, as IES privadas vêem-se diante do desafio de promover permanentes mudanças para responder ao acirramento da concorrência na oferta e às mudanças no perfil de seus ingressos.

A necessidade de promover mudanças é um imperativo e somente saindo-se do lugar comum, abandonando antigos paradigmas e adotando novos, é que se poderá continuar competindo em um mercado cada vez mais acirrado. Sabe-se que as mudanças geram resistências, e tais comportamentos alteram o clima organizacional. Para tanto, a adequada condução do processo de mudança organizacional é fundamental para o êxito das alterações necessárias ao novo desenho de construção do conhecimento das organizações.

No âmbito da teoria, a Administração Estratégica torna-se, então, uma forma particular de Administração, uma importante “ferramenta” de sobrevivência para a empresa, que possibilita a ela “aprender a aprender”, combinando tarefas de análise estratégica, planejamento, decisões estratégicas, e comportamento estratégico.

Por sua vez, a Teoria da Abordagem Contingencial pretende ver as organizações de dentro para fora, portanto, dando máxima importância ao papel do ambiente na estrutura e no comportamento das organizações. Haja vista, que cada organização tem sua estrutura própria, em função do ambiente onde se insere e da tecnologia na qual está envolvida.

Tendo em vista estas considerações e como a tônica é a mudança, então, para a organização é fundamental pensar e agir estrategicamente. Mais que mudar valores, crenças, perceber a nova realidade e incorporar novos conhecimentos está a adoção de uma nova visão paradigmática da relação estratégia organizacional, mudança e adaptação com ajuste contínuo aos ambientes interno e externo.

## **4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO PARA A UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO E FINALIDADES**

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

Foi instituída no dia 10 de fevereiro de 1954, na cidade de Santos (SP), reconhecida como Utilidade Pública Federal pelo Decreto de 04 de julho de 1967 e devidamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social, nos termos do processo original n. 27854/55 de 27 de abril de 1955, é atualmente a entidade dos Religiosos Camilianos no Brasil que responde pela educação, prioritariamente na área da saúde.

Nas suas primeiras décadas de existência era uma entidade de caráter mais assistencial caritativo, em socorro dos pobres da Baixada Santista. Em 1978, quando transferiu sua sede para São Paulo, iniciou suas atividades educacionais, assumindo os cursos na área da saúde que até então estavam com outra entidade camiliana assistencial, a Sociedade Beneficente São Camilo.

É a mantenedora de instituições atuantes nos diversos segmentos da educação, ou seja, no ensino: infantil, fundamental, médio, profissional, e superior (graduação e pós-graduação). Suas 08 (oito) unidades educacionais estão presentes e distribuídas nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Distrito Federal e Bahia.

As atividades educacionais na área da saúde, no Brasil, foram iniciadas de maneira tímida. Pelos idos de 1963, tendo em vista a necessidade de suprir os hospitais com recursos humanos qualificados, instalou-se, no Hospital São Camilo – Pompéia (SP), com uma Escola de Auxiliares de Enfermagem.

No ano de 1975, já sob a égide da União Social Camiliana, surgiu a segunda escola, o Colégio Técnico da Saúde São Camilo, que recebeu suporte da *Kellogg Foundation* (EUA), com o objetivo de formar técnicos em Enfermagem e Patologia

Clínica. O Colégio, que agregou a Escola de Auxiliares de Enfermagem São Camilo, funcionava nas instalações do então Instituto Jaçanã de Psiquiatria. Funcionou durante dois anos naquele endereço, tendo sido transferido, em 1977, para as instalações do Centro Hospitalar Dom Silvério Gomes Pimenta, atual Hospital São Camilo – Santana, onde passou a formar também técnicos em Radiologia Médica e em Nutrição. Alguns anos depois, em 1981, criou o curso Técnico em Reabilitação – Fisioterapia e Massagem. No mesmo ano de 1981 era criada uma escola de educação infantil em Brasília. Tratava-se de projeto pioneiro na América Latina, organizado segundo os padrões da Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar.

Ainda no ano de 1975, criou - se as Faculdades de Ciências da Saúde São Camilo, com o curso de graduação em Nutrição, o primeiro curso de nível superior dos camilianos no país. Posteriormente, foram instalados os cursos de Enfermagem, Fonoaudiologia e Administração Hospitalar. No início da década de 1990, as Faculdades passaram a se denominar Faculdades Integradas São Camilo, que se transformaram em Centro Universitário São Camilo em 17 de novembro de 1997.

Com o passar do tempo, as atividades educacionais fortaleceram-se e, em 1989, os camilianos incorporaram, em Cachoeiro do Itapemirim, no Estado do Espírito Santo, a então Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Madre Gertrudes de São José, e o ICE – Instituto Cachoeirense de Ensino, ambos, atualmente consolidados no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo.

Para atender a demanda de Ensino Superior, especialmente na área de Administração Hospitalar e de Gestão da Saúde, instala em Salvador (BA), em um de dezembro de 1989, o Centro de Pós-Graduação. O credenciamento da Faculdade São Camilo (BA) ocorreu em nove de setembro de 1997, hoje com cursos superiores de Administração Hospitalar, Administração em Recursos Humanos e Administração de Empresas, Faculdade de Enfermagem, além da pós-graduação.

A Faculdade de Enfermagem Luiza de Marillac, no Rio de Janeiro, que estava sob a manutenção da Sociedade Beneficente São Camilo, foi incorporada em 12 de outubro de 1993, por comodato de 25 anos, à União Social Camiliana, que após revitalização implanta em 12 de dezembro de 2001, a Faculdade São Camilo – RJ, com os cursos de graduação em Administração Hospitalar, e pós-graduação.

A Unidade Educacional de Porto Alegre (RS) foi instalada em 23 de abril de 1997, com objetivo de ministrar cursos de pós-graduação e, logo a seguir, obtendo

credenciamento da Secretaria de Estado de Educação do Rio Grande do Sul, em 30 de junho de 2003, o Colégio Técnico São Camilo.

A Escola São Camilo, em Brasília (DF), atual Centro Educacional São Camilo, foi incorporada à União Social Camiliana em 20 de outubro de 1999.

Mais recentemente, em 2001, com a incorporação do então Círculo Social do Ipiranga agregaram-se às unidades educacionais camilianas, as duas unidades do Colégio Cardeal Motta, com cursos na área da educação infantil, ensino fundamental e médio, e ensino profissional. A história do Colégio Cardeal Motta é uma página à parte, que fundado em 1957, mereceu o nome em homenagem ao então Cardeal de São Paulo, Dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Motta – patrono da escola – que foi quem lançou a pedra fundamental, em 1953. Atualmente é o Colégio São Camilo – Cardeal Motta.

#### 4.2 PRINCÍPIOS CAMILIANOS APLICADOS À EDUCAÇÃO

No campo da Educação, os Camilianos têm uma larga experiência que abrange o ensino religioso e o ensino profissional. O primeiro volta-se para a formação dos membros da própria organização e o segundo objetiva a formação de profissionais em diferentes níveis de ensino. Para que isso aconteça, oferece uma diversidade de cursos em diferentes níveis e áreas do conhecimento, buscando combinar a elevada qualidade de seus serviços educacionais com seus Princípios Filosóficos pautados nos valores éticos e morais que se fundamentam no cristianismo.

A oferta de um ensino de qualidade é o principal objetivo permanente da União Social Camiliana. Para tanto, os cursos da *São Camilo* têm passado por constantes avaliações e atualizações curriculares, com o objetivo de proporcionar aos seus estudantes uma sólida formação teórica e instrumental, capacitando-os para interpretar as transformações da sociedade, e acreditando que a qualidade e a excelência de uma instituição consolidam-se por meio de um processo de renovação, crescimento e compromisso com o momento social e histórico em que está inserida, respondendo com eficácia às solicitações e demandas da sociedade, às exigências de qualidade estabelecidas pelo estudante, pelo mundo acadêmico, pelo mercado de trabalho e pela sociedade.

As mudanças aceleradas que se verificam no mundo do trabalho geram novas demandas por competência, habilidades e conhecimentos que, por sua vez, desafiam os sistemas educacionais e a formação profissional. Destes desafios surgem exigências consideradas como pré-requisitos para o ingresso e manutenção em um mercado de trabalho fortemente competitivo. Além da competitividade, o mercado aceita somente o desempenho profissional perpassado por competências constantemente atualizadas, num permanente vir a ser, onde as capacidades e conhecimentos se constroem e reconstroem a cada dia, numa ininterrupta disposição para “aprender a aprender”.

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

Em consonância com sua missão de: “promover o desenvolvimento do ser humano por meio da educação e da saúde, segundo os valores camilianos”, todas as ações educacionais levadas a cabo pela União Social Camiliana têm o compromisso de educar para a promoção da saúde, como forma de desenvolver a sociedade e minimizar a desigualdade entre as pessoas.

O conceito da saúde apresentado via de regra de uma maneira tecnicista, exige, do ponto de vista da Filosofia Camiliana, uma abordagem menos comum, vinculada à noção de “bem estar” do ser humano integral. A União Social Camiliana vem procurando interagir com o meio social, no qual está inserido. Assim, cabe-lhe cooperar positivamente para a saúde, enquanto bem estar, contribuindo para formar pessoas que assim a concebem e exerçam o seu fazer profissional.

O ensino, além de possibilitar novos conhecimentos, vem despertando nos estudantes o desenvolvimento de habilidades que lhes darão competência profissional e pessoal, para torná-los agentes de mudanças na sociedade, contribuindo, efetivamente, para o seu bem estar. A formação do profissional é fruto do ensino das disciplinas básicas, profissionalizantes e eletivas, associadas à prática da profissão ao longo do curso em diferentes níveis de vivências e estágios.

Em todas as disciplinas o professor deve estar disposto a dialogar com os estudantes, convencido de que o diálogo fundado no respeito e na compreensão mútuos constitui fator de desenvolvimento humano e cultural. A efetivação da aprendizagem ocorre por meio da integração professor e aluno, com respeito e consideração mútuos, através de relacionamento cordial baseado na compreensão e aceitação das diferenças individuais. Seguindo essa filosofia, o aluno é levado a compreender e tornar-se adepto de sua responsabilidade social e de seus deveres para com os seus semelhantes.

Desta forma, além do processo de aprendizagem na sala de aula, os alunos vivenciam situações e fazem experiências através da sua participação nos projetos de extensão, onde concretizam a teoria que os subsidiam. De forma análoga, essas vivências e experiências podem determinar o levantamento de hipóteses e proporcionar reflexões que motivem a atividade investigativa. Durante o período de vida escolar o aluno tem oportunidades de desenvolver sua cidadania, integrando-se ao grupo a que pertence e dedicando-se ao ser humano em geral. As atividades estudantis de associativismo e desejo de participação são igualmente incentivadas como forma importante de desenvolvimento da personalidade dos alunos.

Nos cursos de Graduação da União Social Camiliana busca-se a integração ensino-pesquisa por meio do incentivo à produção intelectual dos docentes associadas às respectivas disciplinas que ministram, e incentivo à produção discente através da iniciação científica. Da mesma forma, nos projetos de extensão, alunos e professores são estimulados a levantarem dados e registrar os resultados obtidos, o que vem motivando a reflexão, ponto de partida para a atividade investigativa. Assim, é necessário que haja a associação entre ensino e pesquisa, de modo que o espírito de pesquisa venha a permear todo o processo ensino-aprendizagem, despertando no aluno inclinações para descobertas. A extensão como processo educativo, que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, tem como consequência a produção de conhecimento resultante do confronto entre a realidade e a democratização do conhecimento acadêmico, com participação efetiva da comunidade na atuação da universidade. A extensão, portanto, deve facilitar o diálogo com a comunidade num processo de ida e vinda do saber e de busca conjunta de soluções, especialmente para os problemas de saúde e educação da população.

A educação permanente é considerada como uma ocasião oferecida aos alunos adultos para atualizarem seus conhecimentos e sua competência profissional, de acordo com o progresso das ciências e as necessidades da sociedade: pode também ser considerada como extensão da missão educacional da União Social Camiliana, fora dos recintos da própria Instituição.

