

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - FAE

A INTERVENIÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS E VALORES DA
CULTURA NO CUMPRIMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS:
UM ESTUDO DE CASO NAS FACULDADES SPEI

OSNI CAMARGO CARVALHO

FLORIANÓPOLIS

2000

Osni Camargo Carvalho

**A INTERVENIÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS E VALORES DA
CULTURA NO CUMPRIMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS:
UM ESTUDO DE CASO NAS FACULDADES SPEI**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito parcial para obtenção do
Título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

FLORIANÓPOLIS, JUNHO 2000

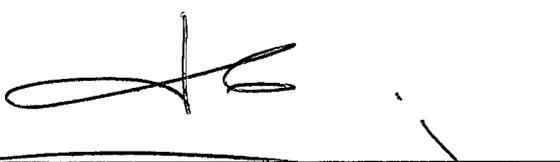
**A INTERVENIÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS E VALORES DA
CULTURA NO CUMPRIMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS:
UM ESTUDO DE CASO NAS FACULDADES SPEI**

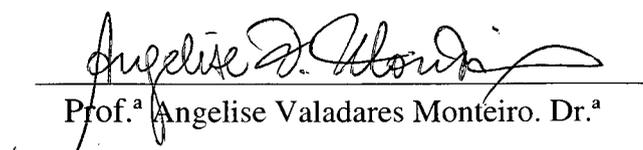
Osni Camargo Carvalho

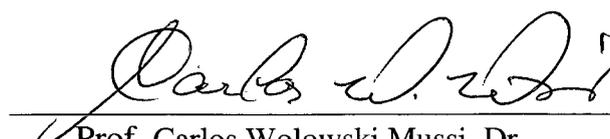
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Prof. José Carlos Zanelli, Dr.
Orientador


Prof.ª Angelise Valadares Monteiro, Dr.ª
Membro


Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Membro

As vontades fracas traduzem-se em discurso; as vontades fortes, em ações.

Le Bom

À Deise,

*Minha cúmplice, companheira e
esposa, pelo seu estímulo,
paciência e compreensão,
sempre na hora certa.*

Ao amigo e presidente da SPEI, **Ailton**, pela oportunidade deste trabalho e pelo
constante colocar de novos desafios.
Aos meus filhos **Cinthya**, **Crysthiane** e **André**, que me ensinaram e me ajudaram a não desistir.
À minha esposa **Deise**, que foi o meu ponto de equilíbrio, confortando-me nas amarguras e
vibrando com as minhas alegrias.
Ao meu neto **Matheus**, que tem me propiciado pensar sobre o legado às gerações futuras.
Ao meu mestre, amigo e orientador, **Zanelli**, por seus preciosos ensinamentos, sua constante
análise crítica e produtiva provocação.
Finalmente, a **Deus** e a **Nossa Senhora Aparecida**, pelas dádivas recebidas.

A esses, tenho tanto a agradecer por este trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: METAS ESTRATÉGICAS	7
2.2 O PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	13
2.3 FATORES ORGANIZACIONAIS.....	14
2.4 VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
3 MÉTODO	26
3.1 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	26
3.2 CATEGORIAS DE DADOS	28
3.3 PARTICIPANTES.....	32
3.4 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DA PESQUISA	32
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA E REGISTRO	37
3.6 AMBIENTE E SITUAÇÃO	39
3.7 CONTATO COM OS PARTICIPANTES	40
3.8 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	41
3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	41
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	42
4.1 DADOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	42
4.2 DADOS DOS VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
4.3 DADOS DOS FATORES DE INFLUÊNCIA NAS REALIZAÇÕES DAS METAS ESTRATÉGICAS	54
5 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	57
5.1 VALORES DA CULTURA	57
5.2 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES.....	67

5.3 CONSTRUÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE FATORES E VALORES	70
6 DISCUSSÃO	79
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO - PVA - PERFIL DE VALORES AGREGADOS	96
ANEXO 2 - PLANO SPEI 2000	101
ANEXO 3 - ORGANOGRAMA DO GRUPO SPEI	104
ANEXO 4 - FORMULÁRIO DE CAMPO DE FORÇA	106
ANEXO 5 - ROTEIRO BÁSICO SOBRE FATORES ORGANIZACIONAIS	108
ANEXO 6 - FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES POR META E ENTREVISTADO	110
ANEXO 7 - CONSOLIDAÇÃO AO NÍVEL DOS FATORES FACILITADORES ..	121
ANEXO 8 - CONSOLIDAÇÃO AO NÍVEL DOS FATORES DIFICULTADORES	123

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral estabelecer associações entre os fatores organizacionais que influenciaram as realizações das metas estratégicas das Faculdades SPEI, entre maio de 1996 e setembro de 1999. Como objetivos específicos buscou-se, primeiro, a identificação dos fatores organizacionais que facilitaram ou dificultaram o alcance das metas estratégicas da instituição; segundo, a identificação dos valores da cultura organizacional subjacentes; e terceiro, estabelecer as possíveis associações entre esses fatores organizacionais e os valores culturais. A escolha do tema justifica-se pela carência de estudos científicos sobre os aspectos culturais na efetividade das instituições de ensino. A pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa, descritiva, tendo como modo de investigação o estudo de caso. A população compreendeu os sócios-gestores e os funcionários da sociedade mantenedora das Faculdades SPEI e os gestores, os professores e os servidores das Faculdades SPEI, totalizando 55 pessoas. Para a obtenção dos dados sobre os valores da cultura todas essas pessoas responderam ao questionário PVI – Perfil de valores agregados, proposto por Nelson e Loureiro(1996). Os dados coletados foram agrupados, em duas visões: a real e a idealizada. Foram, também, distinguidos em diferentes estratos, tabulados pelo *software* CVAT, desenvolvido pelos mesmos autores, e apresentados em forma de tabelas e gráficos. As metas estratégicas foram levantadas mediante análise do plano de ações resultante do processo de planejamento estratégico para o período. Os fatores organizacionais, que influenciaram facilitando ou dificultando as realizações das metas estratégicas, foram coletados em entrevistas semi-estruturadas com os sócios-gestores da sociedade mantenedora e com o diretor das Faculdades SPEI, utilizando-se de formulário de campo de força. Esses fatores organizacionais foram, primeiro, consolidados ao nível de cada meta e, segundo, distinguidos, pelos gestores, com graus relativos às percepções sobre a intensidade da influência de cada um dos fatores. Esses graus permitiram a elaboração de tabelas e gráficos, que foram utilizados, juntamente com os relativos aos valores, para, em uma reunião coletiva com todos os gestores entrevistados, buscar-se interpretações e análises comparativas, no sentido do estabelecimento de associações entre os fatores e os valores. Quanto ao objetivo geral, a pesquisa possibilitou inferir sobre a existência de associações entre os fatores organizacionais e os valores da cultura subjacentes. Quanto aos objetivos específicos, verificou-se que os fatores que mais favoreceram a realização das metas foram os relativos ao ambiente da instituição. Contrariamente, os fatores internos sistemática de planejamento, clareza de objetivos, comprometimento e constância de propósito revelaram-se como os que mais dificultaram as realizações. Ademais, verificou-se fraca noção de interdependência entre as metas e a missão da instituição. Finalmente, aceitando-se que a metodologia da pesquisa favoreceu a aprendizagem organizacional, inferiu-se sobre a necessidade de maior participação, envolvimento e comprometimento das pessoas da organização no seu processo de planejamento e na consecução dos planos decorrentes.

ABSTRACT

The present study had as general objective to establish associations among the organizational factors that influenced the accomplishment of the strategic objectives of Faculdades SPEI, between May, 1996 and September, 1999. The specific objectives were, first, the identification of the organizational factors that facilitated or hindered the accomplishment of those objectives, second, the identification of the values of the related organizational culture and, third, to establish the possible associations between these organizational factors and the cultural values. The choice of the theme is justified by the lack of scientific studies on the cultural aspects in the effectiveness of the teaching institutions. The research is characterized as predominantly qualitative descriptive; the investigation was a study of case. The population included the manager partners and the employees of the *mantenedora* (the institution that supports the Faculdades SPEI), and the managers, teachers and servers of the Faculdades SPEI (total 55 people). To obtain the data on the values of the culture, all these people answered the questionnaire: PVI - Profile of attached values, proposed by Nelson and Loureiro (1996). The collected data was divided into two groups according to its vision: the real and the idealized, in different strata, tabulated by the CVAT software, developed by the same authors, and presented in form of tables and graphs. The strategic goals were surveyed through the analysis of the action plan resultant of the process of strategic planning for the period. The organizational factors that influenced it facilitating or hindering the accomplishments of the strategic goals were collected through semi-structured interviews with the partner managers of the *mantenedora* and the managers of the Faculdades SPEI, with the use of a field of force form. These organizational factors were, first, consolidated at the level of each goal, second, distinguished, by the managers, with degrees related to the perceptions about the intensity of the influence of each factor. These degrees allowed the elaboration of tables and graphs, that were used in a meeting with all the managers interviewed, with the ones related to the values to facilitate interpretations and comparative analyses, aiming the establishment of associations between the factors and the values. The research facilitated first, in relation to the general objective, to infer about the existence of associations between the organizational factors and the values of the related culture. Second, in relation to the specific objectives, the environmental factors were pointed as the most important to the accomplishment of the strategic goals. Oppositely, the internal factors: the systematic of planning, the clarity of objectives, the commitment and the perseverance of the purpose were revealed as the factors that hindered more the accomplishments. In addition, a weak interdependence notion was verified between the goals and the mission of the institution. Finally, accepting that the methodology of the research favored the organizational learning, the necessity of more participation, involvement and commitment of the managers and employees of the organization in its planning process and attainment of the current plans, was inferred.

LISTA DE TABELAS

1	VALORES DA CULTURA: SÓCIOS GESTORES DA SPEI.....	43
2	VALORES DA CULTURA: MANTENEDORA SPEI.....	45
3	VALORES DA CULTURA: GESTORES DAS FACULDADES SPEI	47
4	VALORES DA CULTURA: PROFESSORES DAS FACULDADES SPEI.....	49
5	VALORES DA CULTURA: FACULDADES SPEI	51
6	VALORES DA CULTURA: SPEI.....	53
7	GRAUS ATRIBUÍDOS AOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES	56

LISTA DE GRÁFICOS

1	VALORES DA CULTURA - SÓCIOS GESTORES DA SPEI	44
2	VALORES DA CULTURA DA MANTENEDORA SPEI	46
3	VALORES DA CULTURA - GESTORES DAS FACULDADES SPEI.....	48
4	VALORES DA CULTURA - PROFESSORES DAS FACULDADES SPEI	50
5	VALORES DA CULTURA DAS FACULDADES SPEI	52
6	VALORES DA CULTURA SPEI.....	54
7	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E MANTENEDORA - VISÃO REAL.....	57
8	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E MANTENEDORA - VISÃO IDEAL	59
9	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E GESTORES DAS FACULDADES SPEI - VISÃO REAL	59
10	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIO E GESTORES DAS FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL.....	61
11	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E FACULDADES SPEI - VISÃO REAL.....	62
12	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL	63
13	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE MANTENEDORA E AS FACULDADES SPEI - VISÃO REAL.....	64
14	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE A MANTENEDORA E AS FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL.....	65
15	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SPEI E FACULDADES SPEI - VISÃO REAL.....	66
16	VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SPEI E FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL	67
17	CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES FACILITADORES.....	68
18	CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES DIFICULTADORES.....	69

1 INTRODUÇÃO

Os novos tempos ensejam a necessidade de novos paradigmas. As profundas e rápidas transformações atingem os indivíduos, os grupos, as organizações e instituições e a própria sociedade como um todo. Os valores, os princípios e técnicas que nos orientaram até o presente mostram-se inadequados para o futuro. A arquitetura que se tem hoje do mercado de trabalho do começo do novo século sugere que os cargos, profissões e carreiras exigirão alta dose de tecnologia e conhecimento. Percebe-se, portanto, que a administração da introdução das mudanças deve assumir um novo paradigma relativo a estar preparado para perceber as mudanças, antecipar os seus efeitos e gerir as ações adaptativas adequadas.

Nessa perspectiva, a realidade brasileira, caracterizada por um enorme potencial, porém, ao mesmo tempo, com um estuendo déficit de realizações, enseja a necessidade de se compreender a evolução do cenário mundial e identificar os meios que garantam a sua inserção no processo global de transformação. Assim, a modernização da economia brasileira, no contexto da competitividade internacional, impõe como requisito básico o equacionamento das questões educacionais em todos os níveis. Conseqüentemente, o planejamento estratégico apresenta-se como um instrumento fundamental para o aprimoramento da gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Aceitando-se que o planejamento está intrinsecamente associado à identificação de cenários futuros, ao estabelecimento de estados futuros desejados e aos meios para alcançá-los (Ackoff, 1982), o planejamento envolve visão de futuro, questionamentos do que pode ocorrer e tomada de decisão no presente, sobre ações que permitirão alcançar os objetivos preestabelecidos. Nesse contexto, a estratégia é entendida como o agente transformador do que se deseja em realizações. Elas convertem intenções em ações e as atividades em trabalho. Elas não são algo que se espera; elas são algo pelo que se trabalha. Em síntese, elas compreendem a ação realizadora (Drucker, 1997).

Sob esta abordagem e com base numa retrospectiva sobre a realidade brasileira percebe-se que o planejamento, como instrumento da tecnoburocracia, tem estado presente no processo de gestão das IES. Contudo, a partir da Reforma Universitária de 1968, as exigências do planejamento como instrumento racionalizador do desenvolvimento do Ensino Superior Brasileiro ganhou força extraordinária. Verifica-se também que, a partir da década de 80, o planejamento estratégico evoluiu de arte praticada por especialistas, para tornar-se parte integrante das atividades de todos os níveis de gestão (Montgomery e Porter, 1998). Mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade básica à sobrevivência das organizações. Enfrentar as mudanças ambientais, a escassez de recursos, o acirramento da competitividade, a eliminação das fronteiras mercadológicas, enfim a mundialização dos negócios, tem exigido das organizações flexibilidade e adaptabilidade contínua.

As instituições educacionais, em especial universidades e faculdades brasileiras, vivem um momento particular de turbulência e necessidade de adaptações. Principalmente em decorrência das exigências da Lei N.º 9394, de 20.12.1996, que trata das Novas Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e das iniciativas de avaliações por parte do MEC, em especial pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira (PAIUB). Este ambiente tem exigido da comunidade acadêmica, em especial de seus gestores, a prospecção de cenários e o estabelecimento de estratégias e planos de ações, compreendidos no projeto institucional, que permitam realizar as transformações adequadas, para atender, com excelência, as necessidades futuras de seus clientes. Ademais, o projeto institucional é fruto da crença coletiva: dirigentes, professores, alunos e funcionários. Portanto, sob uma liderança conseqüente, constitui-se em núcleo catalisador das aspirações da comunidade universitária (Franco, 1998).

Nesse contexto, ressalta-se a importância da definição da missão da organização, em especial as sem fins lucrativos, entendendo-se que as ações para se materializar uma missão são mais importantes que a beleza da própria declaração da

missão (Drucker, 1994). Destacam-se os três fatores necessários à adequada definição de missão, caracterizados por Drucker: (1) competência, no saber fazer o melhor; (2) oportunidade, em explorar as alternativas e enfrentar os desafios; e (3) comprometimento, resultante da crença coletiva. Embora reconhecendo, no processo de definição de missão das IES, as preocupações com esses três fatores, o que se observa, na prática organizacional, é uma escassez de estudos relacionados aos esforços de implementação de planos estratégicos, que permitam a obtenção das mudanças estratégicas pretendidas.

Autores têm abordado a inércia organizacional, com destaque especial para o comprometimento, como o fenômeno singular e determinante das dificuldades de adaptação estratégica (Hambrick, Geletkanycz e Fredrickson apud Zanelli, 1999). Ademais, destaca-se que o exame da dimensão social, nos processos de mudanças, nas instituições educacionais reveste-se de particularidades não observadas nas organizações empresariais. Segundo Katz e Kahn (1978), a instituição educacional preocupa-se em mudar pessoas que entram e permanecem temporariamente em seu ambiente. As pessoas, como objeto do processo de transformação, exigem arcabouços organizacionais diferentes dos encontrados, normalmente, nas organizações empresariais. As pessoas, ao contrário dos materiais, são reagentes e influenciam os processos de mudanças. Conseqüentemente, exigem ações que consigam garantir sua cooperação e comprometimento.

Reconhecendo-se que os fatores relacionados à estrutura organizacional, à tecnologia, aos recursos financeiros, às estratégias, dentre outros, influenciam o sucesso ou o fracasso no desenvolvimento e implementação de qualquer processo de modernização em uma organização, entende-se que o processo de socialização e comprometimento dos empregados de uma organização se dá sob uma cultura organizacional, que condiciona e delimita as ações da instituição. Ressalta-se então a importância da cultura organizacional, como base para o entendimento das influências dos demais fatores organizacionais, nas realizações da IES. Assim, o presente trabalho refere-se a um estudo de caso, descritivo exploratório do processo de planejamento em uma

Instituição de Ensino Superior particular, mantida pela Sociedade Paranaense de Ensino e Informática (SPEI), uma sociedade sem fins lucrativos. Tem-se como questão de estudo: **Que associações podem ser estabelecidas entre os fatores organizacionais, que influenciaram as realizações das metas estratégicas, e os valores da cultura das Faculdades SPEI, no período de 1996 a 1999?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é estabelecer associações entre os fatores que influenciaram as realizações das metas estratégicas, entre maio de 1996 e setembro de 1999, e os valores da cultura organizacional das Faculdades SPEI.