A União Social Camiliana, por meio dos seus cursos de graduação alia o ensino intelectual à formação da consciência e do caráter, enriquecendo a trilogia ensino, pesquisa e extensão. Acreditando que a formação universitária abrange todos os aspectos do ser humano, desenvolvendo a capacidade de servir ao semelhante, pelo domínio competente de sua profissão e, ainda, pelo sentido de busca da verdade. Leva à compreensão do sentido da vida, da transcendência, da solidariedade, proclamando a liberdade, a justiça e a dignidade do homem.

#### 4.3 REDE EDUCACIONAL CAMILIANA NO BRASIL

Por intermédio de sua ação educacional, a União Social Camiliana desenvolve suas atividades difundindo seu carisma e espiritualidade em diversas regiões do país. Por meio de suas unidades educacionais, sempre foi uma instituição que pautou as ações educacionais do ensino superior na área da saúde.

Na Bahia, na cidade de Salvador, estão localizadas as Faculdades São Camilo, o Centro de Pós-Graduação São Camilo e o Centro Educacional São Camilo. Nas faculdades são oferecidos cursos de graduação em Administração com linhas de formação em Administração Hospitalar, Administração de Empresas e Administração em Recursos Humanos, e graduação em Enfermagem. No centro de pós-graduação, diversos cursos de especialização *lato sensu* são oferecidos, tanto na sede como em diversas capitais e cidades da região Norte-Nordeste do país. No centro educacional, são oferecidos cursos técnicos em Instrumentação Cirúrgica e em Enfermagem.

Na Capital Federal, em Brasília, fica localizado o Centro Educacional São Camilo com excelentes instalações físicas, oferecendo desde a educação infantil até o ensino médio. Esta escola foi a pioneira no país e na América Latina, organizada segundo padrões da Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar, e pauta suas

ação associadas ao carisma camiliano, contribuindo para a formação de futuros cidadãos conscientes de suas responsabilidades para com os demais.

No Estado de Minas Gerais, em sua capital, Belo Horizonte, está instalada a Faculdade São Camilo, oferecendo o curso de graduação em Administração Hospitalar e Tecnologia em Radiologia; o Centro de Pós-Graduação São Camilo, que ministra diversos cursos de especialização *lato sensu*, não só na sede como também por todo o estado e parte da região Centro-Oeste; e o Centro Educacional São Camilo, responsável pela formação de técnicos em Podologia, Radiologia e Diagnóstico por Imagem, Enfermagem, Gestão em Serviços da Saúde, e, Higiene Dental. Além das atividades educacionais, diversas ações sociais são desenvolvidas a partir dessa unidade camiliana de ensino.

No Espírito Santo, na cidade de Cachoeiro do Itapemirim, encontra-se o Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, que abriga quinze cursos de graduação, três cursos tecnológicos e vários de pós-graduação *lato sensu* além do Instituto Cachoeirense de Ensino, uma escola que atende desde a educação infantil até o ensino médio e profissionalizante, preparando os jovens, à luz da filosofia camiliana, para assumirem seu responsável papel de cidadãos, ao tempo em que os prepara, com competência, para a etapa seguinte de sua formação acadêmica, encaminhando-os para suas vidas profissionais. Possui ainda uma sede em Vitória (ES) que se destina à oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* da área da saúde para toda a região de influência daquela capital

No Rio de Janeiro, em sua capital, na cidade de mesmo nome, estão localizadas a Faculdade de Enfermagem Luiza de Marillac, a segunda mais antiga faculdade de Enfermagem do Brasil, e a Faculdade São Camilo, com a oferta do curso de Graduação em Administração Hospitalar. O Centro de Pós-Graduação São Camilo é responsável pela oferta de cursos de especialização *lato sensu* no estado do Rio de Janeiro, Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul.

A exemplo de outras unidades camilianas de educação, a São Camilo Rio de Janeiro apresenta uma destacada atuação nas atividades direcionadas para a comunidade local, com diversos programas de prevenção à saúde.

Na cidade de Pinhais, no Paraná, O Colégio São Camilo, oferece Ensino Médio, e procura desenvolver habilidades pessoais e inter-pessoais, habilidades civis e habilidades espirituais em seus educandos. Essas habilidades estão em consonância com os princípios filosóficos das entidades camilianas. Essa tarefa se

completa no envolvimento não apenas de um educador polivalente, mas de toda a equipe educacional que vê, em cada aluno, um ser único, respeitado e valorizado. Oferece em nível Técnico, os cursos de Enfermagem, Podologia e Radiologia. Afora estes níveis de ensino, ministra, também, cursos de pós-graduação em nível de especialização *lato sensu*.

No Estado de São Paulo, na capital paulista, é onde concentra-se o maior número de unidades educacionais que os camilianos mantêm no país. A maior unidade de ensino é o Centro Universitário São Camilo, referência nacional no ensino da saúde, que conta com quatro campi (Ipiranga, Pompéia, Cardeal Motta e Estação Ambiental), abrigando todos os seus 17 cursos de graduação e os diversos cursos de pós-graduação *lato Sensu*, e um programa de pós-graduação *stricto sensu*, o mestrado em Bioética, primeiro e único do país, credenciado pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, órgão do MEC – Ministério da Educação, responsável pelo credenciamento e avaliação dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Além das faculdades, estão sob orientação do Centro Universitário, o Colégio São Camilo – Cardeal Motta, responsável pela formação de técnicos em Radiologia, Podologia, Enfermagem, Nutrição, Patologia Clínica, Administração Hospitalar, Estética, e Auxiliar de Enfermagem; além da oferta dos níveis da educação infantil; ensino fundamental e médio.

No Estado do Rio Grande do Sul, na Capital, Porto Alegre, pode-se encontrar o Centro de Pós-Graduação São Camilo, que oferece diversos cursos de especialização *lato sensu* ministrados na sede e nos três estados sulistas; e o Centro Educacional São Camilo, que oferece o curso de Técnico em Segurança do Trabalho na área da Saúde, e Podologia. Além dos cursos de formação profissional, oferece cursos de Extensão em Ergonomia, Perícias de Periculosidade e Insalubridade, e Auditoria Médica e de Enfermagem. Um destaque digno de registro acerca desta unidade é o trabalho desenvolvido junto à Pastoral da Saúde, com a realização de congresso estadual da Pastoral da Saúde, juntamente com a diocese gaúcha.

Atualmente, no conjunto de suas unidades, a União Social Camiliana conta com 84.002 m<sup>2</sup> de área construída, em um total de 111.320 m<sup>2</sup> de área de terreno. Deste total, apenas 0,2% não se referem à área de sua propriedade. São integrantes

dessa área, 15.693m<sup>2</sup> de salas de aula; 5.807m<sup>2</sup> de laboratórios; 3.356m<sup>2</sup> de bibliotecas.

A produção científica da União Social Camiliana volta-se especialmente para a edição de periódicos e livros, e na realização de congressos. No que se refere à área de publicações, é considerada por profissionais da área de educação e saúde, um setor de muita criatividade e crescimento, que espelha o pulsar da vida na organização em termos de serviço à comunidade e produção e divulgação de conhecimento científico. Isto se materializa através de publicação da produção científica da comunidade acadêmica, através de Revistas Científicas e livros.

A União Social Camiliana possui quatro revistas científicas:

- a) A revista *O Mundo da Saúde* publicada ininterruptamente há 30 anos, indexada na base de dados da Literatura Latino Americana e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde (LILACS), de periodicidade trimestral. É a revista brasileira pioneira ao introduzir a discussão de questões de Bioética no país;
- b) Revista *Cadernos do Centro Universitário São Camilo - São Paulo*, de circulação trimestral, há doze anos veicula a produção de pesquisadores do Centro Universitário São Camilo, SP e de instituições externas;
- c) Revista *Camilliani* publicada há cinco anos pela São Camilo do Espírito Santo (Cachoeiro do Itapemirim), com periodicidade semestral.
- d) *Revista Camiliana da Saúde*, das Faculdades São Camilo do Rio de Janeiro, de periodicidade semestral.

Em relação à edição de livros a União Social Camiliana conta com a Editora do Centro Universitário São Camilo, de São Paulo, que já tem publicado inúmeras obras na área da saúde, e em parceria com outras editoras.

No que se refere aos congressos, há mais de 30 anos, a União Social Camiliana tem se responsabilizado por desenvolver eventos na área da Administração Hospitalar e da Saúde, viabilizando dessa forma um dos objetivos camilianos: o de promover o ser humano por meio da Educação e da Saúde. Em 1977 foram criados congressos na área hospitalar e da saúde, dentre os quais se destacou o *Congresso Brasileiro de Administração Hospitalar*. Os vários temas desenvolvidos visavam trazer conhecimentos e idéias atualizadas, bem como a possibilidade de troca de experiências entre os diversos campos da área hospitalar. Juntamente a esses eventos, foi lançada a *1ª Mostra de Materiais, Equipamentos e Serviços Hospitalares*. A cada ano, considerando necessidades da realidade e dos

profissionais das áreas, hospitalar e da saúde em adquirir maior conhecimento e atualização, novos congressos foram inseridos nesta proposta. Em 1995 houve a criação da marca **Adh'** como sigla representativa dos Congressos Nacionais e Internacionais de Administração Hospitalar e da Saúde.

Atualmente a União Social Camiliana conta com aproximadamente 21 mil alunos, em todos os níveis de ensino, nos oito estados brasileiros, dentre suas dezessete unidades educacionais. São aproximadamente 1,1 mil professores, sendo destes (65%) lotados no ciclo superior de ensino, dos quais mais da metade são titulados. Somam 120 coordenações de cursos. Atualmente conta com cerca de 2,2 mil funcionários técnico-administrativos. As bolsas de estudos ultrapassam a o total 4,5 mil bolsas. Os beneficiados em programas de assistência social somam mais de 13 mil.

#### 4.4 AÇÃO COMUNITÁRIA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E ASSISTÊNCIA SOCIAL

Quando se discorre sobre ação comunitária de uma instituição de ensino superior, está-se referindo a uma dimensão do princípio constitucional, previsto no Art. 207 da Constituição Federal de 1988, da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

O tripé ensino, pesquisa e extensão são indissociáveis porque, todo conhecimento produzido pelo corpo docente e técnico-administrativo de uma instituição educacional e transmitido para os alunos, tem maior validade científica quando emanado de um consistente projeto de pesquisa de campo e/ou laboratorial. É mister confrontar a aplicação do conhecimento com a realidade em que os sujeitos do conhecimento estão inseridos, a responsabilidade social da instituição, bem como sua relevância no enfrentamento da pobreza, do analfabetismo, do preconceito e toda forma de exclusão social.

A partir da dimensão "extensão universitária e ação comunitária", destaca-se a relevância da União Social Camiliana junto às comunidades carentes do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Brasília, Salvador, Amapá e Pará.

As ações de Assistência Social são desenvolvidas por meio do Espaço Aprender São Camilo, situados nas cidades de São Paulo, São Bernardo do Campo e Itanhaém, que exercem suas atividades privilegiando crianças e jovens de 11 a 17

anos, oriundos de famílias em situação de vulnerabilidade e risco social. O principal objetivo é o de proporcionar a possibilidade de reintegração social daqueles jovens. O Lar Ternura São Camilo, cuida de pessoas com deficiências múltiplas, em especial com graves problemas neurológicos, prestando-lhes, além da assistência física, a espiritual e material. Por meio Promover – Centro de Promoção e Reabilitação em Saúde e Integração Social São Camilo, são realizados atendimentos multidisciplinares à população carente com cuidados em enfermagem, fisioterapia, terapia ocupacional, psicologia, fonoaudiologia, nutrição otorrinolaringologia, neurologia e podologia.

#### 4.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E PROCESSO DECISÓRIO

A União Social Camiliana, mantenedora de instituições de ensino, atua desde a educação infantil, ensino fundamental, médio, profissionalizante, até o ensino superior, era composta até 2001, em sua administração central, pela estrutura a seguir descrita:

*Diretoria Estatutária*, composta por: Presidente; Vice-Presidente; 1º Secretário; 2º Secretário; 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro;

*Diretoria Executiva*, composta por: Superintendente; Vice-Superintendente; Diretor Geral e Diretor Acadêmico.

A característica marcante no estilo de gestão da União Social Camiliana era o fato de que, na composição da Diretoria Executiva havia dois padres e dois leigos, sendo que os dois últimos eram que, na prática, desenvolviam a administração da mantenedora. O primeiro respondia e orientava as questões administrativas, institucionais e financeiras. O segundo as questões acadêmicas e pedagógicas. Quanto aos padres, ambos acompanhavam todo o processo de gestão, voltando-se mais especificamente para as questões financeiras da mantenedora e de suas mantidas (unidades educacionais). Acompanhavam a execução do orçamento-programa das unidades educacionais, seus respectivos desempenhos e o cumprimento dos programas. Por conseqüência, acompanhavam o desenvolvimento da própria mantenedora. Convocavam reuniões administrativas mensais com os dirigentes das diversas unidades educacionais cuja pauta, via de regra, era a análise do desempenho econômico-financeiro. Naturalmente, questões relativas aos

recursos humanos, ao acadêmico-pedagógico, e de infra-estrutura, também eram considerados, ainda que pesasse o fato de que estes aspectos ficavam mais subordinados aos dirigentes leigos.

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

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

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

Pode-se verificar uma estrutura organizacional tradicional, com o processo de decisões tomado de cima para baixo, e retratado por Hixon (1989):

o pensamento organizacional tradicional busca a estrutura que melhor funcione para o negócio e a estratégia da empresa, com a coordenação de recursos e a tomada de decisões sendo feita do topo da hierarquia

Havia, portanto, uma estrutura de poder centralizado e arbitrário, com o mando emanado da mantenedora para as mantidas.

#### 4.6 OS PROCESSOS DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO

Entre as preocupações com o ambiente, os aspectos a serem considerados são os fatores que afetarão o comportamento da organização ao se implementar a nova estratégia de gestão, como, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto ou serviço; independentemente do tamanho da organização, suas operações devem ser ágeis e inovadoras.

Neste sentido, a União Social Camiliana, antevendo a possibilidade de ocorrência destas questões e levando em consideração os possíveis desdobramentos que os cenários indicam - seja no âmbito mundial, brasileiro ou regional - resolveu determinar uma ação de longo prazo, com vistas a assegurar seu futuro, dando início ao processo de administração estratégica, julgado necessário para fazer frente ao avanço do processo educativo e à constante necessidade de aperfeiçoamento profissional, tanto na formação de profissionais como na formação de cidadãos éticos. Por isso necessita posicionar-se de forma a agir pro-ativamente para a identificação de necessidades futuras e a satisfação delas como condição básica para o enfrentamento das mudanças que toda a sociedade vivencia.

O objetivo da adoção da administração estratégica, por meio do planejamento estratégico de longo prazo, é o de consolidar sua presença na realidade educacional brasileira – em qualquer dos níveis de ensino dos quais participa – e, por vocação, prioritariamente na área da saúde, apresentando-se como um referencial nacional e internacional de excelência no ensino.

Em vista de tais circunstâncias, a relação estrutura-processo também sofrerá uma mudança contínua e deve saber superar as contradições ao longo do caminho, por meio do estabelecimento de regras rígidas ou flexíveis, dependendo da área. Além disso, as pessoas, dirigentes e gestores da organização devem pensar de forma ampla e estar abertos à aprendizagem. O processo de adoção de nova cultura de organização é lento, sofrido por vezes, mas necessita de liderança firme. Ademais, compreender o processo através do qual as organizações se ajustam continuamente aos seus ambientes é, segundo Miles e Snow (1978), complexo e mutante, porém necessário.

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

No geral, a representação de um ambiente organizacional não pode acontecer de imediato fora dos limites de conhecimento presentes, concernentes a uma forma organizacional e teoria de administração. Não obstante, isto é claro, como Child, Weick, Argyris e outros apud Miles e Snow (1978) discutiram que administradores desfrutam de significativa liberdade para criar, amoldar e administrar os ambientes nos quais suas organizações existem.

Deste modo, o comportamento estratégico organizacional diz respeito aos meios que as organizações desenvolvem para responder consistentemente aos ambientes que elas têm trabalhado. Nas pesquisas desenvolvidas por Miles e Snow (1978), os resultados indicaram que cada estratégia da organização era um determinante da estrutura da organização e do método de operação. Isto representava padrões diferentes de comportamento organizacional, descoberta que resultou na proposta de um modelo dinâmico do processo de adaptação, para clarear a nova dinâmica dos ambientes.

Em linhas gerais, como indicado anteriormente, o modelo de adaptação de Miles e Snow (1978) contempla a adaptação organizacional sob três perspectivas gerais, sendo elas: o ajuste por *seleção natural*, por *seleção racional* e por *escolha estratégica*.

- A *seleção natural* é um processo de alinhamento com os requisitos do ambiente, de forma que as organizações que desenvolverem as características determinadas pelo ambiente serão as que sobreviverão.
- A *seleção racional* também é um processo de alinhamento, sendo que neste caso a responsabilidade da organização em selecionar, adaptar e descartar componentes estruturais e do processo é que manterá a organização em equilíbrio com o seu ambiente.
- A *escolha estratégica* tende a representar o melhor caminho para alinhar os objetivos da organização com seu ambiente. Nesta perspectiva de escolha estratégica, Miles e Snow (1978) prendem sua atenção e destacam que o

papel dos gerentes nas organizações não se limita apenas a ajustar a estrutura organizacional às condições do ambiente quando necessário, mas tentar transformar o próprio ambiente objetivando trazê-lo para a conformidade com o que a organização está fazendo. Sob esta perspectiva, uma organização tem habilidade para ajustar-se às condições contingenciais do ambiente e exercer influência nos ambientes nos quais opera.

Entre as características da escolha estratégica têm-se a *coalizão dominante*, as *percepções*, a *segmentação*, a *procura de atividades* e as *restrições dinâmicas*.

- *Coalizão dominante* refere-se àquele grupo de executivos com a maior influência.
- *Percepções* significa que a organização responde à percepção da coalizão dominante.
- *Segmentação* indica que a coalizão dominante é responsável pela identificação dos segmentos do ambiente onde atuará, assim como pela alocação dos recursos a esses segmentos.
- *Procura de atividades* trata-se da responsabilidade que a coalizão dominante tem por observar os elementos mais críticos no ambiente, decidindo-se ser reativo ou proativo.
- *Restrições dinâmicas* consideram que as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela estratégia no passado e no presente.

Assim sendo, segundo Miles e Snow (1978), no processo de adaptação de uma organização, o seu ambiente e o desenvolvimento de uma estratégia deverá se dar a partir da avaliação crítica dos elementos que compõem o ambiente.

Da análise crítica dos elementos que compõem a União Social Camiliana, decidiu-se em meados de 2000, por uma nova forma de gestão, criando-se, a partir das lideranças e de formadores de opinião, dirigentes e gestores que compusessem o Conselho Gestor da Mantenedora, órgão de instância máxima de caráter deliberativo que conduzisse o processo de implantação da nova cultura de administração.

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

Ainda no decorrer de 2000 seguiu-se um processo de atividades intelectuais e comportamentais com o objetivo de atingir um nível de conhecimento adequado do conteúdo do que seria apresentado e desenvolver confiança em parte de todos os integrantes escolhidos para participar do processo, e que deveria conduzi-lo adiante. Esta fase configurou-se pela realização de seminários e reuniões em grupo – de aprendizagem de conteúdo e de metodologia – com a participação de um consultor externo contratado para esta finalidade específica. Teve por finalidade proporcionar uniformidade de linguagem aos participantes do processo.

Uma vez claros os conceitos e a linguagem adotados, a atividade seguinte, no início de 2001, foi a elaboração da missão, propósitos, definição do negócio, visão e objetivos da organização, seguida da análise das condições ambientais, internas e externas da União Social Camiliana, auxiliada por um consultor contratado para esta finalidade, iniciando assim um processo de pensar estrategicamente a organização.

A etapa posterior, em meados de 2001, compreendeu o desenvolvimento da análise SWOT de Porter (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), uma ferramenta que pudesse colaborar na identificação dos fatores positivos e negativos da organização, bem como suas possibilidades e restrições. Diversas situações e fatores foram identificados. Entretanto, a questão marcante foi a de que a *São Camilo* deveria constituir-se em uma organização caracterizada como “organização em rede”, deixando de se caracterizar como uma rede de computadores: “muitas unidades de trabalho inteligentes e autônomas que interagem rapidamente com o mundo exterior e entre si, e rapidamente se reorganizam para resolver novos problemas. O centro corporativo supervisiona a rede, mas não impõe o ritmo de trabalho nem filtra as informações que passam de uma unidade de trabalho para outra. Em vez disso, o centro enfoca a construção das capacidades das unidades de trabalho, definindo metas e a estratégia geral, e monitorando o progresso (HIXON, 1989).

Do ponto de vista teórico, de acordo com Hixon (1989), “os problemas de negócios atuais – quedas na qualidade, inovação e eficácia de custos – desafiam as

soluções oferecidas por conceitos organizacionais tradicionais”, o que, de fato pode-se verificar quando se observa os esforços levados a efeito pelos dirigentes das unidades educacionais camilianas para a solução de problemas quando simplesmente poderiam ser compartilhados e resolvidos por todos, ou então, identificados e tratados a partir do dimensionamento de políticas institucionais.

Do ponto de vista prático, pode-se observar que, da forma como as unidades camilianas de educação vinham sendo geridas, havia carência de criatividade; os padrões de qualidade dos produtos (cursos) oferecidos não eram mantidos e tinham dificuldade de seguir um mesmo padrão; os custos envolvidos tendiam a ser aumentados sempre que novas idéias eram adotadas, mesmo para os produtos existentes. Neste sentido, vale considerar a posição de Hixon (1989) a esse respeito, que preconiza: “esses problemas se intensificarão na medida em que os clientes esperam níveis cada vez maiores de variedade e personalização. Os produtos estão se tornando cada vez mais intensivos em projeto e serviço”. Decisão tomada: a São Camilo seria reestruturada e conduzida para a conformação de uma organização em rede!

Projetar e gerenciar uma organização em rede, de acordo com Hixon (1989), requer derrubar as velhas suposições: não é possível raciocinar linearmente da estratégia para a estrutura e, em seguida, para sistemas, equipes e assim por diante. Em vez disso, o processo é interativo: uma equipe é formada para atender a uma necessidade estratégica; ela dimensiona a situação desenvolve uma estratégia específica e reconhece que a sua função é necessária. Além disso, a estrutura é temporária.

A organização precisa estar pronta para alterar a sua configuração rapidamente para responder às novas necessidades e circunstâncias. O objetivo da organização não é controlar de cima para baixo; mas delegar poder a um grupo de pessoas para que o trabalho seja executado. O gerenciamento ocorre por meio de treinamento, incentivo e metas, estratégias e padrões firmemente articulados.

De acordo com o autor Hixon (1989)

[...] as organizações em rede estão basicamente centralizadas em negócios que estão voltados ao desenvolvimento de produtos e atendimento ao cliente [...] e muitas vezes em organizações menores e mais jovens, onde os limites tradicionais são mais fracos.

#### 4.7 CONSELHO GESTOR E COMISSÕES ESTRATÉGICAS

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

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

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

A flexibilidade melhora a comunicação entre os departamentos, o que permite, segundo Kanter (1994), trocas de informações, pois todos os departamentos interagem e contribuem entre si, aumentando a sua participação nas ações estratégicas, especialmente ao se optar pelo que se resolveu denominar internamente *task forces* (forças-tarefa), representadas por comissões compostas a partir da identificação dos pontos mais necessários de atuação e encarregadas de identificar, analisar e propor ações a partir das oportunidades e fraquezas identificadas no ambiente.

A mudança estratégica na forma de gestão não se resume a um modelo para todas as organizações, mas possui critérios que ajudam na implantação de uma estratégia organizacional competitiva.