Em termos específicos, pretende-se:

- identificar os fatores organizacionais que facilitaram ou dificultaram o alcance das metas estratégicas das Faculdades SPEI, compreendidas no período;
- identificar os valores da cultura organizacional subjacentes à realização das metas estratégicas das Faculdades SPEI;
- construir as possíveis associações entre os valores culturais levantados e os fatores facilitadores ou dificultadores do alcance das metas estratégicas das Faculdades SPEI.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estudos e pesquisas têm demonstrado a existência de associações entre a cultura e o desempenho da empresa (Kotter e Heskett, 1994). Igualmente foram encontradas associações fortes dos valores centrais da cultura com a capacidade de alinhamento das pessoas às metas da organização (Collins e Porras, 1996). Conseqüentemente, aceita-se que a implementação de uma nova sistemática de gestão influencia, sob vários aspectos, a maneira de ser da organização, bem como a implementação são influenciadas pela cultura organizacional. Nessa perspectiva e

correndo o risco de racionalização excessiva, afirma-se que o processo de modernização de uma organização qualquer envolve necessariamente uma estratégia para cada um dos três fatores fundamentais de produção. Fatores tais como: recursos materiais e tecnológicos, recursos financeiros e pessoas, que atuam sob uma cultura organizacional. Em decorrência, aceita-se que as estratégias utilizadas na integração desses fatores são delimitadas e influenciadas pela cultura da organização. Daí aceitar-se que a sobrevivência, o sucesso ou o declínio da organização guarda relação direta com a forma com que a cultura assimila e aplica as estratégias.

Particularizando-se para a instituição educacional, percebe-se que a partir da década de 80 iniciou-se um grande movimento de reestruturação da universidade brasileira. Procura-se, desde então, contrapor-se à dissociação entre o planejar e administrar, à fragmentação pedagógica, ao tecnicismo, ao escasso apoio à pesquisa, à centralização burocrática, características da proposta educacional na década de 70 (Franco, 1998). Essas práticas podem, guardadas as proporções e a delimitação do campo de atuação, também, ser verificadas nas Faculdades Isoladas Particulares, onde se insere a instituição objeto do estudo deste projeto. Contudo, o que se percebe atualmente é que a administração de IES ainda depende de arte, de bom senso e da repetição de experiência da própria organização. Nota-se uma escassez de teorias e técnicas oriundas de estudos e pesquisas específicas sobre a gestão de instituições educacionais.

Esta especificidade, decorre do reconhecimento de que, apesar de a IES conter elementos comuns às demais organizações, ela envolve, também, elementos específicos e característicos que forçosamente implicam diferentes formas de administrar. Enquanto na organização empresarial o processo produtivo básico compreende transformar materiais e energia em produtos e ou serviços para um determinado cliente, na instituição educacional, o cliente é o próprio objeto do processo, isto é, ele é influenciado e influencia o processo de aprendizagem.

Em conseqüência, o processo de administração reveste-se de maior complexidade no perceber e compreender: o que será ensinado e aprendido; como será ensinado e aprendido; quem se utilizará do ensino e estabelecer o arcabouço

organizacional estratégico, adequado à consecução da missão da IES. Ademais, o processo de planejamento estratégico na IES se reveste de importância singular, visto que envolve, também, a perspectiva da sociedade, na qual o cliente aluno exercerá os conhecimentos, habilidades e competências desenvolvidas no contexto da IES.

Em decorrência, o desafio que se coloca para os gestores das IES é o de criar, desenvolver e implementar arcabouços organizacionais que atendam às expectativas de todos os envolvidos no processo de aprendizagem, compreendendo: dirigentes, professores, alunos, funcionários e sociedade. Ademais, se considerado o contexto turbulento, caracterizado por mudanças rápidas e intensas, pode-se aceitar que nenhuma outra instituição enfrentará desafios tão radicais quanto os relacionados à transformação da organização escolar.

Conseqüentemente, além de perceber o cenário, torna-se vital entender como a instituição vem realizando suas metas, que ações adaptativas são necessárias para a mudança do arcabouço organizacional, objetivando melhores resultados. Portanto, a identificação das influências de fatores organizacionais nas realizações estratégicas da instituição de ensino e o estabelecimento de associações com o valores da cultura podem ser considerados como relevantes para o acervo das teorias e técnicas de gestão de IES.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, busca-se, inicialmente, caracterizar a instituição de ensino superior como um tipo de organização, para, na seqüência, explorar os aspectos da utilização do planejamento estratégico, como instrumento de gestão das IES. Ademais, procura-se demonstrar, nas seções finais, a interveniência dos fatores organizacionais e dos valores da cultura organizacional, no processo de planejamento estratégico.

2.1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: METAS ESTRATÉGICAS

Aceita-se a IES como um tipo especial de organização. Assim, emerge a necessidade de se encontrar um modelo a ser utilizado para a sua classificação. Dentre as formas mais comuns, as organizações podem ser classificadas por tamanho, por tipo de atividade, quanto à forma de propriedade e quanto à dispersão ou concentração de atividades. A classificação quanto ao tamanho compreende as seguintes categorias: grandes, médias e pequenas. A classificação relacionada ao tipo de atividade permite categorizar as organizações em: produtoras de bens (produtos de consumo ou de produção) e prestadoras de serviços. A classificação quanto à forma da propriedade compreende as categorias: organizações públicas e organizações privadas. Por último, a classificação pode se dar pelo grau de concentração ou dispersão de suas atividades. Destaca Chiavenato (1987) que esta classificação pode ser aplicada de forma a ampliar as categorias anteriores

Contudo, as organizações também podem ser classificadas segundo o tipo de controle – físico, material e simbólico – exercidos sobre seus participantes, podendo ser: coercitivas, utilitárias e normativas. Ressalta-se que nesta abordagem as Instituições de Ensino são classificadas na categoria organizações normativas (Etzioni, 1984). Sob a ótica do tipo de controle exercido, elas podem ainda ser classificadas como organizações públicas ou privadas, de proprietário único ou sociedade, com fins lucrativos ou não. Considera-se que cada uma delas difere em termos de objetivos, quadro de pessoas e outras variáveis. Contudo, destaca-se que apenas uma característica é comum a todas elas, a luta pelo poder (Griffin, 1994).

Já na abordagem dos beneficiários, as organizações são classificadas pela identificação do seu principal beneficiário. A escolha é feita dentre os seguintes beneficiários: os próprios participantes da organização, os proprietários, donos ou acionistas, clientes ou usuários externos e público em geral ou a própria sociedade. Assim, as organizações podem ser classificadas como associações de beneficiários mútuos, organizações de interesses comerciais, organizações de serviços e organizações do Estado. Destaca-se que, nesta abordagem, as Instituições de Ensino são categorizadas como organizações de serviços (Blau e Scott *apud* Chiavenato, 1987).

Contudo, as organizações podem ainda ser distinguidas pelas classes de funções ou metas, compreendidas em quatro tipos:

- 1) organização de produção, aquela que elabora produtos que são consumidos pela sociedade;
- 2) organização orientada por *metas políticas*, aquela que busca, por meio da geração e distribuição do poder, assegurar que a sociedade consiga alcançar seus objetivos;
- 3) organização integrativa, aquela cujo propósito é solucionar conflitos, encaminhar motivações no sentido da satisfação das expectativas institucionais, assegurando que as partes da sociedades funcionem de maneira compacta;
- 4) a organização para a manutenção de padrões, aquela que visa assegurar a continuidade da sociedade, por meio das atividades educacionais e culturais, em que se encontram categorizadas as Instituições de Ensino (Parsons *apud* Hall, 1984).

Aceitando-se a diversidade de modelos de categorização, ressalta-se a importância de se abordar os diversos fatores do ambiente, da estrutura, dos processos internos e os envolvidos nas relações das organizações com seus usuários e com os receptores de suas realizações. Entende-se que a organização não é estática, por conseguinte, uma classificação que seja bem aceita para um momento específico pode ser considerada desastrosa noutro. Ademais, considera-se que a categorização entre

organizações lucrativas e não lucrativas e governamentais e não-governamentais não atendem totalmente às necessidades. As categorias enunciadas por Parsons, Etzioni e Blau e Scott não diferenciam suficientemente as organizações. Apenas dividem-nas com base em algum aspecto significativo (Hall, 1984).

Numa outra abordagem, as organizações podem ser categorizadas como: com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Todavia, no contexto de realizações estratégicas, não se percebem diferenças significativas, visto que ambas devem estar preocupadas em planejar, organizar, liderar e controlar de forma eficaz e eficiente. Reconhece-se, entretanto, que a medição da performance da administração, nas organizações sem fins lucrativos, torna-se mais complexa, por não terem o lucro como instrumento de medição (Robbins, 1998).

Contudo, independentemente do tipo da organização, qualquer análise realista deve ser iniciada a partir da premissa de que elas podem ser muitas ao mesmo tempo. As organizações podem ser vistas como máquina, organismo vivo, processador de informações, culturas, sistemas políticos, arenas ideológicas, processo de mudança social, prisões psíquicas, ou ainda, um instrumento de dominação. Conseqüentemente, conceituar a organização e analisar o seu processo de gestão implica a aceitação de múltiplas perspectivas (Morgan, 1996).

Correndo-se o risco da racionalização excessiva, entende-se, para efeito deste projeto, a organização como uma entidade social deliberadamente projetada, estruturada e direcionada à consecução de objetivos. Ademais, explorando a natureza das organizações, considera-se que elas apresentam os seguintes subsistemas:

- 1) das fronteiras: as relações com o seu meio;
- 2) da produção: processo de transformação de objetos ou pessoas;
- 3) da manutenção: operação e conservação;
- 4) da adaptação: ajustar o arcabouço organizacional às contingências do ambiente;
- 5) da administração: fornece as diretrizes, as estratégias, as políticas e as metas para toda a organização (Daft, 1999b).

Em síntese, a organização é entendida como um sistema, em que grupos de pessoas interagem segundo um conjunto de valores que determinam padrões de comportamento aceitáveis mutuamente. Cada grupo tem plena ciência do que se espera de cada pessoa e do que cada uma delas pode esperar do grupo. A interação desses grupos realiza-se sob cooperação efetiva ou pelo estabelecimento e solução de conflitos, resultando no estabelecimento de norma, na criação de canais de comunicação e na imposição de restrições, que influenciam a percepção dos seus membros quanto ao arranjo organizacional, podendo subverter ou apoiar os objetivos da organização. Além disso, as organizações são fontes de satisfação individual ao transmitir aos seus membros senso de segurança; contudo, podem, também, criar barreiras e impor punições, quando um de seus membros transgredir suas normas (Costa, 1999).

Considera-se que a articulação entre os subsistemas é realizada pela interação dos níveis: 1) nível político ou institucional: que decide as estratégias da organização; 2) nível intermediário: que traduz as estratégias em táticas e 3) nível operacional: que executa as ações da rotina do dia-a-dia. Cabe ao nível institucional, com base na prospecção e na identificação de cenários relativos ao macroambiente, a responsabilidade pela formulação da estratégia global e a definição do arcabouço estrutural e tecnológico, dos recursos materiais e financeiros, das políticas de negócio e de pessoal e de outras conjunções, consistentes com a missão da organização. Conseqüentemente, aos gestores compete a integração desses níveis, de modo que as ações de nível operacional correspondam às táticas e estas à estratégia global, de modo a permitir realizarem-se as metas, os objetivos e a missão da organização (Ansoff, 1977).

Nessa perspectiva, a estratégia corporativa define o negócio e o tipo de organização que ela deseja ser, significa o padrão de propósito, as políticas e as metas para serem atingidas (Montgomery e Porter, 1998). Assim, a estratégia é derivada da percepção das oportunidades do mercado presentes e futuras, de uma competência distinta, de uma vantagem competitiva, dos recursos disponíveis e das aspirações e valores dos gestores. Tal conceito de estratégia agrega a importância da percepção à gestão. Ela induz uma sensibilidade constante às mudanças do ambiente e nos recursos

da organização. Sob essa abordagem, pode ser entendida como a perspectiva compartilhada pelos membros da organização.

Percebe-se, então, a relevância do processo de planejamento, que busca conseguir que um maior número de pessoa emprestem sua inteligência e criatividade para o processo de inovação organizacional. Dele decorre a capacitação da organização para exercitar comportamentos consistentes e congruentes, que permitam articular e integrar o arcabouço organizacional, os conhecimentos e habilidades, e as tecnologias, no sentido da missão da organização (Ansoff, 1977). Conseqüentemente, além do contexto do processo de planejamento, a estratégia pode ser entendida como algo que permeia toda a organização e guia os comportamentos (Montgomery e Porter, 1998). Assim, a aprendizagem coletiva, do planejar e executar, torna-se um elemento chave na condução do sucesso das organizações, expresso pelas realizações da organização.

Contudo, uma das características intrínsecas das organizações é que elas são conservadoras por natureza e realizam esforços no sentido de se manter o *status quo* (Hall, 1984). Nesse sentido, percebe-se que, freqüentemente, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas, isto é, as ações planejadas não são realizadas. Aceita-se que estas incongruências possam ser decorrentes de estratégia mal formulada, em face das incertezas em relação ao futuro ou resistências naturais da organização. Sugere-se, portanto, que o processo permita que a estratégia seja desenvolvida gradativamente mediante ações, experiências e aprendizagem da organização, possibilitando, dessa forma, formar-se as estratégias emergentes, aquelas que surgem sem que haja uma intenção deliberada. Sob essa ótica, o processo de estabelecimento de estratégia pode ser caracterizado sob estes dois aspectos: o deliberado e o emergente (Mintzberg, 1995). Contudo, ambos necessariamente associados a um controle, que garanta que as ações decorrentes sejam realizadas e as metas estratégicas alcançadas (Montgomery e Porter, 1998).

Em adição, a estratégia também pode ser entendida e utilizada como instrumento de mudança de paradigma (Silveira Júnior e Vivacqua, 1996). Essa abordagem estratégica exige reorientação dos conhecimentos, das habilidades e das

atitudes relacionadas à forma de tratar os problemas. Contudo destaca-se que não se abandonam de todo as teorias e conceitos tradicionais, desde que integrados ao novo contexto (Simcsik, 1992).

Verifica-se, então, que a estratégia é um movimento organizacional possível somente com a cooperação de todos os sistemas e subsistemas na elaboração de uma proposta ou plano filosófico e estratégico de trabalho. Planos estes que, com base em seu macroambiente, apresentam um conjunto de metas organizacionais, relativas às adaptações necessárias à materialização da missão da organização. Além disso, é com o monitoramento desses planos que se consegue a mensuração da eficácia e da eficiência organizacional. Eficácia que corresponde ao grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado e eficiência que compreende a quantidade de recursos usados para atingir os objetivos organizacionais (Daft, 1999a).

Sob a ótica da avaliação da eficácia organizacional, Drucker (1997) considera que está ocorrendo um crescimento gerencial nas organizações sem fins lucrativos. Afirma o autor que as organizações começam a perceber que a ausência do lucro, como mensurador de sua eficácia, obriga-as a centrarem seus esforços na mensuração de variáveis associadas à realização de sua missão.

Nesse contexto, as organizações devem centrar seu foco na missão, basear-se nos valores e orientar-se pelos dados demográficos. Os gestores devem entender a administração como uma ferramenta, não um fim. Logo devem aprender a conduzir pessoas e não contê-las. Enfim devem compreender que aderir envolve, fundamentalmente, confiar (Hesselbein, 1997). Destaca-se que uma declaração de missão necessita ser operacional, caso contrário, pode tornar-se apenas um amontoado de boas intenções. Então, uma missão deve focar a intenção realizadora da organização, de forma a permitir que qualquer pessoa da organização possa perceber a sua contribuição, para a meta principal (Drucker, 1997).

2.2 O PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

No contexto das realizações fundamentadas em um processo de planejamento, torna-se mister destacar que, para efeito deste estudo, parte-se do pressuposto de que as organizações escolares, em diferentes graus de racionalidade, complexidade ou especificidade, planejam. O planejamento como instrumento racionalizador do Ensino Superior no Brasil ganhou força extraordinária a partir da Reforma Universitária de 1968 e da aceitação geral de que a Instituição de Ensino Superior deve, neste final de século, incorporar obrigatoriamente critérios de produtividade, eficiência e eficácia na avaliação de seu desempenho (Zainko, 1998).

Contudo, os esforços de aperfeiçoamento do processo de planejamento das IES não conseguiu evitar, em muitos casos, que ocorresse uma ritualização do planejamento nos diversos níveis da organização, o que culminou na simples reprodução de objetivos e planos de ações previamente determinados. Acentuou-se, dessa maneira, o imobilismo do sistema educacional diante das pressões da sociedade (Zainko, 1998). Aceita-se que o contexto tenso e turbulento vivenciado pelos executivos escolares força-os a um comportamento puramente administrativo e reativo. Muitas vezes, o simples fato de encerrar uma dia, uma semana ou um ano escolar já é uma enorme realização. Esse comportamento reativo, não deliberado e também não sistemático, determina o deslocamento de ações para o alcance das metas administrativas, em detrimento dos objetivos educacionais mais amplos. Caracteriza-se, assim, a substituição dos fins pelos meios. Alcançam-se resultados, porém, não se realizam os objetivos. Conseqüentemente, a função planejar fica quase que totalmente prejudicada (Sergiovanni e Carver, 1976). Ademais, os efeitos danosos da burocracia acabam por tornar os meios acadêmicos lentos e incapazes de atender à rapidez das mudanças do seu ambiente (Marcovitch, 1998).

Nesse contexto, argumenta-se que se vive em uma sociedade destituída de segredos e onde se exigem estrategistas educacionais, com comportamentos transparentes, capazes de entender a transição e as novas necessidades da sociedade.

No contexto escolar, estratégia é um conjunto de formas de se orientar as divergências. No núcleo da estratégia está a divergência e o gestor de uma organização educacional necessita estar ciente disso. Sob essa ótica, ser estrategista compreende competência no agir de acordo com, pelo menos, as seguintes cinco ideologias:

- 1) a técnica da coerção: correspondendo à idéia de que sem alguma coerção será impossível educar e competir, mas só com coerção será impossível sobreviver;
- 2) a técnica do conflito: relacionando ao conflito perde-ganha – sempre existente entre os atores da escola;
- 3) a técnica da competição: relativa ao estímulo no sentido da superação do concorrente;
- 4) a técnica da troca: no contexto da composição do *lobby* ou "jeitinho";
- 5) a técnica da doação: inerente à atividade educacional.

Portanto, quem acredita em estratégia, desacredita em destino. Pois a estratégia permite enxergar um futuro e criar para ele a micro-utopia da instituição escolar. Permite, também, monitorar permanentemente as suas realizações. Conseqüentemente, emerge com singularidade a necessidade de se administrar estrategicamente as influências dos fatores externos e os comportamentos e ações internas das instituições de ensino (Franco, 1998).