Ainda segundo Kanter (1994), a organização deve buscar novos caminhos para empreender e mudar suas lideranças, em especial as bases de poder e as formas de motivar as pessoas, pois a maioria dos aspectos da mudança estratégica depende do líder que é o responsável pelo sucesso da mudança. Estes aspectos envolvem, ainda, prever o comportamento esperado, estimular a mudança e amenizar as resistências, uma vez que tais reorientações se fazem necessárias até que as pessoas entendam a necessidade e a importância da mudança.

A mudança na liderança abrange mudança nas bases de poder e formas de motivar as pessoas. Nas novas organizações, a competitividade depende dos líderes. A mudança nas bases de poder envolve, novamente, a hierarquia.

O sucesso dos líderes, segundo Kanter (1994), não depende dos privilégios da hierarquia, e está bem longe do caminho para a obtenção e o uso do poder. Depende, sim, de boas idéias para produzir bons resultados. Assim, as habilidades políticas de negociar passam então a ser essenciais para os dirigentes e gestores, pois é preciso barganhar e negociar em vez de tomar decisões unilaterais. Então, os líderes buscam sinergias internas, alianças e parcerias que contribuirão para o planejamento e a tomada de decisão na organização e oferecerão mais oportunidades para pessoas com idéias ou informação para promover a ação (KANTER, 1994).

Já a mudança na forma de motivar as pessoas pode resultar numa nova concepção que estas têm de seus líderes, e, por isso, a motivação é um ponto essencial na liderança. Muitos líderes ainda buscam a motivação em métodos proporcionados pela burocracia. As organizações modernas exigem do líder, novos e mais incentivos para motivar seu pessoal. Entre os novos métodos, Kanter (1994) destaca: dar ciência às pessoas da importância de seu trabalho, incentivar a participação em projetos, mudar e aperfeiçoar comportamentos de forma criativa e compartilhada, e avaliar os resultados dos projetos para que os participantes se sintam motivados.

Sabe-se que, em geral, tanto a mudança estrutural quanto a estratégica ou de liderança envolvem métodos diferentes dos burocráticos, a fim de se obter flexibilidade de ações, competitividade e sucesso. O novo procedimento é, então, baseado não no *status*, mas na contribuição, e consiste não na promoção regular e

automática, mas na ênfase da missão e na carreira de glória e sucesso (KANTER, 1994).

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

O Conselho Gestor é o órgão máximo de deliberação da União Social Camiliana, criado a partir de ato normativo de 24 de janeiro de 2002 que o ampara e o suporta nas informações e nos subsídios para tomadas de decisões inerentes a si próprias e às unidades por ela mantidas e orientadas.

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

As *funções políticas* contemplam a atividade de liderar, de determinar os processos de comunicação; de estimular e zelar pelos recursos humanos; de integrar a *São Camilo* aos setores afins; e de orientar a *São Camilo*.

Descrevem as *funções administrativas* as atividades de perenizar as funções de planejamento estratégico; de administrar infra-estrutura física e tecnológica; de administrar os recursos humanos; de gerenciar a organização; de aperfeiçoar resultados; e de formar sucessores.

No que se refere às *funções acadêmicas* destacam-se as de acompanhar o desenvolvimento de projetos e programas; de manter projetos pedagógicos atualizados; de avaliar a organização como um todo; e de desenvolver os recursos docentes.

E, finalmente, com relação às *funções institucionais*, consideram-se as atividades de promover a integração *São Camilo* - mercados de atuação; de orientar para o crescimento institucional; de incrementar a qualidade, a legitimidade e a competitividade; e de pensar a instituição para o futuro.

[...] daí a razão de se constituir uma Comissão de Gestão Estratégica na União Social Camiliana, responsável por estudar a fundo suas atividades, sua cadeia de valor, para que possamos, em vez de correr a mesma corrida de nossos concorrentes, descobrir qual a maneira especial de agregar valor real para o nosso cliente. Definindo estratégias, estaremos criando uma proposição de valor único.

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

A constituição das comissões estratégicas, fruto da identificação das necessidades mais emergentes da União Social Camiliana e de suas unidades educacionais foi considerada em número de onze, e ficaram assim constituídas:

#### **Comissão de Planejamento Estratégico**

Objetivo: Delineamento das ações da União Social Camiliana com vistas ao seu desenvolvimento futuro.

Estratégias: Desenvolver um contínuo processo de identificação de oportunidades e desenho do futuro.

#### **Comissão de Informática e Telecomunicações**

Objetivo: Estruturar sistemas de informações em rede baseado na mesma filosofia e num projeto único comum a todas as unidades educacionais camilianas.

Estratégias: Agilizar processos administrativos. Melhorar comunicação e informação interna com, e em todos os níveis. Aperfeiçoar e implantar um sistema de fluxo de documentos internos via eletrônica.

#### **Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa**

Objetivo: Unificação de todos os projetos pedagógicos e disponibilização destes a todas as unidades camilianas de educação.

Estratégias: Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Promover a unificação dos projetos de cursos. Criar o portfólio de cursos a ser oferecidos institucionalmente. Integrar os cursos de pós-graduação *lato sensu* com a criação de linhas de pesquisa São Camilo. Oferecer cursos que integrem diferentes áreas do conhecimento, reforçando a interdisciplinaridade.

### **Comissão de Ensino a Distância - EaD**

Objetivo: Implantação do EaD buscando identificar parcerias para o desenvolvimento do projeto.

Estratégias: Iniciar o processo de treinamento de professores em EaD. Estabelecer política de apoio ao desenvolvimento de programas em EaD. Estabelecer convênios e parcerias com outras IES e companhias industriais e comerciais. Desenvolver programa sistemático de acompanhamento sobre a eficiência e a eficácia dos programas de EaD.

### **Comissão de Graduação**

Objetivo: Garantir a qualidade dos cursos de graduação, entendidos como Unidade de Negócio, promovendo projetos pedagógicos sistêmicos e inovadores, organizados de maneira padronizada em cadeia nacional, para todas as unidades da União Social Camiliana.

Estratégias: Padronizar os Projetos Pedagógicos dos cursos da União Social Camiliana por meio da atuação de uma comissão mista, composta por profissionais das diversas unidades da União Social Camiliana da área em questão: estabelecer as Competências, Habilidades e Atitudes pretendidas ao egresso de cada curso de graduação, criando um padrão de ensino camiliano: reformular os Projetos Pedagógicos atendendo as Diretrizes Curriculares, a Flexibilização Curricular, a Demanda de Mercado e outras legislações pertinentes, propiciando o aumento da qualidade e a viabilidade financeira dos cursos; criar procedimento de análise de novos projetos objetivando a padronização, a viabilidade e a garantia do padrão de qualidade; propiciar a articulação entre Ensino de Graduação, a Extensão e a Pós-Graduação; implantar mecanismos de discussão dos sistemas de avaliação de

aprendizagem; otimizar os processos da Administração Acadêmica, promovendo a cultura do Coordenador Gestor; estabelecer uma política de recursos humanos para o Corpo Docente camiliano; criar mecanismos de intercâmbio e de interação dos docentes camilianos.

### **Comissão de Extensão Comunitária**

Objetivo: Identificação, incentivo, acompanhamento e controle dos projetos sociais desenvolvidos pelas unidades educacionais camilianas.

Estratégias: Fomentar a integração e a convivência da comunidade externa, beneficiando-a com as ações sociais empreendidas pelas unidades educacionais camilianas. Gerar e desenvolver programas sociais que beneficiem e melhorem a qualidade de vida das comunidades externa e interna ao entorno das unidades camilianas de educação.

### **Comissão de Educação Básica**

Objetivo: Unificar as linhas filosóficas essenciais às unidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, por meio de uma proposta pedagógica única, que terá como anexo o Projeto Pedagógico de cada unidade atualizado, de acordo com as necessidades e a realidade em que estão inseridas.

Estratégias: Através da pesquisa, identificar, definir e implementar a construção de um processo de ensino-aprendizagem baseado no carisma camiliano, que possa se constituir em uma Proposta Pedagógica Unificada.

### **Comissão de Educação Profissional**

Objetivo: Unificação dos projetos pedagógicos e identificação das possibilidades de multiplicação dos cursos existentes através das demais unidades camilianas de educação.

Estratégias: Integrar as ações do ensino de graduação ao de educação profissional como forma de permitir maior empregabilidade aos egressos dos cursos profissionalizantes. Estabelecer política de apoio ao desenvolvimento de programas

de educação profissional na área da saúde, prioritariamente. Iniciar cursos de especialização pós-médios.

### **Comissão de Biblioteca**

Objetivo: Criar sistema integrado de bibliotecas São Camilo.

Estratégias: Identificar necessidades e recursos disponíveis e propor a criação do Sistema São Camilo de Bibliotecas. Integrar as bibliotecas camilianas de educação.

### **Comissão de Avaliação Institucional**

Objetivo: Criar sistema único de Avaliação Institucional.

Estratégias: Identificar necessidades gerais e específicas. Racionalizar e normatizar os processos e rotinas operacionais de avaliação institucional. Sensibilizar e comprometer a comunidade camiliana de educação acerca da importância dos resultados e do desempenho global da instituição camiliana, isolada e globalmente.

### **Comissão de Obras e Infra-Estrutura**

Objetivo: Promover o desenvolvimento de recursos físicos da organização.

Estratégias: Avaliação das necessidades. Determinação de prioridades. Análise de viabilidade. Alocação de recursos.

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

As comissões são estruturadas com integrantes das diversas mantidas, nomeados pela mantenedora, com mandato de um ano, podendo ser reconduzidos, a seu critério.

Por se tratarem de comissões *ad hoc*, à medida que concluíam seus objetivos, podem ser dissolvidas. De maneira análoga, podem ser criadas outras, à medida que novas demandas ou oportunidades sejam identificadas, num processo dinâmico e retro alimentado.

#### 4.8 CONCLUSÕES/COMENTÁRIOS

Considerando o exposto acima se observa que, antes da implantação do novo modelo de gestão, o poder, consubstanciado no processo decisório, era centralizado, arbitrário e autocrático, havia mais burocracia, menor flexibilidade e competitividade.

Durante a implantação, seguindo a dinâmica de adaptação com ajustes contínuos, à luz de Miles e Snow (1978), a população pesquisada passou de um padrão de comportamento adaptativo reativo para um padrão adaptativo analista.

Cabe ressaltar, por um lado, como elementos facilitadores, as pressões externas por aumento de competitividade e queda da demanda de mercado, bem como as pressões internas por insatisfação com *status quo*, e por outro lado, como elementos dificultadores as características reativas e centralizadoras dos detentores do poder no modelo antigo.

Novamente buscando referencial na Teoria Contingencial, os fatores causadores da mudança do modelo de gestão foram tanto externos quanto internos à organização. Os primeiros têm como principais elementos as grandes variáveis que regulam o mercado da educação superior, ou seja, acirramento da concorrência entre as IES privadas, e queda na demanda por parte de alunos. Os segundos, ou seja, do ponto de vista dos fatores internos, a falta de participação e de clareza no atendimento aos pleitos encaminhados à mantenedora por parte dos gestores das unidades educacionais e o declarado desagrado pelo sentimento de não pertença. Ademais, fazia-se necessário que a mantenedora pudesse “estar mais próxima” de suas mantidas, e uma das maneiras era a de permitir que seus dirigentes estivessem mais integrados à mantenedora.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 DA PESQUISA

A análise dos resultados consistiu no confronto das informações recebidas dos entrevistados quando respondiam o que 'esperavam' para o futuro da organização, antes da implementação do novo modelo de gestão, com as respostas obtidas após a mesma.

Salienta-se que entre essas duas etapas de entrevistas, transcorreram cerca de quatro anos. Vale ressaltar ainda, que o mesmo instrumento de pesquisa foi utilizado nas duas etapas para conferir homogeneidade, assim, maior credibilidade às avaliações decorrentes. A quantidade de entrevistados variou ligeiramente da primeira para a segunda etapa, apresentando-se 17% inferior na segunda, tendo em vista o fato de alguns Dirigentes não mais pertencerem ao quadro de colaboradores da instituição. Entretanto, levando em conta o teor das questões, considerou-se como estatisticamente irrelevante tal ocorrência.