2.3 FATORES ORGANIZACIONAIS

Considerando-se que as organizações são assediadas por um conjunto de forças oriundas quer de seu contexto interno, ou de seu microambiente ou ainda de seu macroambiente, aceita-se que a essas forças que exigem mudanças reagem outras forças opostas que mantêm a organização num estado *continuum* de equilíbrio. A essas forças, Kurt Lewin denominou forças impulsionadoras e restritivas (Stoner, 1995). Nessa abordagem, aceita-se que os fatores que influenciam, de forma impulsionadora ou restritiva, as realizações das organizações podem ser inicialmente categorizados

como fatores estruturais e contextuais. Os estruturais compreendem as peculiaridades internas da organização e os contextuais correspondem à caracterização de toda a organização, seu porte, tecnologia, ambiente e metas.

A dimensão estrutural poder ser dividida nas seguintes subdimensões:

- a) Formalização: compreende o nível de utilização de procedimentos, normas e regulamentos formais na organização;
- b) Especialização: relacionada ao grau em que as tarefas são subdivididas, denotando estreitamento do leque de tarefas dos colaboradores;
- c) Padronização: relativa à extensão em que as atividades similares são executadas de forma padronizada;
- d) Hierarquia e autoridade: compreende o relacionamento entre o grau do escopo de controle – estreito ou largo – e a hierarquia – alta ou baixa;
- e) Centralização: relacionada ao nível de concentração da autoridade para a tomada de decisões, nos níveis mais altos da estrutura hierárquica;
- f) Profissionalismo: compreende o nível de escolaridade formal e de treinamento dos colaboradores;
- g) Graus de pessoal: refere-se à distribuição de pessoas pelas várias funções administrativas, assessorias especializadas e a proporção entre mão-de-obra direta e indireta.

Já a dimensão contextual pode ser subdividida em:

- a) Dimensão: corresponde à magnitude da organização em termos do número de pessoas;
- b) Tecnologia organizacional: relativa à natureza do subsistema de produção, considerada no processo de transformação de objetos ou pessoas;
- c) Ambiente: relativo a todos os elementos incluídos no ambiente além das fronteiras da organização, tais como condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais;

- d) Metas e estratégias: compreende os propósitos e as técnicas competitivas que distinguem uma organização de outras;
- e) Cultura organizacional: relativa ao conjunto de valores, crenças, conhecimentos, normas essenciais compartilhadas pelos funcionários. Valores estes inseridos no contexto dos comportamentos éticos, nos compromissos com empregados e eficiência ou serviços aos clientes.

Ressalta-se que estas dimensões são interdependentes e fornecem uma base à medição e análise de características, que revelam informações significativas sobre as organizações (Daft, 1999b). Sob uma outra abordagem, essas dimensões e subdimensões podem ser ainda agrupadas nos seguintes fatores chaves (Stoner e Freeman, 1995):

- a) Estrutura: mudanças estruturais para atingir metas estratégicas;
- b) Estratégia: compreende o desenvolvimento da estratégia e uso de tecnologias;
- c) Sistemas: compreende os procedimentos formais e informais que permitem à organização funcionar;
- d) Estilo: corresponde ao padrão das ações reais e simbólicas realizadas pelo nível gerencial;
- e) Pessoal de apoio: compreende a idéia de pessoas como talentos e não apenas como recursos;
- f) Capacidade: referente às tarefas que a organização realiza melhor;
- g) Cultura organizacional: refere-se aos conceitos de valores, crenças e aspirações básicas, que proporcionam um senso comum de propósitos.

2.4 VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Percebe-se que a cultura organizacional aparece como um dos fatores envolvidos no estabelecimento do *status quo* da organização. Ressalte-se, entretanto, que se aceita que os valores da cultura organizacional estão subjacentes aos demais fatores, uma vez que estes são diretamente influenciados por eles, daí o especial realce dos valores da cultura neste trabalho.

Aceita-se a homeostase como característica intrínseca das organizações. No processo de formulação de estratégias e na implementação das ações decorrentes, devem-se obrigatoriamente considerar os valores dos indivíduos que as compõem, principalmente os de seus gestores. Mesmo porque as estratégias são frutos de como os membros da organização percebem, sentem o seu ambiente presente, seus recursos e idealizam o seu futuro (Bethlem,1998). Pesquisas têm demonstrado que a formulação de estratégias, o estilo de liderança, as maneiras de realizar as tarefas, dentre outras facetas da vida organizacional, são realmente reflexo da cultura específica da organização em questão (Bowditch e Buono, 1997). Percebe-se, então, a existência de influências dos valores culturais no desenho organizacional.

Destaque-se que os valores e as crenças mantêm estreita relação com as questões prioritárias da organização. Da mesma forma, os valores também desempenham importante papel na identificação das possibilidades de ascensão dos indivíduos na organização. Ademais, sobressai o papel desempenhado pelos valores no processo de comunicar ao mundo exterior o que pode ser esperado da organização (Tamayo, 1997). Pesquisa realizada por Posner, Kouzes e Schmidt, envolvendo 1500 norte-americanos, representando vários tipos de indústrias e em diversos níveis hierárquicos, verificou a existência de relacionamentos entre os valores compartilhados e sentimento de sucesso pessoal, comportamento organizacional, autoconfiança no entendimento dos valores, comportamento ético, menor pressão do estresse pessoal e profissional, alcance de objetivos organizacionais e maior importância aos *stakeholders*. Pode-se entender, então, que os valores guardam relação com o que é importante para a organização atingir o sucesso. O que, também, guarda semelhança com importância para o consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação e importância da motivação intrínseca dos colaboradores (Freitas,1991).

Em síntese, reconhece-se que as culturas fortes melhoram o desempenho porque fornecem a estrutura e o controles, sem recorrer à burocracia que refreie a motivação e a inovação (Kotter e Heskett, 1994). A esse propósito de associação da cultura com o desempenho, Flannery *et alii* (1997) identificaram quatro modelos culturais que as empresas estão operando na atualidade:

- 1) cultura tradicional voltada para a função;
- 2) cultura voltada para o processo;
- 3) cultura baseada no tempo;
- 4) cultura baseada em rede.

Nesses modelos, a remuneração é tratada como um ponto de referência, não apenas para determinar a identidade e a personalidade atual de uma empresa, mas também para criar um plano de remuneração que, fundamentado no desempenho, possa construir o seu futuro.

Considerando-se que American Heritage Dictionary define "cultura como sendo a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humano característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente", aceita-se que cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, resultantes de aprendizagem contínua. Essas programações mentais podem ser denominadas de cultura. Portanto, a cultura como programação mental, correspondente ao sentido mais lato da palavra, no contexto da antropologia social é o estudo das sociedades humanas: "*programação mental coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro*" (Hofstede, 1997, p.19).

Considera-se que as manifestações de uma cultura podem ser representadas por camadas, dependentes ou representativas de sua visibilidade cujos símbolos são as manifestações mais superficiais ou mais visíveis ao observador. Numa camada de manifestações um pouco menos visível, estão os heróis, aqueles que têm características altamente valorativas em uma determinada cultura. E, numa camada mais profunda, estão as manifestações relacionadas aos rituais da organização. No núcleo da cultura estão os valores, os quais têm um sentido orientador do positivo ou do negativo (Hofstede, 1997).

Já Schein (1992) considera que geralmente são utilizados certos elementos relacionados à cultura, para dar ênfase a alguns de seus aspectos. Segundo esse autor, as categorias mais comuns associadas a cultura são:

- a linguagem utilizada, os costumes e tradições e rituais envolvidos nas interações das pessoas;
- as normas grupais, os padrões implícitos e os valores que envolvem os trabalhos em grupo;
- os valores esposados: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que os grupos exercitam na tentativa de conseguirem se realizar;
- a filosofia formal: a transmissão de políticas e ideologias principais que guiam as ações dos grupos acerca de acionistas, empregados, clientes e outros parceiros;
- regras do jogo: as regras implícitas para se seguir adiante na organização, aquelas que os novatos devem aprender para poderem ser aceitos pelo grupo;
- clima: os sentimentos que são passados para os grupos pelo layout físico e pelo modo que os membros da organização interagem com os outros, com os clientes, ou com as outras pessoas não pertencentes à organização;
- habilidades arraigadas: as competências especiais que os grupos demonstram em certas tarefas, a habilidade em fazer alguma coisa que são passadas de uma geração para outra sem necessariamente ser articuladas por escrito;
- habilidades mentais, modelos mentais ou paradigma lingüístico: a estrutura cognitiva compartilhada que guia as percepções, pensamentos e linguagem usada pelos membros do grupo e ensinado para os novos membros no processo de iniciação social;
- significados compartilhados: os entendimentos emergentes que são criados pelos membros do grupo nas suas interações;
- metáfora da raiz ou simbolismo integrativo: as idéias, sentimentos e imagens desenvolvidos pelos membros do grupo para se caracterizarem, que podem ser ou não conscientes, mas tornam-se incorporadas em construções, layout do escritório e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética do grupo em contraste com suas respostas cognitivas e avaliativas.

Nessa bordagem, a cultura é definida como "um modelo básico de conceitos compartilhados que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e integração, que tem sido bom e suficiente para ser considerado válido e, por essa razão, pode ser ensinado para novos membros como a correta maneira de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas" (Schein, 1992, p.12).

Ressalta-se a inclusão de três novos elementos:

- 1) o problema da socialização - aspectos da cultura que são repassados para as novas gerações;
- 2) o problema de conduta - aceitando que a conduta é sempre determinada pelas predisposições (as percepções, os pensamentos e os sentimentos que estão padronizados) e pelas contingências da situação que surgem a partir do ambiente externo;
- 3) as subculturas - em grandes organizações percebem-se subgrupos que, mantendo as características da cultura da organização, apresentam variações culturais que permitem suas estabilidades e integrações (Schein, 1992).

Conseqüentemente, a cultura organizacional não é um fenômeno monolítico, isto é, ela é um conjunto de subculturas, que podem ser diferenciadas em cultura objetiva e cultura subjetiva. A objetiva correspondente aos artefatos criados por uma organização, tais como instalações físicas, escritórios, frota de veículos, etc, enquanto que a cultura subjetiva refere-se aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos integrantes de uma determinada organização. Estão compreendidos na cultura subjetiva os valores, mitos, heróis, tabus, ritos, rituais, percepções, e símbolos, bem como os estilos gerenciais e orientações de liderança, esquemas mentais e os comportamentos manifestados na solução de problemas organizacionais (Bowditch e Buono, 1992). Da mesma forma a cultura de uma determinada organização pode ser considerada uma subcultura da cultura de seu ambiente, cujos valores culturais influenciam o funcionamento e a evolução das organizações regionais (Thévenet, 1997).

Aprofundando-se o estudo da cultura organizacional, percebe-se que as mudanças constantes, características marcantes de nossos tempos, geram incertezas a respeito de valores, o que torna necessário realçar os estudos dos valores e construir uma dimensão simbólica da organização (Deal e Kennedy *apud* Freitas, 1991). Destaca-se a necessidade de se compreender os três níveis de cultura, que diferem em termos de visibilidade e de resistência a mudanças.

No nível mais visível e audível encontram-se os *artefatos e criações*: tecnologias, arte, modelos de comportamentos ou estilo da organização, que os partícipes praticam e estimulam aos novos colegas a também praticarem. No segundo nível, estão os *valores* compartilhados pelos membros da organização, que são menos visíveis, e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam-se alguns membros da organização. No terceiro e mais profundo nível estão os *pressupostos básicos sobre* relacionamento com o ambiente, com a natureza, no tempo e no espaço; natureza humana; natureza das atividades e dos relacionamentos das pessoas, os quais podem ser considerados, até certo ponto, como invisíveis e inconscientes.

Na interação desses três níveis da cultura, aceitam-se os valores compartilhados como sendo os interesses e metas comuns à maioria dos participantes de um grupo e que tendem a moldar o comportamento do próprio grupo. Difere do padrão de comportamento, entendido como as normas que regulam os meios comuns ou difusos de agir, que são encontrados nos grupos e que persistem porque seus membros tendem a se comportar desse modo e a ensinar essas práticas aos novos membros.

Na abordagem das resistências à mudança, cada nível de cultura influencia o outro e é influenciado por este. Destaca-se que experiências têm demonstrado que em nível dos valores as resistências são maiores do que em nível dos comportamentos. A diferença de nível de resistência se deve, em parte, porque os membros do grupo em geral não têm consciência de muitos valores que os unem (Schein, 1992).

Considera-se que crenças e pressupostos têm sido utilizados como sinônimos de valores, para expressar aquilo que é *verdade* na organização. A propósito de crenças, Peters & Waterman (*apud* Freitas, 1991) formularam uma síntese dos

conteúdos das crenças encontradas em empresas de alto padrão. Faz parte desta síntese ser o melhor; zelar pelos detalhes da execução; pessoas enquanto indivíduos; assistência e qualidade superiores; membros inovadores; informalidade como estímulo à comunicação e lucros e crescimento econômico. Como se observa, toma-se mister que os gestores trabalhem adequadamente a cultura, no sentido de fortalecê-la, por meio da geração ou manutenção de valores fortes e compartilhados, que resultem em resultados positivos e relevantes (Costa, 1999). Destaca-se que na implementação dessas ações de reforço ou mudança deve-se procurar evitar as incongruências entre o discurso e a prática. Em síntese, o valor de uma cultura pode ser definido como o conjunto de crenças ou princípios, organizados hierarquicamente, relacionados às metas estratégicas da organização, que orientam as ações e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos, compreendendo, portanto, os aspectos cognitivos e emocionais (Tamayo, 1997).

Um esclarecimento que deve ser feito é que os valores individuais, embora tenham algum vínculo com os valores da cultura da organização, não podem ser confundidos. Muito menos deve-se confundir os valores que os agentes da organização gostariam que ela tivesse com os reais valores da cultura organizacional. Dessa forma, aceita-se que possa ser imaginado um conjunto de valores considerados como ideais para um presumível desempenho, diferente e melhor que o atual (Tamayo, 1997). Sob essa ótica, considera-se que os valores, exigidos em uma determinada estratégia de mudança de desempenho, podem ou não ser compatíveis com a cultura da organização. Quando estes não o são, geralmente a organização enfrenta dificuldades para implementar a estratégia escolhida. O que vale dizer que o arcabouço organizacional formal pode exigir determinados valores e comportamentos e a "estrutura informal" realiza de outra forma, ensejando incongruências. Mesmo quando obtido sucesso na implementação da estratégia, não significa que os valores exigidos passaram a ser culturais. Eles, somente, podem ser considerados como componentes da cultura, quando a maioria dos membros da organização os pratiquem e incentivem os novos membros a seguirem as mesmas práticas (Schein, 1992).

Conseqüentemente, reveste-se de importância ímpar a da gestão da cultura, compreendendo a auditoria e administração em si, uma vez que as iniciativas relacionadas a estrutura, estratégia ou relações humanas têm conseguido oferecer, apenas de forma regular, condições à formulação de modelos que têm ajudado as organizações a tomar decisões. Contudo, em período de crise não se dispõe de critérios fiáveis para apreender a evolução das variáveis pertinentes da organização. Com isso, a organização sofre da ineficácia desses modelos utilizados (Thévenet, 1997). Portanto, torna-se fundamental decifrar a cultura da organização. Entende-se que é um processo altamente interpretativo e subjetivo. Contudo algumas dimensões de "estrutura de interpretação" de uma cultura, encontradas na literatura, parecem ser universais, as quais correspondem aos valores organizacionais; à cultura gerencial; aos heróis organizacionais; às histórias e mitos da organização; aos tabus, ritos e rituais da organização e aos símbolos culturais.

Explorando-se a idéia de investigação da associação dos valores culturais à eficácia organizacional apresentam-se quatro abordagens:

- 1) atingimento de metas;
- 2) recursos do sistema;
- 3) operações e processos internos;
- 4) constituições estratégicas (Bowditch e Buono, 1992).

A abordagem de atingimento de metas compreende a verificação até qual a produção da organização atinge suas metas. Esta abordagem é a mais usual e é apropriada quando as metas são claras, condensadas e mensuráveis. Na abordagem dos recursos do sistema avalia-se a eficácia da organização explorando a perspectiva da capacidade de a organização conseguir os recursos necessários ao alcance de suas metas. Portanto, o enfoque é nos inputs, e não nos outputs da organização. Assim, esta abordagem é mais apropriada para organizações que têm uma clara ligação entre os recursos e a sua produção. Na abordagem das operações e processos internos busca-se mensurar a eficácia por meio da verificação da dinâmica interna da organização: integração, ausência de conflitos, elevado nível de confiança entre os integrantes e

fluxo regular de informações. Finalmente, na abordagem das constituições estratégicas procura-se mensurar a eficácia mediante identificação do nível em que a organização consegue atender as exigências e expectativas de seus interessados. Verifica-se que esta abordagem compreende uma visão mais abrangente que as abordagens anteriores, porque: 1) inclui conceito de responsabilidade social e obrigação para com terceiros, e 2) reconhece que grupos e interessados diferentes podem ter metas diversas.

Destaca-se a inexistência de uma única medida ou indicador capaz de efetivamente retratar a eficácia de uma organização. À semelhança das teorias da liderança e do projeto e estrutura organizacional, o modelo denominado *abordagem dos valores concorrentes* é uma tentativa de integrar empiricamente os diversos critérios refletidos na literatura sobre a eficácia e o desempenho organizacional. Nesse modelo, proposto por Bowditch e Buono (1992), usa-se a técnica de escala multidimensional, na abordagem de três dimensões de contínuos:

- **Controle-Flexibilidade:** corresponde à estrutura. Identifica o grau de importância que a organização atribui ao controle, associando à estabilidade, ordem e previsibilidade ou flexibilidade, favorecendo a inovação, a adaptação e a mudança;
- **Interna-Externa:** reflete desde a dimensão interna a coordenação, seus integrantes, até os aspectos externos, relacionados ao bem-estar e ao desenvolvimento da organização como um todo;
- **Meios-Fins:** reflete a ênfase diferenciada nos processos e procedimentos importantes e nos resultados finais da organização.

Ainda sobre a abordagem dos valores concorrentes, Cameron e Quinn (1999) destacam a existência na literatura de diferentes conjuntos de dimensões utilizados nos diagnósticos sobre a cultura organizacional. Ressaltam que uma das razões para esta diversidade de conjuntos de dimensões é que o diagnóstico compreende um conjunto muito abrangente de fatores complexos, inter-relacionados e ambíguos. Conseqüentemente, torna-se impossível sempre incluir todos os fatores relevantes no diagnóstico da cultura organizacional.

Nesse contexto, Nelson e Loureiro (1996) propõem, como instrumento de medição da cultura organizacional, o questionário PVA - Perfil de Valores Agregados. Esse instrumento possibilita que a investigação da cultura de uma organização seja realizada com base nas seguintes dimensões: trabalho, relações, controle e pensamento. A dimensão trabalho compreende as subdimensões esforço, velocidade ou tempo, concluir tarefas e qualidade. A dimensão relações coleta dados das subdimensões afeto, empatia, sociabilidade e lealdade. Já a dimensão controle busca captar dados das subdimensões domínio, status, política e liderança. Por último, a dimensão pensamento compreende as subdimensões abstração, planejamento da organização, exposição e flexibilidade.

Para o tratamento dos dados coletados, Nelson e Loureiro (1996) propõem a utilização do *software CVAT – Culture and Value Analysis Tool*. A utilização do *Software CVAT* permite o tratamento de dados separados em estratos e proporciona resultados em tabelas e em gráficos circulares, que possibilitam comparar visualmente a intensidade de cada dimensão e subdimensão.

3 MÉTODO

A alternativa metodológica adotada tem como pressupostos a perspectiva da construção de conhecimento por meio da interação verbal planejada, na qual as transcrições dos relatos servem para o ordenamento e construção dos conteúdos que permitam respostas aos objetivos da pesquisa (Zanelli *apud* Tamayo, 1997). Assim, a perspectiva dos entrevistados é privilegiada quanto à identificação dos fatores de influência, a consequente categorização, a determinação dos graus de influências e no estabelecimento das possíveis associações com os valores da cultura, identificados mediante a aplicação de questionários para todos os membros da instituição.

3.1 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Os principais termos envolvidos no presente estudo são:

- **Organização:** entendida como um sistema social em que grupos de pessoas interagem segundo um conjunto de valores, normas e crenças, que orientam suas ações e determinam os padrões de comportamentos aceitáveis mutuamente (Costa, 1999);
- **A Instituição de Ensino Superior (IES):** a instituição educacional objeto da pesquisa apresenta as seguintes características: é uma organização de tamanho médio, de propriedade privada, concentrada, de serviços (Chiavenato, 1987); normativa (Etzioni, 1984); e sem fins lucrativos (Griffin, 1994);
- **Fatores organizacionais:** compreendendo os relativos ao próprio arcabouço organizacional, tais como: estrutura organizacional, processos organizacionais, controle organizacional, sistema de comunicação, competência, tecnologia, comportamento organizacional, estilo de liderança; os relativos ao ambiente organizacional específico: clientes, fornecedores, competidores, governo e grupos de pressão, e também os correspondentes ao ambiente organizacional genérico: condições econômicas, condições políticas, condições sociais,

condições tecnológicas e globalização, considerando-se que estes influenciam de maneira diferenciada a realização de planos de ações estratégicos (Montgomery e Porter, 1998);

- Estratégia: entendida como um movimento organizacional possível somente com a cooperação de todos os sistemas e subsistemas na elaboração de uma proposta ou planos filosófico e estratégico de trabalho, planos esses que, com base em seu macroambiente, apresentam um conjunto de metas organizacionais, relativas às adaptações necessárias à materialização da missão da organização (Daft, 1999a).
- Metas estratégicas: compreendem os propósitos formalmente estabelecidos em um plano para um determinado período e correspondentes às estratégias e aquelas outras emergentes em função da operação diária da instituição, que distinguem uma organização de outras (Daft, 1999b e Mintzberg, *apud* Montgomery e Porter, 1998).
- Cultura organizacional: definida como "um modelo básico de conceitos compartilhados que o grupo aprendeu, como ele resolveu seus problemas de adaptação externa e integração, que tem sido bom e suficiente para ser considerado válido e, por essa razão, pode ser ensinado para novos membros como a correta maneira de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas" (Schein, 1992, p.12).
- Valor de uma cultura: entendido como o conjunto de crenças ou princípios, que, organizados hierarquicamente e relacionados às metas estratégicas da organização, orientam suas ações e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo, 1997).
- Influência: o nível de significado que os agentes da organização atribuem às associações de fatores organizacionais com as metas estratégicas, que resultam no estabelecimento do desempenho e do *status quo* da instituição (Kotter e Heskett, 1994 e Tamayo, 1997).

- Associações: compreendem as relações entre os fatores organizacionais significativos e os valores da cultura subjacentes percebidas pelos agentes da instituição (Tamayo, 1997).

3.2 CATEGORIAS DE DADOS

A investigação dos valores da cultura da instituição foi realizada com base nas subdimensões, compreendidas nas dimensões trabalho, relações, controle e pensamento, propostas por Nelson e Loureiro (1996).

A dimensão "trabalho" compreendeu as subdimensões esforço, velocidade ou tempo, concluir tarefas e qualidade, relacionadas diretamente ao esforço, à velocidade, às pressões para o término e à qualidade requeridas na consecução do trabalho. Ressalta-se que a rapidez e a pressão para o término afetam a qualidade do trabalho.

Já a dimensão "relações" tratou das relações entre as pessoas e compreendeu as subdimensões afeto, empatia, sociabilidade e lealdade. Na subdimensão afeto, investigou-se o que aproximava as pessoas e sua necessidade de receber atenção. Com os graus atribuídos à empatia, pode-se inferir sobre a capacidade do saber se colocar no lugar da outra pessoa. Já a sociabilidade enfocou a aproximação de grupos mais do que indivíduos. Por fim a lealdade enfatizou a aproximação duradoura entre pessoas ou grupos.

A dimensão "controle" compreendeu as subdimensões domínio, *status*, política e liderança. Com a subdimensão domínio foram investigados os graus de imposição da vontade dos superiores aos subordinados. Ao *status* associaram-se os graus relativos a favorecer o ego das pessoas por meio de símbolos ou da desigualdades entre as pessoas, caracterizado normalmente pela importância que se dá aos títulos, cargos ou posições ocupadas pelas pessoas. Já a política ou manipulação envolveu a busca da identificação dos graus atribuídos à imposição de uma vontade por mecanismos externos e indiretos. Diferentemente, a liderança compreendeu a prospeção de graus atribuídos ao exercício do controle por meio do carisma ou do poder de referência.

A dimensão "pensamento" compreendeu as subdimensões abstração, planejamento da organização, comunicação e flexibilidade. Ressalta-se que essas subdimensões representam diferentes influências estratégicas nos comportamentos das pessoas. Na subdimensão abstração buscou-se compreender o grau de importância atribuído ao pensamento generalizado sobre a organização e seu ambiente. Já na subdimensão planejamento da organização enfocou-se a busca de graus de importância atribuídos ao detalhamento dos planos decorrentes da abstração. Com os graus atribuídos à comunicação, procurou-se compreender o grau de importância atribuído à exposição das idéias e planos. Já a flexibilidade teve como finalidade investigar graus de importância atribuídos às iniciativas individuais e à adaptabilidade da organização, no contexto de sua capacidade empreendedora.

Para a pesquisa dos fatores organizacionais que influenciaram as realizações estratégicas, procurou-se adotar categorias próximas às dimensões e subdimensões utilizadas na investigação dos valores. Dessa forma, foram adotadas, como categorias de fatores, trabalho, pensamento, controle, institucional e ambiental (Hall, 1984; Stoner e Freeman, 1995; Robbins e Coulter, 1998 e Daft, 1999b).

A categoria de fatores "trabalho" foi investigada a partir das subcategorias: comprometimento, constância de propósito, competência *laborare*, efeito do uso de tecnologia, capacitação de docentes, volume e qualidade. A subcategoria comprometimento compreende o grau de compromisso dos executores com as metas estabelecidas no planejamento. À constância de propósito vinculou-se o empenho da gestão em perseguir as realizações previstas no planejamento estratégico. No tocante à competência *laborare*, buscou-se identificar o nível influência da capacitação da organização em fazer bem suas ações estratégicas. Na subcategoria efeito do uso da tecnologia, pesquisou-se o grau de influência da disponibilidade e uso de novas tecnologias na consecução das metas estratégicas. Já com a capacitação dos docentes, buscou-se obter graus de vínculos das realizações das metas estratégicas com o aprimoramento do corpo docente. Na subcategoria excesso de trabalho, buscou-se identificar o comprometimento ou não das realizações estratégicas em função do

aumento do volume de trabalho. Por último, na subcategoria baixa qualidade, buscou-se identificar as influência dos requisitos de qualidade nas realizações estratégicas.

A categoria de fatores relativos ao "pensamento" foi investigada a partir das subcategorias: sistemática de planejamento, estrutura organizacional, clareza de objetivos, cenários de profissões, monitoramento, comunicação, viabilidade econômica e sistemática de marketing. Na subcategoria sistemática de planejamento, buscou-se associar-se o nível de cumprimento das metas com o processo de planejamento. Na subcategoria estrutura organizacional, investigou-se o nível de adequação desta, ao propósito das realizações das metas estratégicas. Na subcategoria clareza de objetivos, pesquisou-se o nível de influência da sistemática de comunicação de objetivos, na consecução das metas estratégicas. Na subcategoria cenário de profissões, buscou-se identificar o nível de influência da capacidade de perceber os cenários das profissões em relação à materialização dos planos estratégicos. Na subcategoria monitoramento, pesquisou-se as associações do nível de cumprimento das metas com o monitoramento dos planos correspondentes. Na subcategoria comunicação, pesquisaram-se os vínculos das realizações dos planos estratégicos com a sistemática de comunicação. Já na subcategoria viabilidade econômica, buscou-se identificar os efeitos dos retornos econômicos-financeiros nas associações das realizações previstas. Por último, a subcategoria sistemática de marketing compreendeu a verificação dos impactos dos planos de marketing nas realizações das metas estratégicas do período.

A categoria "fatores institucionais" foi investigada a partir das subcategorias: situação financeira, estrutura societária, condição fisco-legal e lançamento de novos cursos. A subcategoria situação financeira compreendeu o nível de cumprimento das metas em face da situação financeira da instituição. A subcategoria estrutura societária envolveu o nível de efeito da composição societária na realização do plano estratégico. A subcategoria condição fisco-legal compreendeu o nível de influência dos aspectos fiscais e legais da instituição, nas realizações da metas do período. A subcategoria lançamento de novos cursos envolveu a influência do aumento de trabalho, relativo à implantação de novos cursos, na consecução das metas estratégicas.

A categoria "controle" foi pesquisada a partir das subcategorias: processo de tomada de decisão, estrutura de poder, administração de conflitos, estilo de liderança e controle administrativo. A subcategoria processo de tomada de decisão compreendeu as associações dos níveis de cumprimento das metas estabelecidas, com a agilidade nas decisões. A subcategoria estrutura de poder: administração de conflitos envolveu os efeitos da distribuição do poder e do tratamento aos conflitos, na realização do plano estratégico. A subcategoria estilo de liderança compreendeu os efeitos da liderança na consecução das metas do período. A subcategoria controle administrativo envolveu a identificação dos efeitos dos controles sobre as realizações das metas estratégicas.

A categoria de "fatores ambientais" foi investigada a partir das subcategorias: legislação governamental, condições econômicas, situação sociocultural, grupos de pressão, mercado de trabalho, concorrência, clientes, evolução tecnológica e globalização. A subcategoria legislação governamental compreendeu os efeitos, fundamentalmente, da legislação educacional sobre as ações da instituição. A subcategoria condições econômicas envolveu os efeitos dos aspectos econômicos da sociedade em geral, na materialização das metas estratégicas da instituição. A subcategoria situação sociocultural compreendeu fundamentalmente os efeitos dos aspectos sociais e culturais do contexto da instituição, na materialização do seu plano estratégico. A subcategoria grupos de pressão investigou os efeitos das pressão de grupos externos, nas realizações estratégicas da instituição. A subcategoria mercado de trabalho compreendeu os efeitos do comportamento do mercado de mão-de-obra sobre as ações estratégicas da instituição. A subcategoria concorrência compreendeu os efeitos dos níveis de concorrência associados à consecução de cada meta estratégica. A subcategoria clientes envolveu a associação do cumprimento da meta com o nível de existência de clientela. A subcategoria evolução tecnológica envolveu fundamentalmente os efeitos das novas tecnologias educacionais e de informática sobre as realizações das metas estratégicas da instituição. Por último, a subcategoria globalização envolveu a percepção das ameaças e oportunidades da globalização, na execução do plano estratégico.

3.3 PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa cinquenta e cinco pessoas ligadas à Sociedade Paranaense de Ensino e Informática e Faculdades SPEI, compreendendo: o Presidente, dois sócios gestores, seis funcionários da SPEI, três gestores, três servidores e quarenta professores das Faculdades SPEI. A escolha desses participantes foi orientada em função de serem diretamente envolvidos com e responsáveis pelo estabelecimento das metas estratégicas e pela implementação e monitoramento dos correspondentes planos de ações.

Todas essas pessoas participaram respondendo a questionário próprio (Anexo 1) para a identificação dos valores da cultura. Já o Presidente, os dois outros sócios gestores e o Diretor das Faculdades SPEI, também foram envolvidos:

- na descrição do processo de planejamento, que deu origem às metas estratégicas para as Faculdades SPEI;
- na identificação e estabelecimento dos graus de significância dos fatores de influência nas realizações estratégicas das Faculdades SPEI;
- na construção das possíveis associações desses fatores com os valores da cultura.

3.4 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DA PESQUISA

As Faculdades SPEI são uma instituição de ensino superior isolada e particular, mantida pela Sociedade Paranaense de Ensino e Informática (SPEI). Essa sociedade foi fundada em 12 de março de 1983 por um grupo de quatorze professores. Iniciou atuando na área livre de ensino, com um curso de Análise de Sistemas que, à época, objetivava atender a carência de profissionais em processamento de dados no mercado de trabalho. Esse curso deu origem ao projeto de criação do Curso de Tecnologia em Processamento de Dados, autorizado e reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura em 1988, o qual, por sua vez, deu origem às Faculdades SPEI.

Atualmente, a sociedade atua na área de ensino pré-escolar, de 1.º, 2.º e 3.º graus, inclusive pós-graduação e cursos técnicos de nível médio e pós-médio, além de

treinamentos e consultorias prestadas aos setores público e privado. Para tanto, mantém quatro sedes físicas e um escritório administrativo situado na Alameda Dr. Carlos de Carvalho, 269, Curitiba (PR). Em sua unidade da Av. República Argentina, 1.285, na mesma cidade, funcionam, no período diurno, o 1.º e o 2.º graus e, no período noturno, o 2.º grau técnico, os cursos técnicos pós-médios e os cursos de pós-graduação. Na sede situada em São José dos Pinhais (PR), cidade integrante da Região Metropolitana de Curitiba, funcionam a pré-escola, o 1.º e o 2.º graus e o 2.º grau Técnico em Processamento de Dados.

A sede localizada no número 256 da supracitada Alameda Dr. Carlos de Carvalho abriga as Faculdades SPEI, onde são oferecidos os cursos: Bacharelado em Sistema de Informação; Ciências Contábeis; Administração, habilitação geral com ênfase em Informática; Administração, habilitação em Gestão Ambiental; Administração, habilitação em Gestão de Negócios do Mercosul; Administração, habilitação em Gestão Industrial; e Administração, habilitação em Comércio Exterior. A sociedade possui um prédio próprio, com 3.200 metros quadrados, na Rua João Davi Pernetta número 311, bairro Hugo Lange, em Curitiba, a qual se encontra atualmente disponível para receber as atividades de expansão.

A SPEI experimentou um crescimento acentuado nos primeiros anos de sua existência, culminando com a autorização e posterior reconhecimento de seus cursos de nível superior, o que permitiu ampliar sua área de atuação. Contudo, reconhecem seus sócios, a organização vem enfrentando, nos últimos cinco anos, dificuldades relacionadas ao seu desempenho econômico e financeiro.

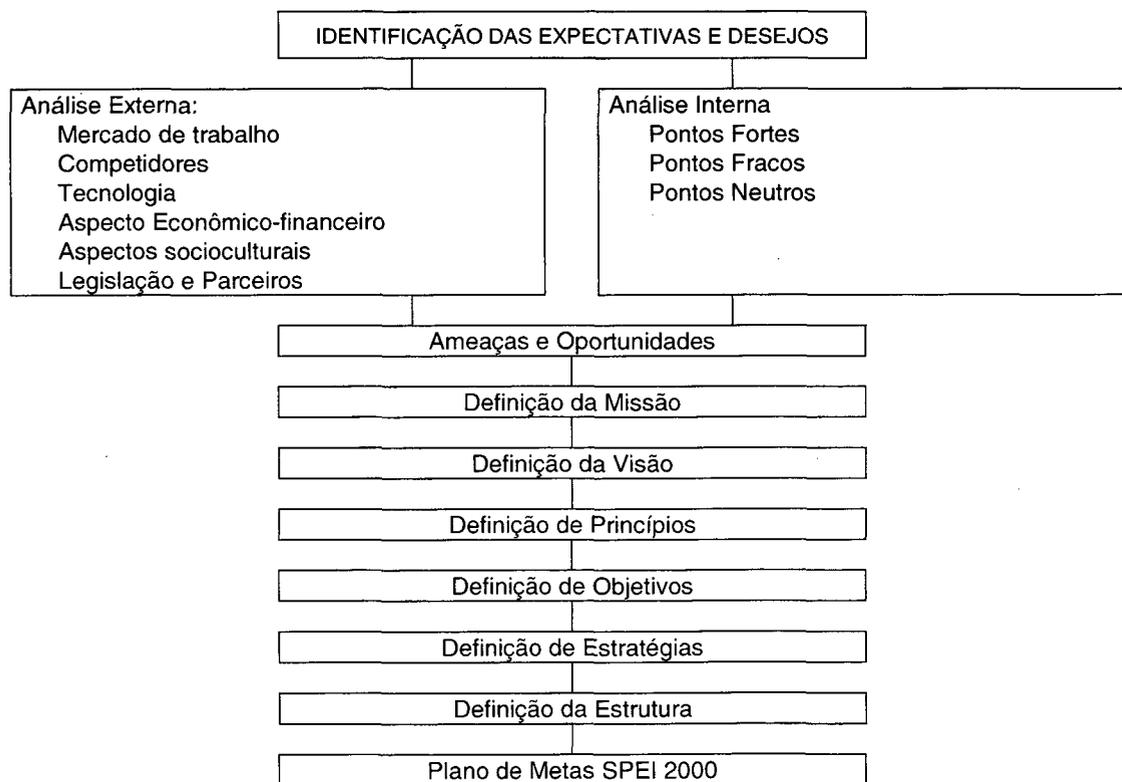
A partir de maio de 1995, o grupo SPEI é composto por seis sócios e é presidido por um deles, o administrador Ailton Renato Dörl. Com a sua posse, realizaram-se esforços no sentido de rever o contexto da sociedade e suas estratégias. Como resultado, reformulou-se a estrutura e o direcionamento estratégico no sentido da busca da excelência e ganhos de desempenho, principalmente nos aspectos econômico e financeiro. Sob essa perspectiva, passou-se a adotar os princípios da qualidade total nos processos da instituição. Para tanto, realizou-se uma série de

reuniões envolvendo os sócios e os diretores das unidades, objetivando homogeneizar os conhecimentos sobre princípios da qualidade.