### 5.2 DOS RESULTADOS

Com relação ao à identificação do 'negócio', referente à clareza de propósitos e ao âmago do que representa a organização com respeito a sua atividade fim, verificou-se aumento na informação, que na primeira etapa indicava 47% de respondentes com clara percepção do que se lhes solicitava responder, contra 83% de respostas indicando conhecer o propósito da organização.

Na projeção acerca do que deverá ser o 'negócio' em 2013, todos os respondentes indicaram respostas equivalentes, projetando a organização posicionada em lugar de destaque no cenário educacional brasileiro, referência no ensino superior na área da saúde, destacando-se pelos estágios dos cursos de graduação e pela prática humanística transmitida aos seus formandos.

No que se refere a 'missão atual', na primeira etapa dúbia e difusa, verificou-se coalizão dos respondentes em torno de mesma resposta e clareza na indicação. Missão conhecida, observada e disseminada.

Quanto à previsibilidade de nova missão para 2013, onde na primeira etapa havia poucas indicações e mesmo falta de entendimento a respeito, na etapa seguinte, unissonamente, a indicação de que a organização deveria perseguir a mesma missão, pois alinhada ao carisma do fundador, deveria ser o mote das ações e a orientadora da perenidade da organização.

A respeito dos princípios norteadores para a construção do futuro, na primeira etapa com poucos e difusos indicadores, representados por abstrações e falta de entendimento, na segunda etapa, em quase sua totalidade (97% das respostas) indicaram que os princípios norteadores deveriam ser os constantes da Carta de Princípios das Entidades Camilianas, pois acreditavam ser o “credo” da instituição.

Com relação as variáveis internas, concorrendo para o que futuro projetado fosse o indicado para 2013, que na primeira etapa sinalizava poucas variáveis identificadas, obtiveram-se as variáveis tais como: qualidade no ensino; aprendizagem baseada na experiência obtida em campos de estágio supervisionado; aulas práticas; visão humanística do cuidar – não só física, mas integralmente; bons laboratórios para o trino das práticas; tutoria aos alunos em suas atividades de estudo e de práticas, foram as principais.

No tocante às variáveis externas que concorrerão para a organização em 2013, que na etapa anterior, por quase unanimidade foi indicada a variável preço, na etapa posterior foram indicadas: preço; aumento da concorrência de instituições de ensino oferecendo cursos de graduação na área da saúde; a diminuição do nicho educação para a área da saúde, tendo em vista o aumento de concorrentes com estratégia baseada na política de preços, e no aumento da oferta de vagas; operação no Brasil de organizações educacionais internacionais; considerar a possibilidade de atuar fora da área dos cursos da saúde, mas com alguma relação com os mesmos, não fugindo ao foco do carisma e da filosofia camiliana; a possibilidade de hospitais passarem a participar da área de educação com cursos da área da saúde.

No que concerne à questão relativa à “visão” do futuro para 2013, que na etapa anterior foram obtidas poucas respostas difusas e imprecisas, no segundo momento indicaram: implantação de novos cursos de graduação, presenciais e à distância; implantação de novos cursos superiores de tecnologia; implantação de novos cursos de pós-graduação; otimização dos sistemas de informação e ampliação dos recursos de informática e telecomunicações; implantação do Planejamento Institucional

Integrado; expansão física; promover a melhoria contínua da infra-estrutura dos *campi* para aumentar o conforto da comunidade acadêmica; programa de educação continuada em todos os níveis; estabelecimento de um processo contínuo de planejamento estratégico; melhoria do processo de tomada de decisões para elevar a eficiência empresarial; maior investimento em campanhas institucionais a nível nacional, com veículos de comunicação que alcancem todo território nacional; aumentar o leque de diferenciais competitivos.

Quanto à implantação e divulgação de Plano Estratégico, fato até então não considerado pelos entrevistados na primeira etapa, na segunda, indicaram: por meio de um programa contínuo de sensibilização e participação dinâmica dos diversos envolvidos no processo de tomada de decisões, e dos atores da organização, por intermédio da valorização profissional e pessoal de cada um deles.

Com relação à identificação de quem é o Cliente, obteve-se certo consenso nas duas etapas, com percepções equivalentes a respeito do cliente, valorizando-o como alvo das atenções dos serviços a ele prestados.

Com referência à identificação dos Principais Concorrentes, observou-se que, por região, os entrevistados de cada uma das unidades tinham percepção semelhante a respeito dos concorrentes, e conferindo-lhes próximo grau de importância entre si e para com a organização.

Quanto à indicação dos aspectos que a Cultura da organização valoriza, identificou-se haver similaridade nas respostas indicando preponderantemente a questão da ética, independentemente dos momentos de entrevista.

Na questão que a Cultura da organização Recrimina, obtiveram-se os seguintes itens: discriminação. Esta resposta foi verificada em ambos os momentos de entrevista.

Com relação ao Processo Decisório, na primeira etapa, quase por unanimidade, encontrou-se que o processo era arbitrário, centralizado e determinístico. Na segunda etapa de entrevistas, obteve-se a opinião da maior parte dos entrevistados (81%) considerava que o processo decisório era mais participativo, sendo possível opinar acerca de questões, ainda que se levasse em consideração o fato de que a decisão final para os casos de maior relevância sempre fica ao cargo da mantenedora. Entretanto, a discussão prévia e a

participação dos diversos atores nos processos passaram a ser uma constante no dia-a-dia das pessoas entrevistadas.

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

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

A se considerar as questões expostas, dentre as quais se identificou diversos momentos, ou questões pontuais, com melhoria de desempenho ou de compreensão, outros aspectos não contemplados ao longo do trabalho, e que não foram previamente previstos, foram observados. Trata-se de variáveis não consideradas nas entrevistas e, tampouco na implementação do modelo de gestão empreendido. A respeito destas observações pode-se identificar o manifesto desagrado de alguns dirigentes quando se sentiram ameaçados, sob a ótica pessoal de cada um deles, com a perda de poder a que estavam sendo expostos. Outro aspecto relevante foi a manifestação de se sentirem feridos quanto às suas vaidades pessoais, por um lado, pela perda de poder, por outro, pelo fato de que deixaram de ser “donos” das informações, obrigando-se a partilhá-las com os seus pares, deixando de ser os “detentores exclusivos” da informação e do poder, ou do poder pela informação. Advindo destes aspectos, verificou-se, a princípio, relevante resistência daqueles dirigentes, agindo, muitas vezes, como dificultadores dos processos e da nova sistemática empreendida.

### 5.3 CONCLUSÕES/COMENTÁRIOS

O que se pode observar após a implantação do novo modelo de gestão foi que os processos de tomada de decisões apresentaram-se mais fluídos e participativos, fatos que foram responsáveis para uma melhora considerável do nível de motivação dos envolvidos nos processos, indicando atitudes, antes não

verificadas, de pró-atividade para com as questões, além de uma constante preocupação na busca de idéias e soluções para problemas antes não observados.

O fato de a organização passar a funcionar “em rede” propiciou que os processos e as pessoas envolvidas se articulassem mais umas com as outras, e o resultado desta sinergia de idéias e fluidez de informações conferiu-lhes maior grau de autonomia em suas tomadas de decisão.

O conjunto destes resultados conferiu aos dirigentes um maior grau de maturidade que corroborou para uma nova maneira de pensar a organização: estrategicamente.

Por sua vez, o pensar estrategicamente concorreu de forma decisiva para o aumento dos vínculos entre os dirigentes e destes para com a mantenedora, retroalimentando o processo de fluidez na comunicação.

Por fim, a consequência mais benéfica que se pode identificar foi a melhora do clima organizacional e, especialmente, o afloramento do sentimento de mais valia dos dirigentes e gestores das unidades.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

*“O maior desafio do homem não é aceitar as novas idéias, mas esquecer as velhas.”*  
*John Maynard Keynes*

Como a tônica é a mudança, então, para a organização é fundamental pensar e agir estrategicamente. Mais que mudar valores, crenças, perceber a nova realidade e incorporar novos conhecimentos está a adoção de uma nova visão paradigmática da relação estratégia organizacional, mudança e adaptação com ajuste contínuo aos ambientes interno e externo.

A compreensão da organização como sistema cooperativo exige não apenas o conhecimento dos princípios da organização formal, como também da personalidade e da psicologia social, que respondem respectivamente, pelas causas individuais e grupais do comportamento organizacional. Sob o enfoque da teoria dos sistemas, um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a clareza de compreensão conceitual dos papéis, normas e valores, principais componentes de um sistema social.

Os princípios das relações humanas implícitos na Teoria da Abordagem Contingencial assinalam que em uma organização a autoridade legítima deriva fundamentalmente do saber, e não apenas dos degraus da hierarquia.

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

Respondendo à pergunta central da pesquisa, pôde-se verificar que a implementação do novo modelo de gestão seguiu uma dinâmica de adaptação com ajustes contínuos, tanto aos ambientes internos quanto no externo.

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

confirmar tratar-se de um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente, em consonância com os princípios do Modelo de Adaptação de Miles e Snow.

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

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

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

Apesar da Abordagem Contingencial ter como proposta uma metodologia para identificar problemas organizacionais e, posteriormente, indicar as melhores práticas administrativas, o seu emprego permitiu que a implantação do Conselho Gestor - cerne do novo modelo de gestão – produzisse ganhos para a organização, contribuindo para a melhora do clima organizacional, e preservando o sentimento de mais valia de seus dirigentes e gestores.

À guisa de colaboração para a continuidade em investigações do gênero com propostas de intervenção, propõe-se considerar para a elaboração de um novo

modelo de gestão baseado em Conselho Gestor, os perfis dos atores envolvidos, dado que, se suas características forem reativas e obstacularizadoras, podem dificultar e até mesmo impedir a efetiva implementação do modelo. Nesse caso, sugere-se uma análise antecipada e, caso sejam identificados tais perfis, que os mesmos não participem do processo.

Ademais, aproveitando a experiência positiva com o ingresso de novos elementos com a implementação das comissões estratégicas – suporte para a ação do Conselho Gestor – verificou-se um fortalecimento nos vínculos entre mantidas e mantenedora, com melhora sensível nos processos de comunicação, no clima organizacional e do sentimento de pertença dos envolvidos, razão pela qual se estimula sua adoção.

Enfim, o mote principal da presente tese foi analisar os processos de gestão para organizações universitárias, tendo em vista a concepção de um novo modelo, com base nas Teorias da Gestão Estratégica e da Abordagem Contingencial, bem como no Modelo Dinâmico de Adaptação de Miles e Snow.

A sua relevância se deve à necessidade de re-conceituação e avanço dos métodos de gestão das mantenedoras de IES no Brasil, notadamente as de natureza privada, as quais inseridas em um mercado de crescente acirramento da concorrência, e contínua queda de demanda, buscam um novo modelo de gestão, com respostas mais rápidas e eficazes, também mais efetivo e participativo, com ênfase no ajuste contínuo aos ambientes internos e externos.

A originalidade deste trabalho está em sua própria natureza metodológica, pois, enquanto estudo de caso, e principalmente, um estudo de caso, oferece uma revelação científica inovadora, resultante da aplicação de consagradas Teorias da Administração, a saber: Teoria da Gestão Estratégica, Teoria da Abordagem Contingencial, além do Modelo Dinâmico de Adaptação de Miles e Snow.

Em suma, a experiência positiva da mantenedora de IES, objeto do presente estudo, com a introdução do novo modelo de gestão, e sua descrição pormenorizada e fidedigna, são a contribuição deste trabalho para efeito de futuras investigações ou eventuais ponderações sobre a adoção deste mesmo modelo em outras organizações. Assim, portanto, sua relevância social e originalidade.

Este estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, e sim, pretende servir de base para outros que visem analisar e propor modelos de gestão em mantenedoras de instituições de ensino superior, ou em organizações congêneres,

portanto, um dos fatores que merece profunda análise antes da adoção de modelo de gestão é o de considerar o perfil dos atores envolvidos, dado que, encontrando-se características obstacularizadoras, não só podem interferir negativamente e dificultarem a implementação de modelo, como até impedirem a efetiva adoção do mesmo. Por vezes foi necessária a utilização da força hierárquica (*top down*) para que fossem acatadas certas determinações.