Na seqüência, com os mesmos participantes, realizaram-se as etapas do processo de planejamento (Figura1) para a formulação de um Plano Estratégico que lhes permitisse atingir os objetivos estabelecidos. Como resultado desses esforços foi elaborado o Plano SPEI 2000, no qual foram estabelecidas as metas estratégicas, de cada unidade, para o período maio/96 a dez/2000 (Anexo 2).

Com a aprendizagem de monitoramento, os Sócios Gestores e o Diretor das Faculdades SPEI entendem que, ao modelo adotado, deverão ser adicionadas duas etapas: uma de divulgação e outra de monitoramento dos planos de ações. Tal decisão deveu-se à constatação do baixo nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com as metas traçadas e à diversidade de formas de relato das realizações ou dificuldades encontradas. Esses fatos, no entender dos sócios e do diretor das Faculdades SPEI, têm dificultado e tornado moroso o processo de tomada de decisões. Em decorrência disso, as ações estratégicas ficam prejudicadas.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO



FONTE: Pesquisa junto aos Sócios e diretores da SPEI, nov. 1999

A sociedade SPEI tem como área geográfica de atuação a cidade de Curitiba e sua Região Metropolitana, o interior do Estado do Paraná e eventualmente o Sul do Estado de São Paulo e o Norte do Estado de Santa Catarina.

As Faculdades SPEI atendiam, à época da pesquisa, aproximadamente 1000 alunos, com um quadro de 40 professores, sendo: 1 Doutor, 10 Doutorandos, 9 Mestres, 13 Mestrandos e 7 Especialistas. A infra-estrutura de equipamentos colocada a serviço dos cursos de 3.º grau era a seguinte: um prédio de 4340m², compreendendo 17 salas de aula; uma biblioteca com aproximadamente 6000 volumes e 6 microcomputadores ligados à Internet; três laboratórios com 24 microcomputadores cada um, todos interligados em rede e com disponibilidade de Internet.

Segundo o Presidente, durante o ano de 1998, realizaram-se esforços específicos para aprimorar as atividades relacionadas à formulação e acompanhamento dos orçamentos setoriais. Tais esforços envolveram uma série de reuniões da gestão da mantenedora com os diretores das unidades, dentre eles o das Faculdades SPEI. Como resultado, foram reescritos a missão, a visão, os objetivos, os princípios e as estratégias para os próximos três anos e reformulada a estrutura organizacional (Anexo 3). Como produto desse processo foi composto e escrito o documento intitulado "Planejamento Estratégico SPEI 2000", do qual fazem parte:

A Missão

A SPEI tem por missão educar pessoas, formando cidadãos capazes de construir uma sociedade mais justa, mais humana e mais feliz.

A Visão

Ser uma instituição modelo de excelência no ensino e extensão, produzindo e aplicando conhecimento para um viver melhor.

Os Princípios

- A satisfação dos seus alunos, pais, colaboradores e demais clientes é o fundamento do trabalho da SPEI;
- A atuação da SPEI está sempre subordinada ao respeito à pessoa humana, à liberdade e aos direitos de cada um, para uma vida social melhor;
- Entendemos a moral, a ética, o amor ao próximo e a fé em Deus como alicerces inabaláveis do grupo SPEI.

Os Objetivos

- Promover a educação integral do homem, desenvolvendo suas potencialidades, com vistas à satisfação plena de suas aspirações;
- Distinguir-se como instituição educacional de vanguarda na formação de cidadãos, preparando-os de forma global para os desafios da sociedade;
- Contribuir para a valorização da vida, através da ação e da aplicação de conhecimentos e técnicas do seu corpo de colaboradores;
- Proporcionar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores.

As Estratégias

- Capacitação permanente de professores e colaboradores;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Crescimento planejado e com equilíbrio;
- Prestação de serviços com qualidade;
- Adequação constante da infra-estrutura necessária;
- Ações integradas de marketing;
- Uso de recursos tecnológicos no ensino;
- Equilíbrio financeiro institucional;
- Projetos humanísticos de valorização da vida.

A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é representada por um Conselho Diretor, composto pelos seis sócios, representativos das organizações: Sociedade Paranaense de Ensino e Informática, (SPEI) - Ensino Básico, Sociedade Pinhalense de Educação e Informática Ltda. e Instituto SPEI Ltda. Abaixo deste Conselho Diretor, está a Presidência, a qual comanda todas as unidades, representadas, no organograma, no nível de diretoria (Anexo 3).

Percebe-se, no organograma, que existe uma Assessoria de Planejamento, a qual tem por função principal promover as ações necessárias à formulação dos planos estratégicos e ao conseqüente monitoramento. Contudo o Presidente fez questão de ressaltar que os trabalhos dessa assessoria vêm sendo realizados em caráter insipiente e não rotineiro. A efetividade desses serviços, entende ele, é um dos objetivos da administração para o ano 2000.

Verifica-se na estrutura organizacional que as Faculdades SPEI contam com uma secretaria e três coordenações, sendo uma para os cursos de Administração, outra para os cursos de Informática e uma terceira para o curso de Ciências Contábeis. Além dessas unidades, a organização conta com uma área responsável pelos serviços gerais. Contudo, o Diretor Administrativo-Financeiro destacou que esses serviços gerais estão sendo administrados por pessoal da mantenedora em função da proximidade física entre a sede do escritório administrativo e a sede das Faculdades SPEI. Portanto, não se justificaria a unidade nas Faculdades, o que, na opinião dele, deverá determinar uma atualização no organograma da sociedade.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA E REGISTRO

Para a compreensão do processo de planejamento que deu origem às metas estratégicas foi utilizado um roteiro de entrevista, na forma semi-estruturada, e registros escritos, no formato de diagrama comentado. Esse diagrama foi referendado posteriormente pelos entrevistados. Na seção 4.1 apresentam-se os dados sobre o processo de planejamento adotado.

O levantamento dos valores da cultura foi realizado com a aplicação dos instrumentos propostos por Nelson e Loureiro (1996): questionário PVA – Perfil de Valores Agregados (Anexo 1) e a tabulação dos dados através do *software* CVAT – *Culture and Value Analysis Tool*, que permitiram a construção de tabelas das médias e desvios padrões das subdimensões dos valores da cultura pesquisadas e os gráficos correspondentes para cada estrato da população pesquisada e de forma consolidada. Com base nesses gráficos, foram elaborados outros buscando-se permitir análises comparativas entre as visões real e ideal dos diversos estratos pesquisados. Na seção 4.2, apresentam-se os dados relativos aos valores da cultura.

As metas estratégicas das Faculdades SPEI foram identificadas por meio de análise documental, preliminar do documento "Plano SPEI 2000", na qual tais metas foram apresentadas e posteriormente nos demais documentos vinculados. Nessa análise, buscou-se identificar e compreender as metas estratégicas das Faculdades SPEI, estabelecidas para o período 1996 - 2000. Os dados foram registrados no cabeçalho de formulários de campo de força (Pfeiffer e John, 1980), (Anexo 4), sendo estes posteriormente referendados pelo Presidente da SPEI. Conseqüentemente, gerou-se uma folha de formulário de campo de força para cada meta estratégica identificada.

Na seqüência, cópias desses formulários de campo de força e um roteiro básico de fatores de influência, construído com base em Hall (1984), Stoner e Freeman (1995), Robbins (1998) e Daft (1999b), (Anexo 5) foram utilizados para obter em cada uma das entrevistas semi-estruturadas a identificação dos fatores organizacionais facilitadores e dificultadores da realização ou não de cada uma das metas estratégicas.

Num segundo momento, os formulários campo de força serviram, também, para registrar a consolidação, todos os fatores identificados por todos os entrevistados, ao nível de cada meta.

Na seqüência, cópias desses formulários foram apresentadas para cada entrevistado, para que ele atribuísse graus de significados relativos à importância da influência de cada fator na realização de cada uma das metas. O critério para a definição do grau de significado adotado foi o seguinte: para cada meta concluída

escolher um fator facilitador como vital e atribuir 5 (cinco) pontos, para os demais fatores facilitadores e dificultadores distingui-los como importantes e significativos, atribuindo 3 (três) pontos para os importantes e 1(um) ponto para os significativos. Para cada meta não concluída ou abandonada escolher o fator dificultador determinante e atribuir 5 (cinco) pontos, para os demais fatores facilitadores e dificultadores distingui-los como importantes e significativos, atribuindo 3 (três) pontos para os importantes e 1 (um) ponto para os significativos.

Os graus atribuídos por todos os entrevistados permitiram a construção de tabelas de fatores consolidados, demonstrando-se a somatória de pontos. Permitiram, também, a construção de gráficos demonstrando os fatores mais influentes, no conjunto das metas, tanto no sentido de facilitar quanto no de dificultar as realizações. Na seção 4.3 apresentam-se os dados resultantes desses registros.

Numa etapa posterior, as tabelas e gráficos comparativos dos valores das subculturas e as tabelas e gráficos dos fatores organizacionais que influenciaram as realizações das metas estratégicas foram utilizados, numa reunião coletiva com todos os gestores entrevistados, como instrumentos de orientação das análises e para a construção das possíveis associações dos fatores organizacionais de influência com os valores da cultura. Nessa reunião coletiva utilizou-se de recursos de projeções, de modo a possibilitar a visualização de até dois gráficos ou tabelas ao mesmo tempo. As interpretações e associações foram coletadas mediante registros escritos e gravações em meio magnético. O resultado dessa reunião é apresentado e comentado na seção 5.3 Construção das associações entre fatores e valores.

3.6 AMBIENTE E SITUAÇÃO

A apresentação dos questionários foi realizada pelo pesquisador, nas salas de trabalho dos inquiridos explicando-se os motivos da pesquisa e aguardando-se o preenchimento, à exceção dos professores. Para esses, utilizou-se dos serviços de um estagiário, para, durante uma semana, na sala dos professores, apresentar e obter, no mesmo dia, os questionários preenchidos de todos os professores.

Já as entrevistas foram todas realizadas pelo pesquisador nas salas de trabalho dos entrevistados, com o propósito de interferir o mínimo possível na dinâmica do dia-a-dia da instituição. Contudo, buscou-se caracterizar a necessidade de se evitar as interrupções e interferências. Encontraram-se dificuldades para se agendar entrevista coletiva, em função da turbulenta rotina, dos compromissos e do constante envolvimento com os aspectos administrativos por parte dos entrevistados. Assim, esta entrevista coletiva de consolidação das associações dos fatores com os valores da cultura foi realizada em local isolado e fora do horário normal de trabalho, com o propósito de se evitar interrupções e privilegiar o envolvimento de todos.

3.7 CONTATO COM OS PARTICIPANTES

Na etapa de aplicação dos questionários para levantamento dos valores, os contatos com os sócios, funcionários, gestores e servidores foram feitos diretamente pelo pesquisador, agendando-se por telefone ou contato pessoal o local e a hora para explicação e preenchimento dos questionários. Já para o contato com os professores não foi necessário agendar previamente, posto que um estagiário foi treinado para, durante uma semana, explicar e obter em cada dia os questionários preenchidos pelos professores presentes, de modo a compreender, no final da semana, todos os professores das Faculdades SPEI.

As entrevistas individuais com o Presidente, com os outros dois sócios gestores e com o Diretor das Faculdades SPEI, objetivando num primeiro momento descrever o processo de planejamento adotado para a fixação das metas estratégicas para o período 1996-2000, foram agendadas pelo pesquisador, respeitando-se a dinâmica do envolvimento diário de cada entrevistado. Num segundo momento foram agendadas entrevistas para a identificação dos fatores de influência e seus graus de significância. Num terceiro e último momento foram agendadas entrevistas para análise comparativa entre os resultados da pesquisa dos valores da cultura e os fatores de influência identificados, objetivando-se o estabelecimento de associações entre eles.

Com o propósito da consolidação dos resultados da pesquisa, foi agendada, pelo pesquisador, uma entrevista coletiva com os gestores entrevistados, objetivando a ratificação e/ou complementações das associações identificadas individualmente.

3.8 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Como regra geral, as entrevistas iniciaram-se por conversas genéricas passando-se, na seqüência, para os propósitos específicos. Percebeu-se a disponibilidade, interesse e motivação dos entrevistados durante a realização das treze entrevistas, sendo doze individuais e uma coletiva, das quais participaram o Presidente, os sócios gestores e o Diretor das Faculdades SPEI. Nesta coletiva, foram validados e consolidados os dados individuais. As reuniões individuais duraram em média 1 hora e 30 minutos e a coletiva durou cerca de 2 horas e 30 minutos.

3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando-se que a pesquisa foi um estudo de caso exploratório-descritivo, de natureza eminentemente qualitativa, tendo como perspectiva a construção de conhecimento por meio da interação verbal planejada; que a abrangência pesquisada compreendeu apenas as ações vinculadas às execuções das metas estratégicas das Faculdades SPEI, previstas no Plano SPEI 2000; os resultados e interpretações são plausíveis apenas para os sujeitos envolvidos na pesquisa e, por conseguinte, não se pretendeu estabelecer conclusões ou generalizações.

Os resultados da pesquisa por certo ensejam novas pesquisas, no sentido do aprofundamento no conhecimento de novas nuances, que favoreçam o aprimoramento do processo de gestão da instituição.

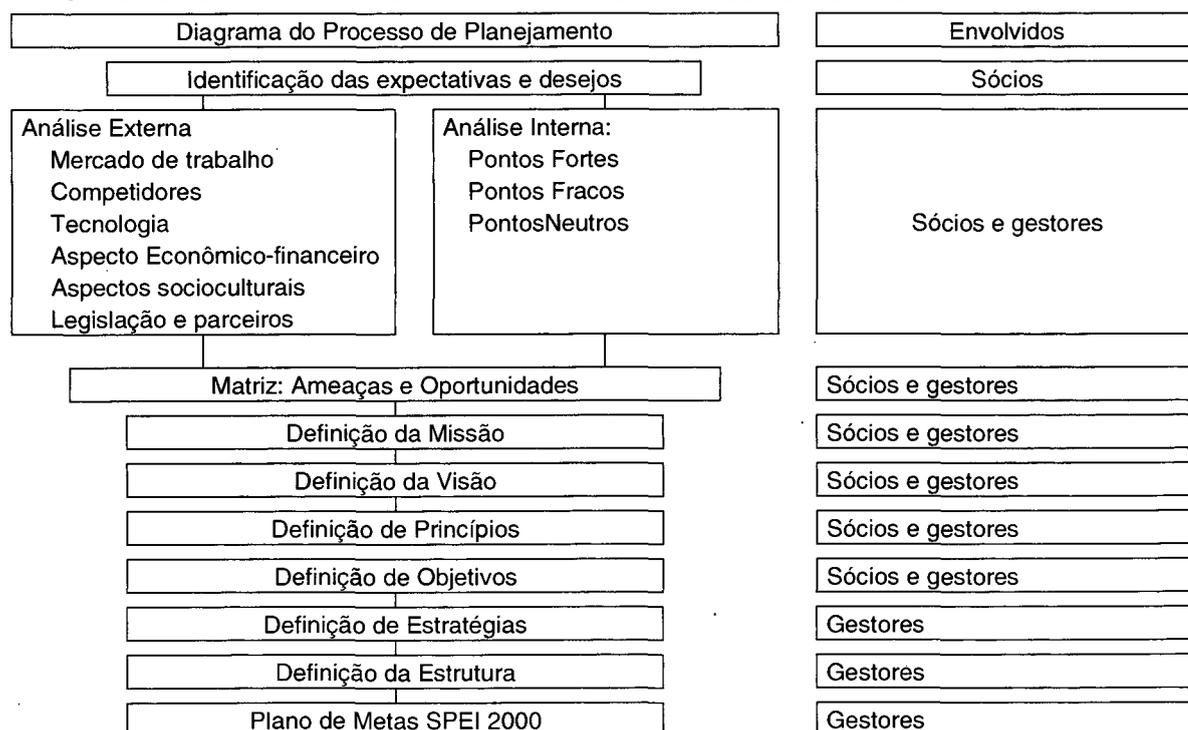
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados na pesquisa, ressaltando-se alguns aspectos que são relevantes para as interpretações e discussões, que são objetos dos capítulos seguintes.

4.1 DADOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Com base nas entrevistas com os gestores envolvidos no processo de planejamento que resultou no Plano SPEI 2000, foram detalhadas as etapas do processo, caracterizando-se os envolvidos e os resultados obtidos.

FIGURA 2 - DIAGRAMA DO ENVOLVIMENTO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO



FONTE: Pesquisa junto aos gestores da SPEI, nov. 1999

Com base nesse diagrama, os sócios-gestores e o diretor das Faculdades SPEI entendem que seja necessária a inclusão de duas novas etapas: uma de divulgação e outra de monitoramento dos planos de ações.

4.2 DADOS DOS VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta etapa, foram aplicados os questionários PVA - Perfil de Valores Agregados (Anexo 1), para todos os sócios gestores e os servidores da mantenedora e os gestores, servidores e professores das Faculdades SPEI. Ressalta-se que esse instrumento busca compreender os valores da cultura por meio da atribuição de grau de significado às dimensões: (1) Trabalho, em suas subdimensões: esforço, rapidez, concluir tarefas e qualidade; (2) Relações, em suas subdimensões: afeto, empatia, sociabilidade e lealdade; (3) Controle, em suas subdimensões: domínio, status, política e liderança e, (4) Pensamento em suas subdimensões: abstração, planejamento da organização, comunicação e flexibilidade, de acordo com duas visões: a real, composta pelo grau de significado dos valores na realidade da organização; e a ideal, relativa aos graus de significado desejáveis para esses mesmos valores.

Na tabela 1, a seguir, são apresentadas as médias e os desvios padrão das dimensões e subdimensões dos valores da cultura, na visão real e ideal, relativas a um estrato da população pesquisada, a qual compreende os Sócios Gestores da SPEI, em número de 3.

TABELA 1 - VALORES DA CULTURA: SÓCIOS GESTORES DA SPEI

CATEGORIAS	VISÃO REAL		VISÃO IDEAL	
	Média	DvP.	Média	DvP.
Trabalho				
A Esforço	15.00	5.10	13.33	2.36
B Rapidez	14.00	4.55	13.00	0.82
C Concluir Tarefas	11.00	2.16	15.33	2.87
D Qualidade	15.00	0.82	17.33	2.49
Relações				
E Afeto	11.00	2.45	14.00	4.32
F Empatia	13.67	1.89	13.67	3.30
G Sociabilidade	12.33	4.03	13.00	1.41
H Lealdade	12.67	3.09	14.67	2.36
Controle				
I Domínio	10.00	2.83	9.33	2.87
J Status	10.67	2.62	6.33	1.25
K Política	11.33	4.99	8.33	1.25
L Liderança	13.33	2.36	13.00	2.16
Pensamento				
M Abstração	13.67	0.94	13.67	2.49
N Plan. Organ.	10.33	2.62	14.33	2.62
O Comunicação	13.67	4.64	8.00	2.16
P Flexibilidade	12.33	3.09	12.67	1.70

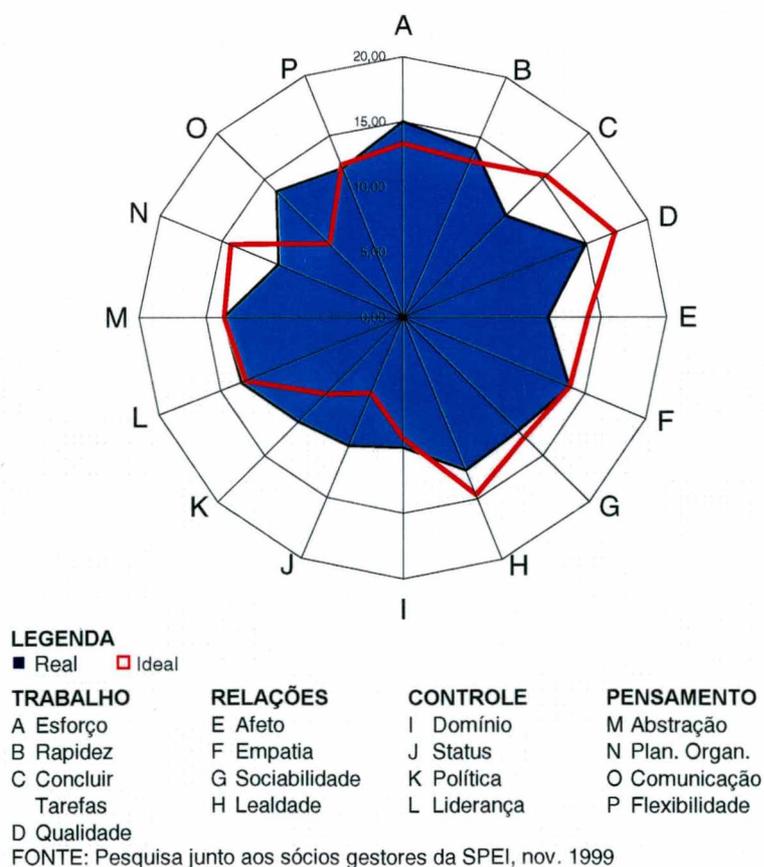
FONTE: Pesquisa junto aos sócios gestores da SPEI, nov.1999

Os Desvios Padrão (DvP) fornecidos pelo *software* CVAT, nesta pesquisa, tiveram a finalidade única de validar as médias, demonstrando a variabilidade encontrada nos dados pesquisados. Observa-se que quanto maior o desvio tão mais disperso foram os dados pesquisados.

Assim, na mesma tabela 1, na visão real, as dimensões qualidade, abstração, empatia e concluir tarefas foram as que apresentaram menores variações em seus valores. Da mesma forma, na visão ideal, foram as dimensões rapidez, política, status e flexibilidade que apresentaram menores variações.

No gráfico 1, a seguir, são apresentadas as médias relativas aos valores dos Sócios da SPEI. Nesse gráfico, nota-se que os sócios gestores idealizam o conjunto de subdimensões em graus de significado diferentes dos percebidos na realidade da instituição. Idealizaram com maior significado as subdimensões concluir tarefas, qualidade, afeto, sociabilidade, lealdade e planejamento da organização. Já as subdimensões esforço, rapidez, status, política e comunicação, idealizaram com menor significado do que na visão real.

GRÁFICO 1 - VALORES DA CULTURA - SÓCIOS GESTORES DA SPEI



Da mesma forma, como resultado do processamento dos dados dos questionários PVA – aplicados a outro estrato denominado Mantenedora, que compreendeu três sócios gestores e seis funcionários – obteve-se o resultado demonstrado na tabela 2, a seguir, onde, na visão real, verifica-se que as subdimensões concluir tarefas e liderança foram as que apresentaram menores variações em seus graus, ao passo que as demais subdimensões apresentaram desvios padrões maiores e por conseguinte maiores variações. Isso denota que as pessoas que compõem o estrato Mantenedora vêm e atribuem graus de significado às subdimensões de forma dispersa.

TABELA 2 - VALORES DA CULTURA: MANTENEDORA SPEI

CATEGORIAS	VISÃO REAL		VISÃO IDEAL	
	Média	DvP.	Média	DvP.
Trabalho				
A Esforço	12.33	4.78	14.78	1.99
B Rapidez	12.78	3.58	11.67	2.26
C Concluir Tarefas	10.89	1.79	15.78	1.47
D Qualidade	13.78	3.22	16.11	3.00
Relações				
E Afeto	11.67	2.58	12.44	3.02
F Empatia	12.22	3.08	14.33	2.98
G Sociabilidade	12.89	2.56	13.44	2.01
H Lealdade	14.56	3.83	14.11	3.28
Controle				
I Domínio	12.89	4.48	8.67	1.33
J Status	11.44	3.92	6.67	1.05
K Política	11.89	3.28	9.56	1.71
L Liderança	12.33	1.89	12.00	1.63
Pensamento				
M Abstração	14.44	3.34	13.22	2.94
N Plan.Organ.	9.89	2.81	14.89	2.47
O Comunicação	13.44	2.75	11.11	1.97
P Flexibilidade	12.56	2.59	11.22	1.93

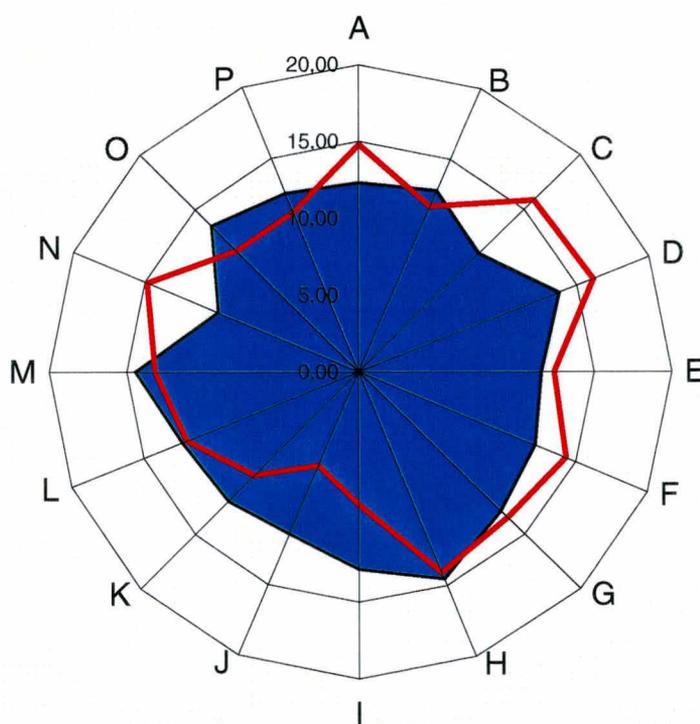
FONTE: Pesquisa junto aos sócios gestores e funcionário da SPEI, Nov.1999

Já na visão ideal, os desvios padrões são menores, dado que os graus de significados atribuídos foram menos dispersos.

Nota-se também, que as subdimensões domínio, status, política e liderança da dimensão controle apresentaram dados com menores variações e com graus de significado menores na visão ideal do que na visão real.

No gráfico 2, a seguir, são demonstradas as médias dos valores da cultura da mantenedora SPEI, na visão real e ideal. Neste gráfico 2, nota-se que, na visão ideal, as pessoas da Mantenedora atribuíram graus de significado maiores para as subdimensões esforço, concluir tarefas, qualidade, afeto, empatia, sociabilidade e planejamento da organização. Dentre estas, destaca-se a subdimensão planejamento da organização, a qual foi a que apresentou maior variação entre a média da visão ideal em relação à visão real. Nota-se também que as subdimensões status, domínio e política foram as idealizadas com menores graus de significado.

GRÁFICO 2 - VALORES DA CULTURA DA MANTENEDORA SPEI



LEGENDA

■ Real □ Ideal

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas
D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração
N Plan. ORGAN.
O Comunicação
P Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos funcionários, gestores e sócios da mantenedora SPEI, nov. 1999

No processamento dos questionários aplicados a um outro estrato denominado Gestores das Faculdade SPEI, que compreendeu os gestores propriamente ditos e os servidores, num total de sete pessoas, obteve-se o resultado apresentado na tabela 3, a seguir, na qual percebe-se, na visão real, que as subdimensões concluir tarefas, liderança, abstração e comunicação foram as que apresentaram graus com menores variações. Já na visão ideal, foram as subdimensões status, rapidez, política, qualidade, flexibilidade, esforço e concluir tarefas as que apresentaram menores variações. Nota-se que todas as subdimensões da dimensão controle, na visão ideal, receberam graus de significado expressivamente menores. Dentre elas destacam-se as subdimensões domínio e status. Outra constatação que pode ser observada é que as subdimensões esforço e qualidade, na visão ideal, receberam graus de significado expressivamente maiores. Ainda sobre as subdimensões que receberam graus de significado maiores na visão ideal, observa-se que os gestores e servidores elegeram as subdimensões qualidade e esforço, como as mais significativas.

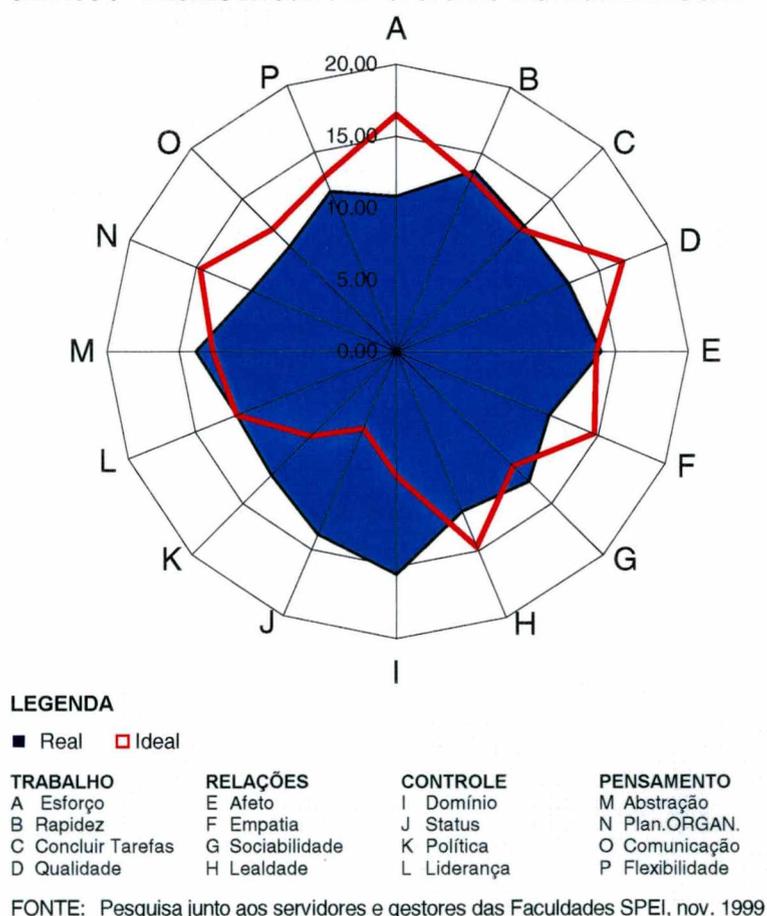
TABELA 3 - VALORES DA CULTURA: GESTORES DAS FACULDADES SPEI

CATEGORIAS	VISÃO REAL		VISÃO IDEAL	
	Média	DvP.	Média	DvP.
Trabalho				
A Esforço	10.83	5.49	16.50	1.71
B Rapidez	13.67	3.09	13.17	0.90
C Concluir Tarefas	12.33	1.49	12.00	1.83
D Qualidade	12.67	2.87	16.67	1.49
Relações				
E Afeto	14.00	4.28	13.67	3.40
F Empatia	11.33	4.19	14.67	2.29
G Sociabilidade	12.83	3.24	11.33	2.87
H Lealdade	12.00	3.51	14.67	2.13
Controle				
I Domínio	15.50	5.16	8.67	2.92
J Status	13.83	3.89	5.83	0.69
K Política	12.17	3.98	8.33	1.25
L Liderança	11.83	1.95	11.83	2.19
Pensamento				
M Abstração	13.83	1.34	12.67	2.36
N Plan.Organ.	10.83	3.08	14.67	3.04
O Comunicação	10.33	1.97	12.00	2.83
P Flexibilidade	12.00	2.77	13.17	1.67

FONTE: Pesquisa junto aos gestores das Faculdades SPEI, Nov.1999

No gráfico 3, a seguir, que apresenta as médias obtidas para as subdimensões dos valores da cultura relativa ao estrato gestores e servidores das Faculdades SPEI, observa-se que, na visão ideal, as subdimensões esforço, qualidade, empatia, lealdade, planejamento da organização, comunicação e flexibilidade receberam graus de significado superiores aos atribuídos na visão real. Nota-se também que as subdimensões status, domínio e política, na visão ideal, receberam graus de significado expressivamente menores.

GRÁFICO 3 - VALORES DA CULTURA - GESTORES DAS FACULDADES SPEI



Da mesma forma que os anteriores, o processamento dos questionários aplicados aos quarenta professores das Faculdades SPEI resultou na tabela 4, a seguir, onde se observa que os desvios padrão apresentaram valores próximos de 3, o que

caracteriza que os graus de significado atribuídos pelos professores apresentaram razoável variabilidade.

Pode-se também verificar, na mesma tabela 4, que os desvios padrões na visão ideal são na maioria das subdimensões menores do que os da visão real. Destacam-se, com menor variabilidade, os graus atribuídos na visão ideal para as subdimensões liderança e comunicação.

Nota-se ainda, na tabela 4, que para as subdimensões da dimensão controle, exceto liderança, foram atribuídos graus de significado menores na visão ideal do que na visão real. Ainda sobre as subdimensões na visão ideal, observa-se que as que receberam maiores graus de significado foram: qualidade, lealdade, planejamento da organização e esforço.

TABELA 4 - VALORES DA CULTURA: PROFESSORES DAS FACULDADES SPEI

CATEGORIAS	VISÃO REAL		VISÃO IDEAL	
	Média	DvP.	Média	DvP.
Trabalho				
A Esforço	13.45	3.35	14.07	2.67
B Rapidez	14.15	2.25	12.65	2.46
C Concluir Tarefas	13.63	2.52	13.60	2.24
D Qualidade	13.93	2.88	15.25	2.84
Relações				
E Afeto	11.77	3.49	11.85	2.92
F Empatia	11.73	3.39	13.93	2.69
G Sociabilidade	11.75	2.91	13.00	2.19
H Lealdade	13.07	2.96	14.60	3.25
Controle				
I Domínio	11.35	4.21	9.15	3.28
J Status	10.55	4.53	6.55	2.22
K Política	11.05	3.93	8.05	2.33
L Liderança	13.20	2.58	14.38	1.87
Pensamento				
M Abstração	13.20	3.50	13.93	2.99
N Plan.Organ.	12.32	2.92	14.30	2.24
O Comunicação	13.25	2.09	11.50	1.99
P Flexibilidade	11.60	2.78	13.20	2.56

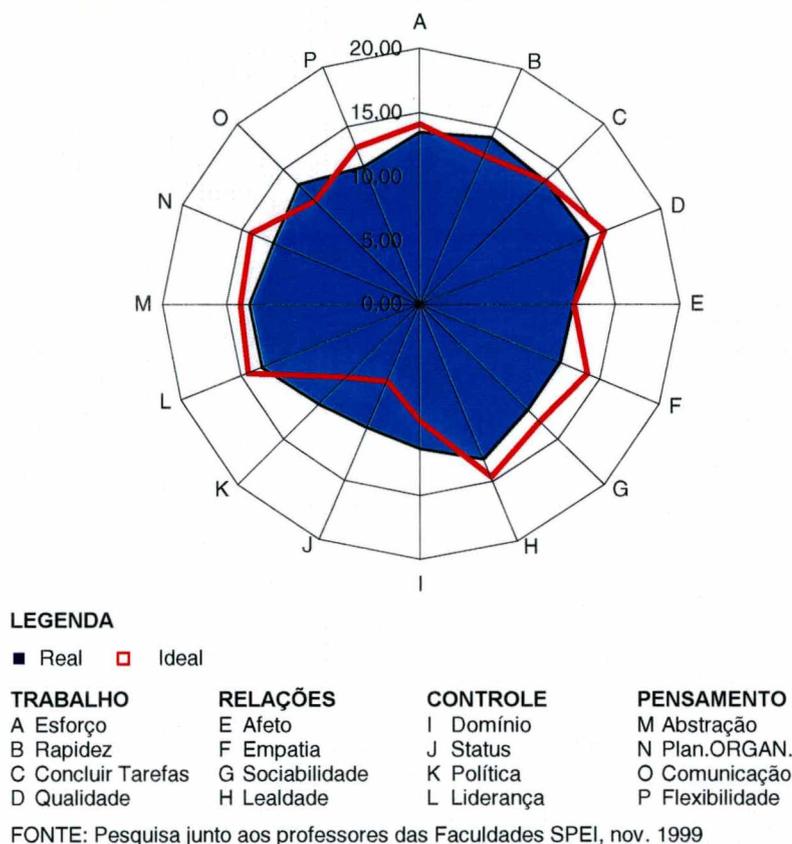
FONTE: Pesquisa junto aos professores das Faculdades SPEI, nov.1999

O gráfico 4, a seguir, demonstra as médias relativas às subdimensões dos valores da cultura dos professores das Faculdades SPEI. Pode ser observado, neste gráfico 4, que as subdimensões esforço, qualidade, empatia, sociabilidade, lealdade,

liderança, abstração, planejamento da organização e flexibilidade receberam graus de significado maiores na visão ideal do que na visão real.