A análise antecipada do perfil destes atores pode determinar que os mesmos sejam alijados de participarem no processo, pois observou-se que, em grande parte, foram indivíduos de perfil que apresentavam um maior grau de reatividade aqueles que dificultaram a prática, retardaram diversas ações e promoveram atrasos durante o processo de implementação.

Configura-se, então, uma oportunidade para se avaliar clima e cultura organizacional antes de se pensar em propor modelos de gestão, com vistas a evitar o surgimento de dificuldades para sua implementação.

Outro fato relevante é a análise antecipada dos processos de comunicação e sua efetividade, bem como dos vínculos entre os atores. A boa fluidez da comunicação e dos processos informacionais é de grande valia para que se proporcione um mais adequado nível de integração e envolvimento dos atores da organização. Identificar a qualidade dos vínculos entre eles auxilia tanto no processo de disseminação de idéias e a sua conseqüente adoção.

## Referências

- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading: Addison\_Wesley. 1996.
- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991.
- ALBRECHT, K. *The Northbound Train: finding the purpose, setting the direction, shaping the destiny of your organization*. New York: AMACOM, 1994.
- ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- \_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, I., DECLERCK, R. P., HAYES, R. L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- BALDRIDGE, J. V. *Planejamento estratégico no ensino superior: o imperador está mesmo vestido?* Tradução Maria Lucia Benevides da Silca. Supervisão Técnica: Victor Meyer Jr. Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 1981.
- BIGGE, M. L. *Teorias da aprendizagem para professores*. São Paulo: EPU, 1977.
- BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n. 9394*, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). 1996.b Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 20 de outubro de 2007.
- BRASIL. Lei n. 9131 de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei n. 4.024 de 20 de dezembro de 1961. *Diário Oficial de 25 de nov., 1995*. Disponível em <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1995/9131.htm>. Acesso em 20 de mar., 2006.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: atualizada até 02.01.2006. 11. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, 1988.
- CARAVANTES, G.R. *Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica*. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, B.; BJUR, W. E. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron, 1997.
- CARDIM, P. A. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, S. S. *et al. Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CARVALHO, A.V. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 2000.

CONGER, J. A. *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3-20, 1990.

CRUZ JR, J. B.; ROCHA, J. A. O. *Notas sobre a Teoria Administrativa e Organizacional*. Portugal: [s.n.], 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

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

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

DRUCKER, P. *The Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993.

FERGUSON, Marilyn. *The aquarian conspiracy: personal and social transformation in the 1980's*. Los Angeles: Tarcher, 1980.

FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia Disponível em [http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/e\\_CR.asp](http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/e_CR.asp). Acesso em 24 de novembro de 2006.

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

GALBRAITH, John K. *Anatomia do poder*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1973.

GIDDENS, Anthony. *Introduction to Sociology*. New York: Norton & Company, 1991.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDBERGER, P. A mesmice das coisas. *The New York Times*. New York, abr., 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HASELHOFF, F. Novo paradigma para o estudo das metas organizacionais. IN: ANSOFF, I. et al (Orgs). *Do planejamento estratégico à organização estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

- HANDY, C. *The age of paradox*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HIXON, T. L. Organizações em rede. In: STERN, C. W.; STALK Jr., G. *Estratégia em Perspectiva do The Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KANTER, R.M. The new managerial work. *Harvard Business Review*, Paperback n.90064, p. 13-20 1994.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- LINDE, K. V. Gestão do conhecimento. *HSM Management*, set. 2000. [entrevista]
- MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275, June 1976.
- MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NADLER, D.A. Beyond the heroic leader. In: Nadler, D. A. et al. *Discontinuous Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994, pp. 217-231.
- NANUS, B. *Visionary leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PANNO, C. C. *Mudança planejada em instituições de ensino superior*. De faculdades integradas a Centro Universitário-o caso Ritter dos Reis. Tese [Doutorado]. Santa Catarina, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo : Atlas, 1967.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- QUINN, R. E. & SPREITZER, G.M.: "The road to empowerment: seven questions every leader should consider". *IEEE Engineering Management Review*, v.27, n.2, p.21-28, Summer 1999.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RUSH, H. *Behavioral Science: concepts and management applications*. New York: The Conference Board, 1976.
- SALLES, P. E. M. O futuro do planejamento estratégico nas IES. In: GARCIA, M. et al. *Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior: um "guia de*

sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Brasil: Hoper, 2006.

SANTOS, R. *Plano Nacional de Educação*. Brasília: Senado Federal, 2002.

SECRETAN, L. H. K. *Os passos do tigre*. São Paulo: Record. 1989.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. Evanston: Row, Peterson, 1957.

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

STEINER, G. *Strategic Planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.

STINCHCOMBE, A. L. *Constructing social theories*. New York: Harcourt, Brace & World, 1968.

TABATONI P., JARNIOU P. *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. Paris: Presses Universitaires de France, 1975.

TACHIZAWA, T., REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAYLOR, E. B. *Primitive culture researches into the developement of mythology, language, art and custom*. New York: Henry Holy, 1971.

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

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

THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*. London, Editora Mac Graw Hil, 1967..

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

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 2000.

WEICK, K. E. *The social psychology in organizing*. Newburg Park, CA: Sage 1978.

WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL J. *Administração Estratégica – Conceitos*. São Paulo: Atlas, 1998.

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

## **ANEXOS**

**PENSANDO NOSSO FUTURO**

- 1 Qual é o nosso *Negócio*?
- 2 Qual deverá ser o nosso *Negócio* em 2013?
- 3 Qual nossa *Missão Atual*?
- 4 Nossa *Missão* deverá ser outra para o nosso *negócio* de 2013?
- 5 Que princípios deverão nortear a construção de nosso futuro?
- 6 Que variáveis internas concorrerão para que nosso futuro seja o indicado na questão 2?
- 7 Que variáveis externas concorrerão para que nosso futuro seja o indicado na questão 2?
- 8 Para que chegue ao futuro indicado na questão 2, qual deverá ser, hoje, a *Visão* de sua unidade?
- 9 Que objetivos sua unidade deverá fixar hoje para que o futuro indicado na questão 2 possa ser alcançado?
- 10 Que *Estratégias Competitivas* deverão ser adotadas para que se chegue ao futuro pretendido?
- 11 Como você irá divulgar, implantar e acompanhar o *Plano Estratégico* de sua unidade?
- 12 Quem é o cliente?
- 13 Em sua opinião, quais os principais concorrentes e posição no *ranking*?
- 14 Quase os diferenciais competitivos da São Camilo em relação aos seus concorrentes identificados?
- 15 Com é sua percepção acerca da qualidade da São Camilo em relação aos seus concorrentes identificados?
- 16 O que a cultura da organização valoriza?
- 17 O que a cultura da organização recria?
- 18 Como é o processo decisório na unidade em que você trabalha?
- 19 Como o colaborador participa da gestão na unidade em que você trabalha?
- 20 Façam os comentários que considerarem pertinentes e importantes e que, em sua opinião, não estão contidos ou abordados nas questões anteriores.

**Anexo B****UNIÃO SOCIAL CAMILIANA - POLÍTICAS INSTITUCIONAIS: A CONSTRUÇÃO DO FUTURO, COM A BASE DO PASSADO, E O ALICERCE DO PRESENTE**

Ao longo de todo o processo de implementação da nova cultura de planejamento estratégico da União Social Camiliana, considerou, desde o início das ações, a observância aos princípios e aos valores camilianos expressos por meio da *Carta de Princípios das Entidades Camilianas*, documento que professa os valores da Província Camiliana Brasileira e das instituições camilianas no Brasil, à luz dos ensinamentos de seu fundador, São Camilo de Lellis, e consoante à cultura que ele determinou.

A palavra *cultura* é definida de formas diferentes por diversos autores podendo expressar-se como cultura nacional, cultura familiar, cultura empresarial, etc. De acordo com Taylor (1971), cultura é a "totalidade complexa que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro de uma sociedade". Partindo-se deste pressuposto, assumimos dois enfoques genéricos sobre cultura: um é o conceito integrativo de "costume", central tanto para os antropólogos, quanto para os sociólogos, entendido como – formas tradicionais e reguladas de fazer as coisas; outro é a distinção entre cultura objetiva e material – artefatos e produtos materiais – e cultura intelectual ou subjetiva – normas, papéis e valores.

A "cultura organizacional" da União Social Camiliana está baseada em *cultura objetiva* e *cultura subjetiva*. A cultura objetiva é expressa por instalações, decorações e *layouts*. A cultura subjetiva está baseada num padrão comum de crenças, suposições, normas e valores. Ambas interferem no "clima organizacional". Ocorre que a segunda está mais baseada em *ideologia*, que de acordo com Lodge (1975) "é o arcabouço dinâmico de idéias inter-relacionadas, que uma comunidade usa para definir seus valores e torná-los explícitos". Ela muda ao mudar a natureza da comunidade e o mundo real onde a comunidade existe. Ideologia é a ligação entre os valores e o mundo real – ela serve para ir dos valores para a prática, num momento específico, num cenário específico.

É chamada de escala de valores a importância relativa que se dá a diversos aspectos de nossa vida. Essa escala, impressa na memória de cada indivíduo, vai

colorir todas as decisões tomadas por indivíduos ao longo de suas vidas. A discussão de valores morais e espirituais, e de sua importância versus valores materiais, é hoje bastante acesa e traz em seu bojo problemas filosóficos e, mesmo, religiosos. É assim um assunto difícil de abordar no nível prático, que caracteriza os textos de Administração, pois, para aqueles profissionais, a realidade é como é, e, em função de como eles a percebem, é que irão reagir. Entretanto, os valores, ou escala de valores, do grupo de comando das organizações ou estrutura de poder que domina uma empresa tem enorme importância no estudo da formulação de estratégias de qualquer empresa, porque as estratégias formuladas, e mais fortemente as escolhidas e implementadas, são influenciadas predominantemente por aqueles valores, já que são eles que influenciam de maneira mais acentuada a escolha dos objetivos da organização.

O processo estratégico – entendendo-se que significa formular, planejar, implantar e promover a administração estratégica – atributo exclusivo do grupo de comando das organizações, é quem determina o que a empresa é e quer ser, e o que faz e quer fazer (e muitas vezes como faz o que faz e como fará o que quer fazer). Por isso os valores do grupo de comando têm enorme importância não só para o planejamento estratégico, como também para todos os demais aspectos do *management*, e para a vida de todos os que trabalham na organização. Os sistemas de valores dos diferentes membros da direção de uma organização não são normalmente iguais; a existência de valores iguais ou compatíveis para todos os participantes de uma estrutura de poder é quase sempre resultado de interação e obtenção de consenso entre aqueles participantes ou de administração bem sucedida de conflito entre eles.

Para evitar-se que uns predominassem sobre outros, que valores diferentes viessem a ser submetidos uns aos outros, é que se resolveu adotar-se um novo conceito de administração na União Social Camiliana, que pudesse apresentar-se menos concentrador e dependente de pessoas e de valores, ou escala de valores, personalizada e individualista. Em decorrência, criou-se, ao tempo que se iniciavam os primeiros passos em direção à sensibilização dos próprios dirigentes, a figura de um órgão máximo de consulta e deliberação, que se denominou *Conselho Gestor*. Concomitantemente, dava-se início aos primeiros estudos acerca da administração estratégica, seus processos, modelos e formas de implementação.

Situando-se essas ações no tempo, o mês de janeiro de 2001 é data oficial da implantação do novo modelo de gestão adotado pela União Social Camiliana. Esse novo processo foi sendo desenvolvido por etapas, em reuniões, encontros e seminários, proporcionando para todos os envolvidos diretamente no processo e a outros, convocados pontualmente, a oportunidade de aprenderem a respeito do que até então se apresentava como algo novo, um paradigma até então desconhecido, e realizando uma construção coletiva e participativa. Após as avaliações e reconhecimentos preliminares, de se conseguir identificar o “negócio” do qual participávamos, pode-se, de maneira coletiva, escrever a Missão e a Visão da União Social Camiliana, divulgados, adotados e divulgados por todas as suas mantidas, servindo de pano de fundo para a elaboração das missões individuais das mantidas, e suas respectivas visões de futuro.