Da mesma forma, pode-se, também, observar, neste gráfico 4, que as subdimensões domínio, status e política receberam graus de significado menores na visão ideal do que na visão real.

GRÁFICO 4 - VALORES DA CULTURA - PROFESSORES DAS FACULDADES SPEI



Do processamento dos questionários de gestores, servidores e professores das Faculdades SPEI, compreendendo 46 questionários, resultou a tabela 5, a seguir, na qual se observa que a maioria dos desvios padrões apresentam valores próximos de 3, caracterizando que os graus de intensidade atribuídos apresentaram razoável variabilidade.

Ainda na mesma tabela 5, observa-se também que a subdimensão rapidez, na visão real, foi a que apresentou maior média, seguida da subdimensão qualidade e depois por abstração. Já na visão ideal, a subdimensão qualidade foi a que apresentou a maior média, seguida da subdimensão planejamento da organização e depois liderança.

Contudo, comparando-se as médias dessas subdimensões, na visão ideal em relação à real, pode-se perceber uma diferença de qualidade (1,74 ponto), liderança (1,05 ponto) e planejamento da organização (2,26 pontos). Contrariamente, na subdimensão rapidez verifica-se que a média na visão real é 1,37 ponto maior do que a média na visão ideal.

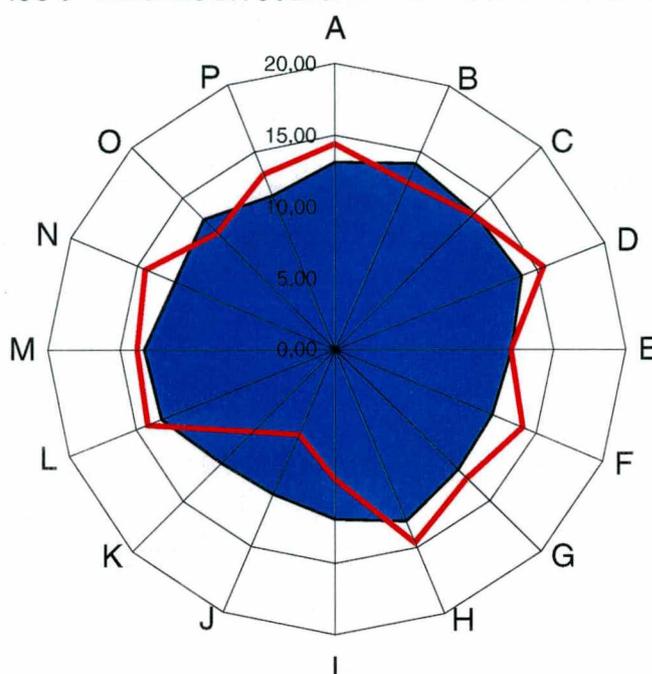
TABELA 5 - VALORES DA CULTURA: FACULDADES SPEI

CATEGORIAS	VISÃO REAL		VISÃO IDEAL	
	Média	DvP.	Média	DvP.
Trabalho				
A Esforço	13.11	3.81	14.39	2.69
B Rapidez	14.09	2.38	12.72	2.32
C Concluir Tarefas	13.46	2.45	13.39	2.26
D Qualidade	13.80	2.91	15.43	2.75
Relações				
E Afeto	12.07	3.68	12.09	3.05
F Empatia	11.67	3.51	14.02	2.65
G Sociabilidade	11.89	2.98	12.78	2.36
H Lealdade	12.96	3.09	14.61	3.12
Controle				
I Domínio	11.89	4.56	9.09	3.24
J Status	10.98	4.59	6.46	2.10
K Política	11.17	3.95	8.09	2.22
L Liderança	13.02	2.55	14.07	2.10
Pensamento				
M Abstração	13.28	3.31	13.76	2.94
N Plan.Organ.	12.09	2.94	14.35	2.36
O Comunicação	12.87	2.30	11.57	2.12
P Flexibilidade	11.65	2.78	13.20	2.46

FONTE: Pesquisa junto aos gestores, servidores e professores das Faculdades SPEI, nov.1999

No gráfico 5, a seguir, são apresentadas as médias relativas ao conjunto das pessoas professores, servidores e gestores das Faculdades SPEI. Pode-se, a partir dele, verificar que as subdimensões esforço, qualidade, empatia, sociabilidade, lealdade, liderança, abstração, planejamento da organização e flexibilidade receberam graus de significado maiores na visão ideal do que na visão real. Já as subdimensões domínio, status e política receberam graus de intensidade menores na visão ideal do que na visão real.

GRÁFICO 5 - VALORES DA CULTURA DAS FACULDADES SPEI



LEGENDA

■ Real □ Ideal

TRABALHO

A Esforço

B Rapidez

C Concluir Tarefas

D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto

F Empatia

G Sociabilidade

H Lealdade

CONTROLE

I Domínio

J Status

K Política

L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração

N Plan. Organ.

O Comunicação

P Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos gestores, servidores e professores das Faculdades SPEI, nov.1999

Consolidando-se os dados pesquisados e processados obteve-se a tabela 6, a seguir, que apresenta as médias relativas ao estrato que compreendeu a Mantenedora e as Faculdades SPEI. Para efeito deste estudo foi denominada simplesmente como a cultura da SPEI, embora se saiba que a instituição compreende, além destas, outras unidades onde são desenvolvidos cursos de primeiro e segundo graus.

Mesmo tendo sido os questionários aplicados para toda a população da SPEI, considerou-se apropriado isolar as subculturas Faculdades SPEI e Mantenedora e consolidá-las para os efeitos de comparações, uma vez que as gestões das unidades são independentes, isto é, cada uma mantém vínculo administrativo diretamente com a mantenedora.

Na tabela 6, a seguir, observa-se que a subdimensão concluir tarefas apresenta os menores desvios padrões tanto na visão real como na visão ideal. Nota-se que as subdimensões da dimensão controle, na visão ideal, apresentaram também desvios padrões menores. Pode-se também verificar que a maior média, na visão ideal,

corresponde à subdimensão qualidade seguida de planejamento da organização e, na seqüência, empatadas, esforço e concluir tarefas.

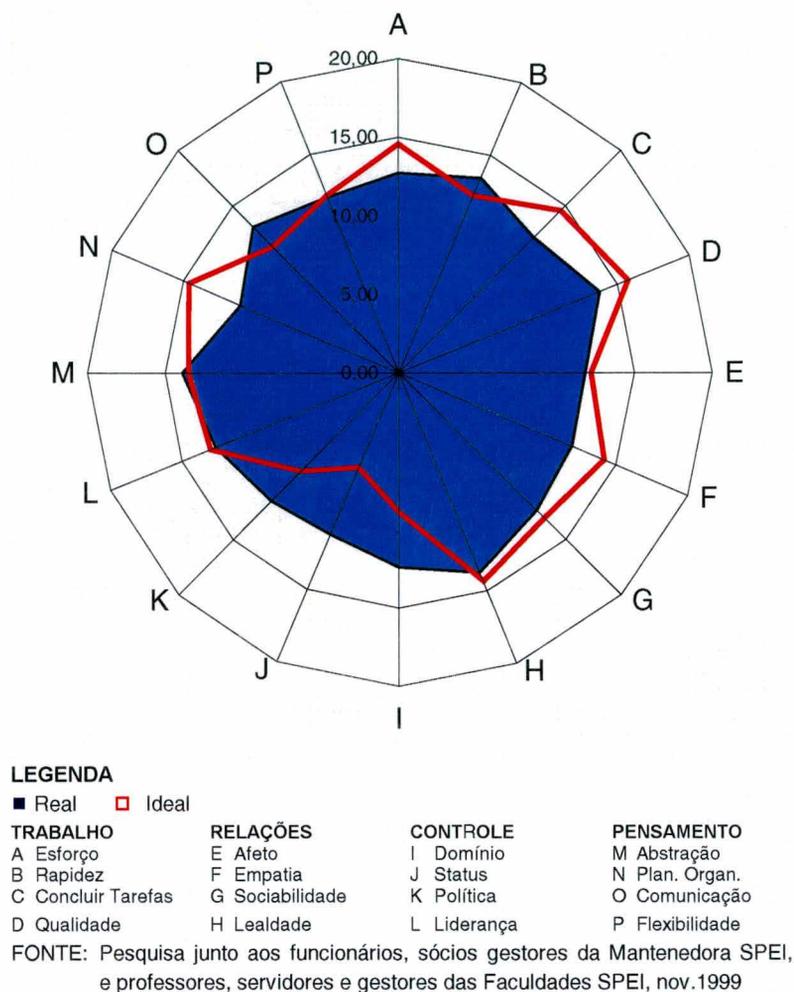
TABELA 6 - VALORES DA CULTURA: SPEI

CATEGORIAS	VISÃO REAL		VISÃO IDEAL	
	Média	DvP.	Média	DvP.
Trabalho				
A Esforço	12.72	4.30	14.59	2.34
B Rapidez	13.44	2.98	12.20	2.29
C Concluir Tarefas	12.18	2.12	14.59	1.87
D Qualidade	13.79	3.07	15.77	2.86
Relações				
E Afeto	11.87	3.13	12.27	3.04
F Empatia	11.95	3.30	14.18	2.82
G Sociabilidade	12.39	2.77	13.11	2.19
H Lealdade	13.76	3.46	14.36	3.20
Controle				
I Domínio	12.39	4.52	8.88	2.29
J Status	11.21	4.26	6.57	1.58
K Política	11.53	3.62	8.82	1.97
L Liderança	12.68	2.22	13.04	1.87
Pensamento				
M Abstração	13.86	3.33	13.49	2.94
N Plan.Organ.	10.99	2.88	14.62	2.42
O Comunicação	13.16	2.53	11.34	2.05
P Flexibilidade	12.11	2.69	12.21	2.20

FONTE: Pesquisa junto aos sócios gestores e funcionários da Mantenedora SPEI e gestores, servidores e professores das Faculdades SPEI, Nov.1999

No gráfico 6, a seguir, nota-se que as subdimensões esforço, concluir tarefas, qualidade, afeto, empatia, sociabilidade, lealdade, liderança e planejamento da organização apresentaram médias maiores na visão ideal do que na visão real. Já as subdimensões rapidez, domínio, status, abstração e comunicação, receberam médias menores na visão ideal do que na visão real.

GRÁFICO 6 - VALORES DA CULTURA SPEI



4.3 DADOS DOS FATORES DE INFLUÊNCIA NAS REALIZAÇÕES DAS METAS ESTRATÉGICAS

Como produto das entrevistas com os gestores das Mantenedora SPEI e com o Diretor das Faculdades SPEI, obteve-se a identificação dos fatores que influenciaram facilitando ou dificultando a realização das metas estratégicas (Anexo 6). Tal procedimento teve por base o roteiro básico de fatores de influência, construído com fundamentação em Hall (1984), Stoner e Freeman (1995), Robbins (1998) e Daft (1999a), (Anexo 5) e utilizando-se das cópias dos formulários campo de força (Anexo 4), preenchidos para cada uma das metas estratégicas.

Os fatores acima aduzidos receberam, após consolidados em nível de cada meta, numa segunda entrevista, graus de significado atribuídos pelos entrevistados (Anexo 6).

Na seqüência, esses fatores facilitadores e dificultadores foram então categorizados, privilegiando-se o entendimento dos entrevistados e aproximando-se das categorias utilizadas no levantamento dos valores, resultando na seguinte relação de categorias de fatores:

- Trabalho: comprometimento, constância de propósito, competência *laborare*, uso de tecnologia, capacitação de docentes, excesso de trabalho e baixa qualidade;
- Pensamento: sistemática de planejamento, estrutura organizacional, clareza de objetivos, cenário das profissões, monitoramento, comunicação, viabilidade econômica e sistemática de marketing;
- Institucional: situação financeira, estrutura societária, condição fiscal e lançamento de novo cursos;
- Controle: processo de tomada de decisão, estrutura de poder: administração de conflitos, estilo de liderança e controle administrativo;
- Ambientais: legislação governamental, condições econômicas, situação sociocultural, grupos de pressão, mercado de trabalho, concorrência, clientes, evolução tecnológica e globalização.

Posteriormente, realizou-se somatória dos pontos atribuídos aos fatores facilitadores e dificultadores, obtendo-se, respectivamente, a consolidação em nível dos fatores facilitadores (Anexo 7) e consolidação em nível dos fatores dificultadores (Anexo 8). Essas consolidações permitiram, na seqüência, a construção da Tabela 7, a seguir, que aponta as somatórias de graus atribuídos pelos gestores aos fatores, facilitadores e dificultadores, dentro das categorias estabelecidas.

Na tabela 7, pode-se observar que algumas categorias de fatores receberam pontos apenas como dificultadores ou facilitadores. Outras categorias receberam pontos tanto como facilitadores como dificultadores. Ressalta-se que os fatores mercado de trabalho, evolução tecnológica e globalização foram pontuados apenas como facilitadores.

Ainda na mesma tabela 7, pode-se notar que as categorias de fatores ambientais mercado de trabalho (90 pontos), concorrência (80 pontos) e clientes (80 pontos)

receberam as maiores pontuações como fatores facilitadores. Já as categorias sistemática de planejamento (100 pontos), comprometimento (75 pontos) e constância de propósito (73 pontos) foram as que receberam as maiores pontuações como fatores dificultadores.

TABELA 7 - GRAUS ATRIBUÍDOS AOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES

CATEGORIAS DE FATORES	SOMATÓRIA DE GRAUS	
	Facilitadores	Dificultadores
Trabalho		
Comprometimento	58	75
Constância de propósitos	44	73
Competência <i>laborare</i>	42	25
Uso de tecnologia	16	24
Capacitação de docentes	20	
Excesso de trabalho		6
Baixa qualidade		4
Pensamento		
Sistemática de planejamento	42	100
Estrutura organizacional	22	58
Clareza de objetivos	52	38
Cenários das profissões	78	16
Monitoramento		30
Comunicação		26
Viabilidade econômica		8
Sistemática de marketing		6
Institucional		
Situação financeira		40
Estrutura societária		6
Condição fisco-legal	16	64
Lançamento de novos cursos	8	15
Controle		
Processo de tomada de decisão	14	66
Estrutura de poder: adm. conflitos		50
Estilo de liderança	8	18
Controle administrativo		14
Ambientais		
Legislação governamental	34	62
Condições econômicas	6	32
Situação sociocultural	4	8
Grupos de pressão	8	12
Mercado de trabalho	90	
Concorrência	80	60
Clientes	80	12
Evolução tecnológica	56	
Globalização	28	

FONTE: Pesquisa junto aos gestores da Mantenedora SPEI e Diretor das Faculdades SPEI, nov.1999

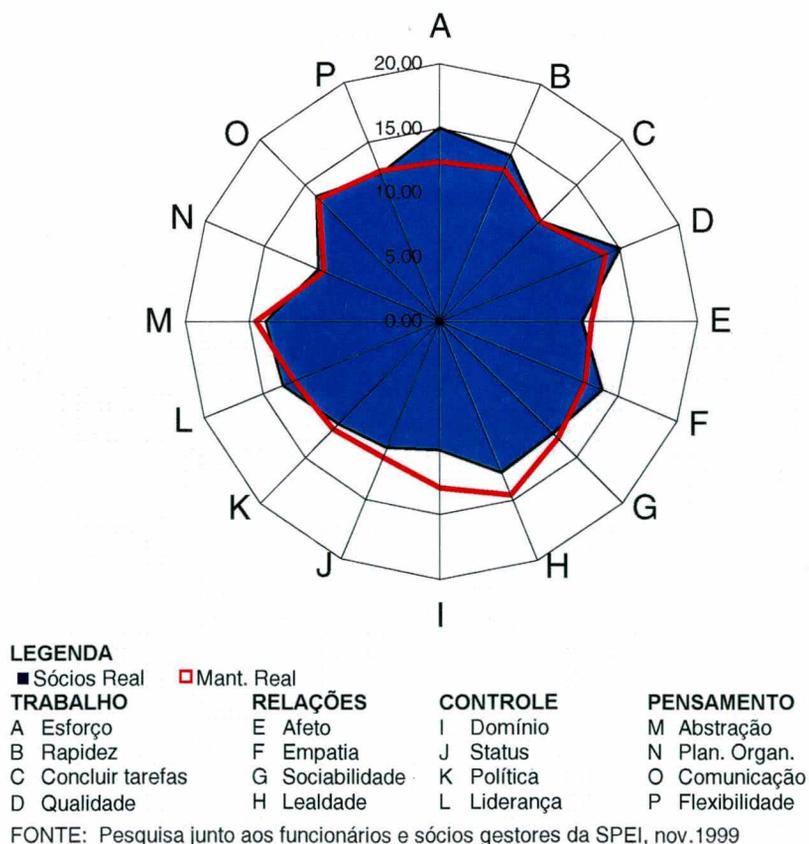
5 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo busca-se apresentar as interpretações sobre os dados da pesquisa, privilegiando-se sempre a visão e o entendimento dos gestores entrevistados.