Para melhor fluir o desenvolvimento das necessidades daí decorrentes, e com o objetivo de completar o novo modelo de gestão, foram criadas as *task forces* representadas por comissões, constituídas para identificar, analisar, estudar e indicar as possibilidades e oportunidades da organização, bem como recomendar as ações necessárias para poder desenhar o futuro que se deseja construir.

Desde então, e durante todo o tempo até os dias atuais, manter-se fiéis à ideologia do fundador, aos valores, à cultura, aos princípios professados, e a objetivos possíveis, é que puderam ser alinhavadas as Políticas Institucionais que ora são apresentadas, formalizando, desta maneira, por meio deste documento - resultado da construção coletiva - um corolário de políticas que nortearão, doravante, todos os passos da União Social Camiliana e de suas unidades educacionais.

Com isso pretende-se observar o futuro virando o presente, o presente virando passado, e o passado não retornando jamais. (BETHLEM, 2001)

### Referências

- BETHLEM, A. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LODGE, G.C. *The new american ideology*. New York: Alfred Knoff, 1975.
- TAYLOR, E. B. *Primitive culture researches into the development of mythology religion, language, art and custom*. New York: Henry Holy, 1971.

**UNIÃO SOCIAL CAMILIANA - POLÍTICAS INSTITUCIONAIS****POLÍTICA ADMINISTRATIVA**

A União Social Camiliana tem como Política Administrativa estabelecer as diretrizes para tornar viável o planejamento financeiro para que os recursos - econômicos, humanos, tecnológicos, infra-estruturais - sejam otimizados para a realização dos objetivos propostos, em consonância com a Carta de Princípios das Entidades Camilianas. Como forma de exercer essa práxis apoiará as comissões que subsidiam o Conselho Gestor no desenvolvimento de suas funções.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Alinhar o planejamento estratégico ao posicionamento de mercado;
- Estabelecer parâmetros de análise para cada uma de suas unidades de negócio – filiais, cursos, programas, projetos, entre outros - por meio de indicadores de gestão: estratégicos / financeiros / desempenho gerencial / capital intelectual;
- Avaliar as unidades de negócio baseado em indicadores econômicos e financeiros, associados aos indicadores de desempenho: participação de mercado, satisfação do cliente, análise dos processos internos, desempenho da administração, gerência e operação;
- Assegurar condições sociais, ambientais, econômicas e financeiras para a consecução do PDI das unidades educacionais camilianas;
- Analisar viabilidade - social, econômica, financeira, mercado - para implantação de novas unidades de negócios;
- Estabelecer vínculo entre o orçamento programa, PDI e planejamento estratégico;
- Favorecer programas de financiamento estudantil;
- Consolidar a auditoria interna de processos, com ênfase nos controles internos e aspectos legais;
- Valorizar a transparência de ações e informações;
- Oferecer aos alunos um “portfólio” de serviços, além do ensino de excelência;
- Praticar preços de acordo com as oportunidades de mercado e os serviços agregados;

- Promover a constante atualização dos recursos físicos conforme as necessidades institucionais;
- Promover a constante integração administrativa das unidades camilianas de educação com o auxílio de processos e sistemas de gestão;
- Perseguir a melhoria contínua dos processos de gestão.

## **POLÍTICA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

A União Social Camiliana tem como Política de Avaliação Institucional assegurar uma sistemática de avaliação que contemple as dimensões: organização institucional, corpo social, infra-estrutura e logística, vitais para o acompanhamento e/ou aperfeiçoamento de sua gestão.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Fortalecer a “cultura da avaliação”;
- Assegurar que a Avaliação Institucional esteja presente em todos os serviços e programas;
- Apoiar as Comissões Próprias de Avaliação das Unidades Camilianas de Educação no desenvolvimento do Programa Integrado de Avaliação Institucional;
- Garantir a participação da comunidade no processo de avaliação;
- Avaliar continuamente o clima organizacional;
- Divulgar o resultado da avaliação interna e externa;
- Subsidiar o processo de planejamento da Mantenedora e de suas unidades, por meio das avaliações internas e externas.
- Promover a avaliação sistemática dos programas e projetos de todos os níveis de ensino;
- 
- Implementar Programa de Capacitação de novos avaliadores.

## **POLÍTICA DE ENSINO**

A União Social Camiliana tem como Política de Ensino para todos os níveis da educação, contribuir para uma formação humanística fundamentada na ética, conjugando a espiritualidade e o conhecimento científico, numa atitude de compreensão da pessoa e da sociedade, no contexto de suas **manifestações** sócio-

culturais e do meio-ambiente, proporcionando a formação do indivíduo, nas áreas da saúde e da educação, desenvolvendo-lhe a competência técnica, política, estética e ética, numa ação sistêmica e perene na construção do futuro.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Avaliar sistemática e criticamente seus processos de ensino-aprendizagem, proporcionando o estímulo à incorporação de novas práticas pedagógicas;
- Estabelecer a humanização e a ética como eixo norteador e transversal em todos os projetos pedagógicos;
- Valorizar as ações que visem o bem-estar de todas as pessoas da comunidade acadêmica;
- Fortalecer as ações que visem a integração ensino, pesquisa e extensão;
- Incentivar a conscientização da comunidade acadêmica ao processo contínuo e permanente de aprendizagem;
- Incentivar os processos acadêmicos que estejam focados na valorização da autonomia discente;
- Incentivar a utilização dos resultados dos processos de avaliação para fundamentar o planejamento acadêmico, visando a superação de deficiências e a consolidação das experiências bem sucedidas;
- Promover a atualização permanente da informatização dos dados e registros acadêmicos, proporcionando a eficácia no planejamento acadêmico-administrativo;
- Promover estudo de determinantes da evasão de estudantes, proporcionando ações de fidelização dos alunos;

A Política de Ensino compreende as políticas de: Graduação, de Ensino à Distância, de Cursos Seqüenciais, bem como Atividades Complementares e Estágio e Prática Profissional.

## **POLÍTICA DE GRADUAÇÃO**

A União Social Camiliana tem como Política de Ensino de Graduação promover um ensino de qualidade, por meio de aprendizado permanente e contínuo, com vistas à formação do egresso com competência técnica, política, estética e ética, para atuar no mercado de trabalho e na sociedade tendo como referência as prerrogativas do bem estar humano.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Apoiar a Comissão de Graduação no desenvolvimento dos estudos de currículo, reformulando os projetos pedagógicos e adequando-os às Políticas

Institucionais, às Diretrizes Curriculares Nacionais e às necessidades do mercado de trabalho;

- Fortalecer as ações que visem à integração ensino, pesquisa e extensão;
- Priorizar a excelência no ensino de graduação nos cursos da área da Saúde;
- Promover a melhoria do ensino de graduação por meio de um programa de qualificação docente;
- Promover a articulação da comunidade acadêmica com as organizações profissionais;
- Proporcionar a participação efetiva dos Colegiados de Curso na condução das atividades acadêmicas dos Cursos de Graduação;
- Aprimorar continuamente o processo seletivo, proporcionando a melhoria na adequação entre o perfil do aluno ingressante e o perfil do egresso camiliano;
- Proporcionar o aumento contínuo das atividades complementares, proporcionando o maior envolvimento dos alunos de graduação nas atividades acadêmicas;
- Apoiar os programas de orientação e acompanhamento acadêmico aos alunos, desde seu ingresso até a conclusão do curso, com vista a otimizar sua participação e vivência universitária;
- Aprimorar e incentivar os programas de monitoria nas unidades;
- Aprimorar e incentivar os programas de estágio nas unidades;
- Apoiar e fortalecer os programas de iniciação científica, assim como outros programas especiais dirigidos ao aperfeiçoamento científico do alunado de graduação;
- Incentivar a constituição de *empresas juniores*, *home-care* e outras iniciativas do gênero, fortalecendo seu caráter acadêmico;
- Incentivar a utilização dos resultados dos processos de avaliação para fundamentar o planejamento acadêmico, visando a superação de deficiências e a consolidação das experiências bem sucedidas;
- Promover pesquisas periódicas e específicas a respeito das necessidades e possibilidades de ampliação e de criação de novos cursos de bacharelado, licenciatura e superior de tecnologia;

## **POLÍTICA DE CURSOS SEQUENCIAIS**

A União Social Camiliana adota como parte de sua política de ensino, o provimento de cursos sequenciais na proposta da educação continuada e permanente como forma de atualizar e aperfeiçoar conhecimentos científicos e tecnológicos, utilizando e otimizando as estruturas físicas e pedagógicas dos cursos de graduação.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Propor cursos que visem ao atendimento das necessidades do mercado de trabalho e que atendam às políticas de ensino da mantenedora;
- Criar uma metodologia que permita o aproveitamento das estruturas dos cursos de graduação;
- Ofertar currículos flexíveis, modulares, possibilitando itinerários diversificados, acesso e saídas intermediárias e atualização permanente;
- Desenvolver currículos e instrumentos metodológicos baseados em competências;
- Propor projetos pedagógicos sistêmicos, com estreita ligação com os cursos de graduação e com a pós-graduação *lato sensu*;

## **POLÍTICA DE ENSINO À DISTÂNCIA**

A União Social Camiliana adota como Política Institucional para a Educação à Distância a complementaridade do ensino formal, acompanhando novos paradigmas da relação ensino/aprendizagem, permitindo maior mobilidade na relação aluno-professor e aluno-aluno, o sugere maior adequação ao perfil do processo cognitivo de alunos na atualidade.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Possibilitar a implementação de programas de apoio docente, apoio pedagógico, atividades complementares, equalização, dependência de disciplinas, entre outros;
- Adequar os projetos pedagógicos para a utilização de EaD como alternativa e apoio pedagógico;
- Utilizar a diversidade de mídias e tecnologia para o melhor aproveitamento da comunicação ao aprendiz, adequando-se aos novos paradigmas do processo cognitivo;

- Incentivar as parcerias com outros órgãos e/ou instituições;
- Possibilitar a maior interatividade entre as unidades no processo acadêmico;

## **POLÍTICA DE ATIVIDADES COMPLEMENTARES**

A União Social Camiliana tem como Política Institucional para as Atividades Complementares a flexibilização curricular, promovendo a participação dos alunos em atividades formacionais de pesquisas escolares, de iniciação científica, tecnológica, comunitário-extensionista ou cultural, como complemento de sua formação intelectual. Possibilita o fortalecimento da responsabilidade do aluno como sujeito de seu processo de formação à medida em que o mesmo passa a ter uma efetiva participação em um novo processo orientado de auto-aprendizagem e auto-desenvolvimento.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Estimular o desenvolvimento da relação ensino-aprendizagem-habilidade-competência necessárias para o bom desempenho das futuras atividades profissionais dos estudantes, em complementação aos conteúdos ministrados pelos professores em sala de aula.
- Possibilitar a autonomia do aluno, por meio da construção de um currículo personalizado, criando assim possibilidades diferenciadas de atendimento à demanda mercadológica;
- Incentivar a promoção de Conferências, Congressos, Simpósios, Jornadas, Fóruns, Seminários, Encontros, Palestras, Cursos à Distância e outros que possam complementar a formação social e profissional do aluno;
- Apoiar os programas de Monitoria, por ser a principal atividade acadêmica de vivência didático-pedagógica ao aluno;
- Apoiar os programas de iniciação científica institucionalizados;
- Possibilitar projetos pedagógicos flexíveis, com um plano de disciplinas optativas a serem divididas entre *intracurso*, ou seja, disciplinas que possibilitem a busca de conhecimentos específicos da área de formação e objetiva o aprofundamento de conteúdos pertinentes à profissão; e *intercurso*, disciplinas que possibilitem a busca de conhecimentos que agreguem conceitos de diferentes áreas de formação, buscando a diversificação de saberes;
- Assegurar a realização do *Trabalho de Conclusão de Curso* nos cursos de graduação, pois reflete uma ação compartilhada entre o docente e o discente, possibilitando a construção do saber em torno de um tema.

## **POLÍTICA DE ESTÁGIO E PRÁTICA PROFISSIONAL**

A União Social Camiliana tem como Política Institucional para Estágios e Prática Profissional estabelecer enfoque em parcerias institucionais, priorizando a integração do estudante e da própria Instituição de Ensino com a realidade do mercado de trabalho, proporcionando as atividades de aprendizagem profissional, social e cultural ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Proporcionar condições para que os estágios sejam um dos diferenciais dos cursos da área da saúde da São Camilo;
- Estabelecer mecanismos de apoio psicológico ao aluno ingressante nos campos de estágio da área da saúde;
- Potencializar a capacidade de crítica e a percepção humanística da realidade sócio-econômica e cultural da comunidade, no contexto da área de atuação do estágio, identificando seu potencial como elemento de transformação da sociedade;
- Proporcionar a prática profissional em equipes multidisciplinares e multiprofissionais;
- Priorizar a atuação ética e humanística em todas as práticas profissionais;
- Promover a investigação científica nas práticas profissionais, despertando a necessidade de atualização contínua.

### **POLÍTICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

A União Social Camiliana tem como política para a Educação Básica proporcionar uma visão de homem e sociedade que exprima uma concepção humanística, cristã e camiliana contribuindo para a formação integral do aluno.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Promover um espaço aberto de comunicação entre todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem;
- Possibilitar a convivência em diferentes inserções sócio-políticas e culturais, preparando o aluno para o exercício consciente da cidadania;
- Transformar a escola em espaço social de construção dos significados éticos necessários e constitutivos de toda e qualquer ação de cidadania;

- Garantir condições para que o aluno construa instrumentos de aprendizagem para um processo de educação permanente;
- Promover a discussão permanente acerca das teorias e metodologias de ensino, entre as unidades camilianas, estimulando o intercâmbio de experiências, em busca de um equilíbrio nas formas de pensar Educação;
- Oferecer subsídios para capacitação do docente camiliano para que ele seja um facilitador da aprendizagem, num espaço dialógico;
- Valorizar a inserção da família na escola, tornando-a partícipe do processo ensino-aprendizagem;
- Estimular a integração entre Educação Básica, Profissional e Superior;
- Proporcionar oportunidades igualitárias a todos os estudantes, por meio da prática da educação inclusiva.

## **POLÍTICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

A União Social Camiliana tem como política para a Educação Profissional o desenvolvimento de habilidades e domínios que confirmam ao estudante maior autonomia, empregabilidade e qualidade de vida.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Capacitar o estudante para o mercado de trabalho aliando a formação técnica à formação ética, tornando-o socialmente responsável;
- Promover o desenvolvimento de habilidades pessoais e interpessoais para uma qualificada atuação profissional qualificada;
- Garantir a discussão da ética profissional durante a formação;
- Propor novos programas e otimizar os já existentes, conforme as necessidades da sociedade em sintonia com as demandas do mercado, respeitando a regionalidade e a legislação vigente;
- Buscar parcerias com empresas para desenvolvimento de cursos;
- Estimular a integração entre Educação Profissional, Básica e Superior.

## **POLÍTICA DE MARKETING**

A União Social Camiliana tem como política de marketing traduzir a filosofia dos camilianos para a comunidade interna e externa, disseminando sua missão, objetivos e valores, sendo reconhecida pela sociedade como referência na educação, notadamente na área da saúde. **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Tornar a marca São Camilo nacionalmente reconhecida, associando-a a um ensino de qualidade e como organização socialmente responsável;
- Criar no público-alvo o desejo pela escolha de cursos e programas da *São Camilo*;
- Centralizar as ações de divulgação institucional da *São Camilo*;
- Assessorar as unidades educacionais no estabelecimento de canais de comunicação com a mídia, sociedade e órgãos governamentais;
- Zelar pela manutenção da identidade visual;
- Incentivar a criação de temas nacionais para divulgação de projetos e programas, considerando as necessidades regionais.

## **POLÍTICA PARA A SAÚDE**

A União Social Camiliana tem como política, a promoção da saúde e como meta a melhoria da qualidade de vida por meio de seus instituidores, colaboradores e alunos, os quais respeitarão o ser humano e o valorizarão nas dimensões biológica, psíquica, social e espiritual.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Promover o desenvolvimento do ser humano por meio da educação e da saúde, segundo os valores camilianos;
- Desenvolver um trabalho que promova a melhoria da qualidade de vida na sociedade;
- Valorizar o estudo da Bioética;
- Assessorar as unidades educacionais camilianas na prestação de serviços à sociedade;
- Educar para o exercício da cidadania.

## **POLÍTICA PARA A PESQUISA**

A União Social Camiliana norteia sua política de implementação e desenvolvimento para a Iniciação Científica e a Pesquisa a partir do princípio da indissociabilidade entre o Ensino e a Extensão buscando soluções para os desafios em áreas de concentração que estejam em sintonia com os princípios camilianos.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Assegurar a avaliação dos projetos de pesquisa por meio da análise dos conselhos técnico-científicos e do conselho de ética em cada uma das unidades educacionais;
- Garantir os recursos necessários para o desenvolvimento de pesquisas;
- Vincular a Iniciação Científica aos Projetos de Pesquisa;
- Priorizar pesquisas de caráter multidisciplinar;
- Estimular a busca de fomento para o desenvolvimento dos Projetos de Pesquisas junto a órgãos e instituições externos;
- Buscar parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa, nacional e/ou estrangeira;
- Incentivar a participação dos pesquisadores em eventos científicos para divulgação das pesquisas da Instituição;
- Oferecer programas de bolsas de Iniciação Científica;
- Promover a publicação das pesquisas e/ou resultados em revistas técnico-científicas e especializadas;

## **POLÍTICA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

A União Social Camiliana tem como política de pós-graduação levar benefícios à sociedade de acordo com os princípios camilianos, por meio da oferta de programas de aperfeiçoamento, lato e stricto sensu, tendo como pressuposto básico o princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Formar profissionais para docência universitária e pesquisa, por meio de programas stricto sensu;

- Capacitar e qualificar profissionais para o mercado de trabalho e para ações empreendedoras;
- Garantir a discussão dos princípios da ética profissional e dilemas bioéticos em todos os níveis de pós-graduação a partir da disciplina de Bioética;
- Propor novos programas e otimizar os já existentes, conforme as necessidades da sociedade em sintonia com as demandas do mercado;
- Incentivar a vinculação dos programas de pós-graduação com os cursos de graduação, otimizando seu corpo docente;
- Buscar integração à política de bolsas das agências de fomento para os programas de Pós-Graduação Stricto Sensu;
- Buscar parcerias com instituições nacionais e internacionais para desenvolvimento de programas de pós-graduação em todos os níveis;

Criar programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, abrangendo os níveis de mestrado e doutorado, nas áreas de Saúde, Educação e Gestão, nos Centros Universitários e Universidades.

## **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

A União Social Camiliana tem como política de Recursos Humanos o desenvolvimento, a capacitação profissional e a formação espiritual de seus colaboradores, propiciando-lhes a convivência em um clima de união, de fraternidade e de co-responsabilidade, de forma que se sintam valorizados e satisfeitos em pertencer à organização.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Fomentar ações participativas de liderança que estimulem o trabalho em equipe;
- Promover o espírito de co-responsabilidade em todos os níveis hierárquicos;
- Promover a qualidade de vida dos colaboradores proporcionando um ambiente de trabalho saudável;
- Fornecer diretrizes para plano de cargos e salários, plano de carreira e plano de benefícios, em sintonia com os valores camilianos;
- Incentivar o desenvolvimento profissional dos colaboradores em todos os níveis, por meio de programas internos e externos;
- Apoiar ações de integração e valorização dos colaboradores, propiciando-lhes clima de união e fraternidade;

- Dispor e aperfeiçoar diretrizes para a seleção de colaboradores, considerando as competências pessoal, profissional e organizacional;
- Estimular a elaboração de programas de integração dos colaboradores recém-admitidos ou que tenham sua função alterada, buscando facilitar sua adaptação às atividades e ao local de trabalho;
- Estabelecer diretrizes para o estabelecimento de processo de avaliação do desempenho do colaborador.

## **POLÍTICA DE EXTENSÃO UNIVERSTIÁRIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A União Social Camiliana, seguindo a Carta de Princípios das Entidades Camilianas Brasileiras, tem como política de extensão promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio de programas e ações comunitárias.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Proporcionar a vivência do carisma camiliano e da filosofia institucional por meio dos programas de extensão;
- Garantir a interface entre a extensão, ensino e pesquisa;
- Apropriar-se dos resultados da Avaliação Institucional para a melhoria contínua das atividades de extensão;
- Criar parcerias e convênios para realização dos programas de extensão;
- Conferir aos projetos de Extensão, sempre que possível, caráter de Responsabilidade Social;
- Incentivar a participação de alunos bolsistas nos programas de extensão;

## **POLÍTICA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

A União Social Camiliana tem como política de TI acompanhar e implementar os avanços tecnológicos para obter maior eficácia dos serviços.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Manter atualizados os sistemas de informação que permitam otimizar a gestão das unidades educacionais camilianas por meio do acesso às informações em rede;

- Garantir segurança e integridade de dados e informações veiculadas e armazenadas nas unidades educacionais camilianas;
- Garantir a melhoria contínua da infra-estrutura de comunicação em tempo real entre Unidades e Mantenedora;
- Manter licenças dos softwares de sistemas operacionais, banco de dados e antivírus;
- Manter, em arquivo único, todos os códigos-fonte atualizados dos sistemas e aplicativos, em meio físico e magnético, desenvolvidos nas unidades educacionais camilianas;
- Estabelecer vínculos entre as TI e as de EaD;
- Estabelecer, anualmente, porcentagem de investimento a ser aplicado em tecnologia da informação.

## **POLÍTICA INSTALAÇÕES FÍSICAS GERAIS**

A União Social Camiliana tem como política no que se refere às Instalações Físicas Gerais de suas Unidades, que oferecem às suas comunidades internas, instalações adequadas às suas necessidades, de acordo com a legislação vigente, proporcionando um ambiente saudável e agradável.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Melhorar e expandir o espaço físico existente, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Implementar um processo de modernização de sua infra-estrutura, com vistas à melhoria da qualidade de vida da comunidade interna;
- Proporcionar acesso aos portadores de necessidades especiais por meio da adequação do espaço físico;
- Proporcionar condições ergonômicas adequadas mantendo mobiliário e aparelhagem específica;
- Incentivar a implementação de programas de saúde ambiental;
- Assegurar infra-estrutura de segurança interna, de pessoal e de propriedade;

## **POLÍTICA PARA AS BIBLIOTECAS**

A União Social Camiliana tem como política para as Bibliotecas garantir a expansão contínua de seus acervos e melhoria da qualidade do acesso às informações.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Estabelecer, anualmente, porcentagem de investimento a ser aplicado na atualização do acervo;
- Expandir o acesso on-line às informações científicas, tecnológicas, artísticas e culturais;
- Manter assinaturas regulares de periódicos nacionais e estrangeiros de interesse dos cursos oferecidos pela Instituição e dos projetos de pesquisas desenvolvidos;
- Manter, pelo menos, um Bibliotecário responsável com registro no CRB, em cada biblioteca;
- Manter um sistema de controle e preservação do acervo;
- Disponibilizar espaços para os vários tipos de mídias;

### **POLÍTICA PARA OS LABORATÓRIOS**

A União Social Camiliana tem como política para os Laboratórios de suas Unidades promover a melhoria contínua de seus espaços e equipamentos como diferencial para as práticas de ensino.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Adequar as instalações e infra-estrutura dos laboratórios para atender as necessidades dos programas de ensino, pesquisa e extensão;
- Estabelecer normas de funcionamento para os laboratórios e adequação às diretrizes de biossegurança;
- Estabelecer, anualmente, porcentagem de investimento a ser aplicado na atualização dos laboratórios;
- Buscar parcerias nos projetos de novos laboratórios, visando o desenvolvimento de pesquisas e prestação de serviços;