5.1 VALORES DA CULTURA

Com o propósito de subsidiar o processo de análise e o estabelecimento de associações entre os fatores que facilitaram ou dificultaram as realizações das metas estratégicas e os valores da cultura, foram desenvolvidos, com base na pesquisa sobre valores da cultura, gráficos comparativos entre os diversos estratos da população pesquisada. Assim, com os dados das tabelas 1 e 2 foram construídos: o gráfico 7 - Valores da cultura: comparativo entre Sócios e Mantenedora, visão real; e o gráfico 8 - Valores da cultura: comparativo entre Sócios e Mantenedora, visão ideal, que são apresentados na seqüência.

GRÁFICO 7 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E MANTENEDORA - VISÃO REAL

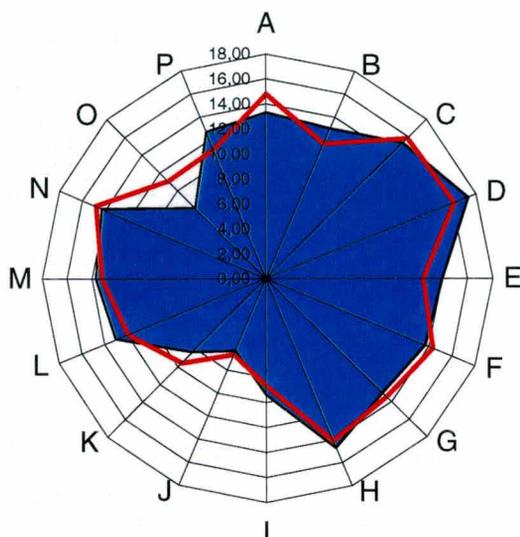


Percebem-se, neste gráfico 7, pequenas diferenças nas subdimensões esforço, rapidez, qualidade e empatia, nas quais as médias do estrato relativo aos sócios resultaram em valores maiores do que as do conjunto de toda a Mantenedora. Já nas subdimensões sociabilidade, lealdade, domínio, status, política e abstração, as médias do conjunto de toda a Mantenedora resultaram maiores do que as dos sócios. Contudo, essas diferenças não foram consideradas significativas, podendo-se aceitar que existe semelhança entre a visão dos sócios e a do conjunto de toda a Mantenedora, sobre a realidade atual da instituição. Destaca-se que, em função dos valores dos desvios padrão apresentados nas tabelas 1 e 2 na visão real, as subdimensões qualidade, abstração, empatia, liderança e concluir tarefas apresentaram dados menos dispersos, com realce para a subdimensão concluir tarefas, que se verifica com valores muito próximos nos dois estratos, Sócios gestores e Mantenedora.

Na visão ideal, gráfico 8, os dados dos sócios gestores resultaram em médias superiores às do conjunto de toda a Mantenedora nas subdimensões qualidade, afeto, lealdade, domínio, liderança e flexibilidade. Já nas subdimensões esforço, empatia, status, política, planejamento da organização e comunicação, as médias do conjunto de toda a Mantenedora foram superiores às dos sócios. No todo, as diferenças não foram significativas, com destaque apenas à subdimensão comunicação, na qual a diferença foi levemente superior às demais subdimensões. Analisando-se os desvios padrões das Tabelas 1 e 2, percebe-se também que os dados dos Sócios gestores apresentaram menores variabilidade nas subdimensões rapidez, sociabilidade, status, política e flexibilidade, enquanto que, no estrato da Mantenedora, as subdimensões com menores variabilidade foram esforço, concluir tarefas, domínio, status, política e liderança. Nota-se, portanto, que as subdimensões status e política apresentaram dados menos dispersos nos dois estratos.

Com base nas médias demonstradas nas Tabelas 1 e 3 foram construídos o gráfico 9 - Valores da cultura: comparativo entre Sócios e Gestores das Faculdades SPEI, visão real; e o gráfico 10 - Valores da cultura: comparativo entre Sócios e Gestores das Faculdades SPEI, visão ideal, que são apresentados na seqüência.

GRÁFICO 8 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E MANTENEDORA - VISÃO IDEAL



LEGENDA

■ Sócios Real □ Mant. Real

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas
D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

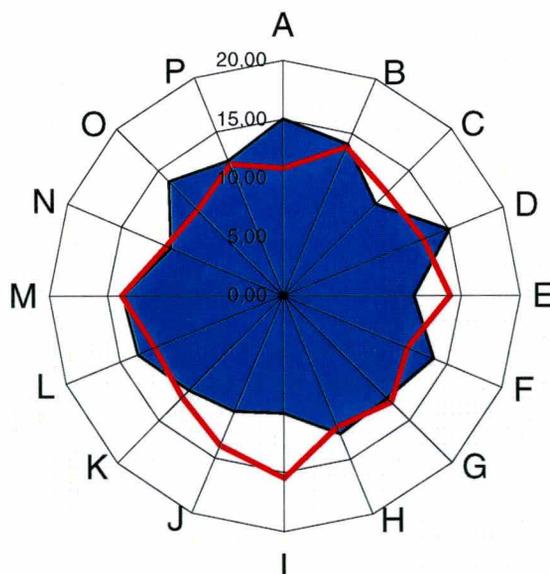
I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração
N Plan.Organ.
O Comunicação
Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos funcionários e sócios gestores da SPEI, nov.1999

GRÁFICO 9 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E GESTORES DAS FACULDADES SPEI - VISÃO REAL



LEGENDA

■ Sócios Real □ Gest. Fac. Real

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas
D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração
N Plan.Organ.
O Comunicação
P Flexibilidade

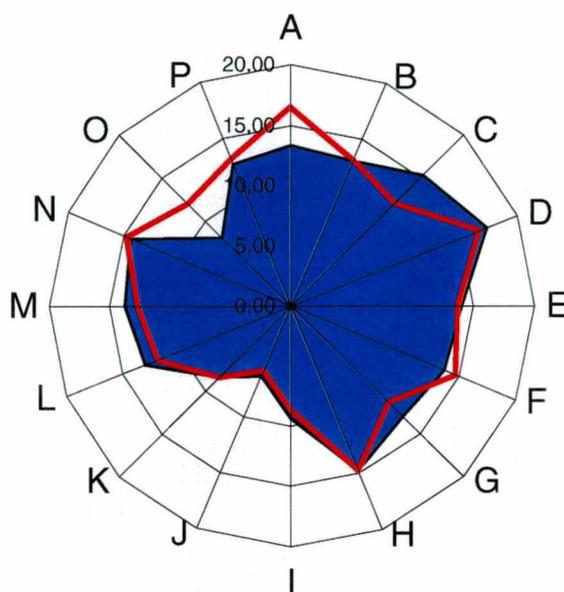
FONTE: Pesquisa junto aos sócios da SPEI e servidores e gestores das Faculdades SPEI, nov.1999

No gráfico 9, percebe-se que as médias dos sócios, nas subdimensões esforço, qualidade, empatia, lealdade e comunicação, foram maiores do que as dos gestores das Faculdades SPEI, com destaque para as subdimensões esforço e comunicação. Interpretou-se que, enquanto os sócios consideram que a instituição realça essas subdimensões, os gestores das Faculdades não vêm dessa forma. Já nas subdimensões concluir tarefas, afeto, sociabilidade, domínio, status, política e planejamento da organização, os gestores atribuíram médias maiores do que os sócios, com destaque nas subdimensões domínio e status. Nota-se que as subdimensões domínio, planejamento da organização e status foram aquelas que os sócios consideram como aquelas a que a instituição dá menor relevância. Já os gestores consideraram que a instituição dá menor relevância às dimensões comunicação, esforço, planejamento da organização e empatia.

Destaca-se que a subdimensão planejamento da organização foi apontada pelos dois grupos. Conseqüentemente, considerou-se que existem diferenças significativas na maneira como os sócios vêm e percebem a realidade da instituição em relação à visão dos gestores das Faculdades SPEI, excetuando, contudo, a visão de que a instituição não valoriza a dimensão planejamento da organização.

No gráfico 10, a seguir, pode-se observar que, na visão ideal, os sócios atribuíram médias maiores do que os gestores das Faculdades SPEI às subdimensões concluir tarefas, qualidade, sociabilidade, liderança e abstração. Já os gestores das Faculdades atribuíram médias maiores às subdimensões esforço, empatia, comunicação e flexibilidade. Ressalta-se que, enquanto os sócios atribuíram maior significado à subdimensão concluir tarefas, os gestores das Faculdades SPEI o fizeram para esforço. Destarte, considerou-se que os dois grupos idealizam uma maior atenção às realizações. Pode-se também perceber que as menores médias relativas aos sócios foram para as subdimensões status, comunicação, política e domínio. Já as menores médias dos gestores das Faculdades SPEI foram para as subdimensões status, política e domínio. Nota-se uma certa semelhança de escolha das subdimensões idealizadas como de menor relevância. Contudo, enquanto os sócios consideram de menor importância a comunicação, os gestores consideram-na relevante.

GRÁFICO 10 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIO E GESTORES DAS FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL



LEGENDA

■ Sócios Ideal □ Gest. Fac. Ideal

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

PENSAMENTO

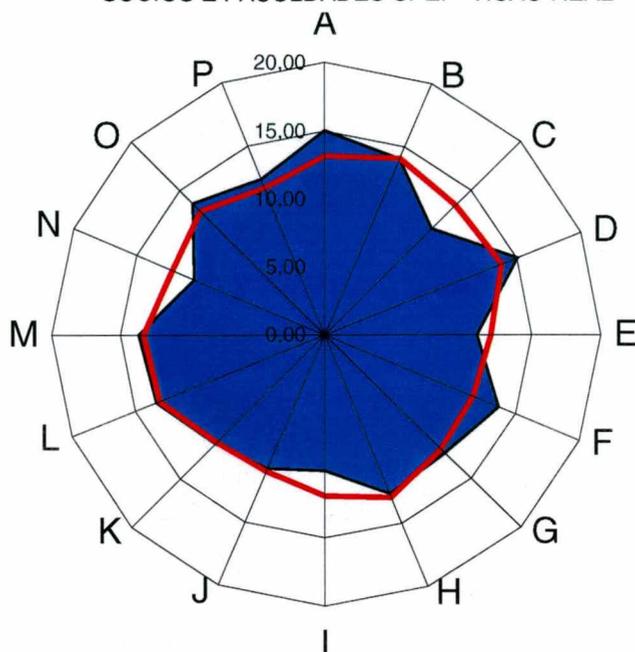
M Abstração
N Plan. Organ.
O Comunicação
P Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos sócios da SPEI e servidores e gestores das Faculdades SPEI, nov.1999

Com as médias apresentadas nas tabelas 1 e 5, foram construídos o gráfico 11 - Valores da cultura: comparativo entre Sócios e Faculdades SPEI, visão real; e o gráfico 12 - Valores da cultura: comparativo entre Sócios e Faculdades SPEI, visão ideal, que são apresentados na seqüência.

No gráfico 11, visão real, pode-se observar que os sócios atribuíram médias maiores para as subdimensões esforço, qualidade e empatia enquanto que as pessoas que compõem as Faculdades SPEI – gestores, servidores e professores – atribuíram as maiores médias para as subdimensões concluir tarefas e afeto.

GRÁFICO 11 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E FACULDADES SPEI - VISÃO REAL



LEGENDA

■ Sócios Real □ Fac. Real

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas
D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

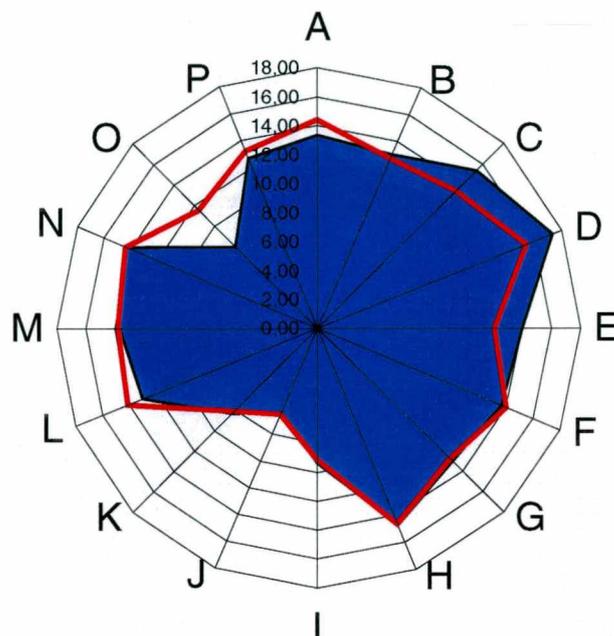
PENSAMENTO

M Abstração
N Plan. Organ.
O Comunicação
P Flexibilidade

FORNTE: Pesquisa junto aos sócios gestores da SPEI, os servidores, gestores e professores das Faculdades SPEI, nov.1999

Já no gráfico 12, a seguir, relativo à visão ideal, observa-se que os membros das Faculdades SPEI atribuíram médias maiores às subdimensões esforço, liderança, comunicação e flexibilidade, enquanto que os Sócios atribuíram médias superiores às subdimensões concluir tarefas, qualidade e afeto. Percebe-se certa diferença na subdimensão comunicação, na qual os membros das Faculdades SPEI entendem que se deveria valorizar mais a comunicação. Ademais, analisando-se o gráfico 11 em relação ao gráfico 12, nota-se que tanto os sócios quanto as faculdades idealizaram maior relevância para as subdimensões planejamento da organização, concluir tarefas e qualidade. Da mesma forma, percebe-se coincidência entre os grupos quanto a idealizarem menor relevância às subdimensões domínio, status e política.

GRÁFICO 12 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SÓCIOS E FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL



LEGENDA

■ Sócios Real □ Fac. Real

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas
D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

PENSAMENTO

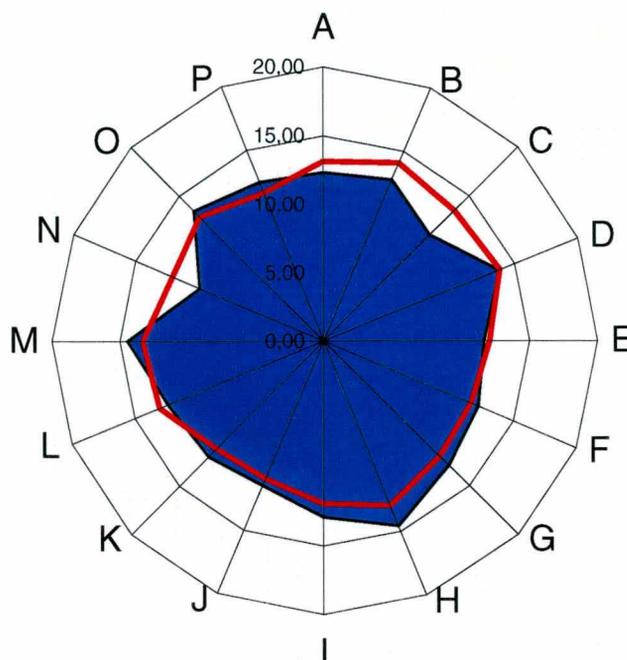
M Abstração
N Plan. Organ.
O Comunicação
P Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos sócios gestores da SPEI e servidores, gestores e professores das Faculdades SPEI, nov. 1999

Da mesma forma, as médias apresentadas nas Tabelas 2 e 5 deram origem ao gráfico 13 - Valores da cultura: comparativo entre Mantenedora e Faculdades SPEI, visão real; e ao gráfico 14 - Valores da cultura: comparativo entre Mantenedora e Faculdades SPEI, visão ideal, que são apresentados na seqüência.

No gráfico 13, pode-se notar que o estrato Mantenedora resultou em médias ligeiramente superiores nas subdimensões empatia, sociabilidade, lealdade, domínio, status, política, abstração comunicação e flexibilidade. Já o estrato correspondente ao conjunto dos membros das Faculdades SPEI apresentou médias superiores para as seguintes subdimensões: rapidez, concluir tarefas, e planejamento da organização. Nota-se pequena diferença de visão real nas subdimensões rapidez, concluir tarefas e planejamento da organização.

GRÁFICO 13 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE MANTENEDORA E AS FACULDADES SPEI - VISÃO REAL



LEGENDA

■ Mant Real □ Fac. Real

TRABALHO

A Esforço

B Rapidez

C Concluir Tarefas

D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto

F Empatia

G Sociabilidade

H Lealdade

CONTROLE

I Domínio

J Status

K Política

L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração

N Plan. Organ.

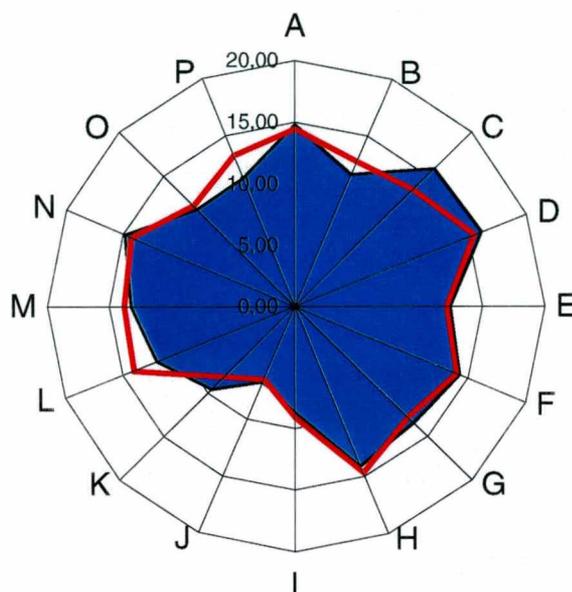
O Comunicação

P Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos funcionários, sócios gestores da SPEI e servidores, gestores e professores das Faculdades SPEI, nov. 1999

Já na visão ideal, gráfico 14, pode-se perceber que o estrato da Mantenedora apresentou médias superiores nas subdimensões concluir tarefas, qualidade, sociabilidade, política e planejamento da organização. Diferentemente, o estrato dos membros das Faculdades SPEI atribuiu valores que resultaram em médias superiores nas subdimensões rapidez, liderança, comunicação e flexibilidade. Contudo, as diferenças não foram consideradas como significativas.

GRÁFICO 14 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE A MANTENEDORA E AS FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL



LEGENDA

■ Mant Ideal □ Fac. Ideal

TRABALHO

A Esforço

B Rapidez

C Concluir Tarefas

D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto

F Empatia

G Sociabilidade

H Lealdade

CONTROLE

I Domínio

J Status

K Política

L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração

N Plan. Organ.

O Comunicação

P Flexibilidade

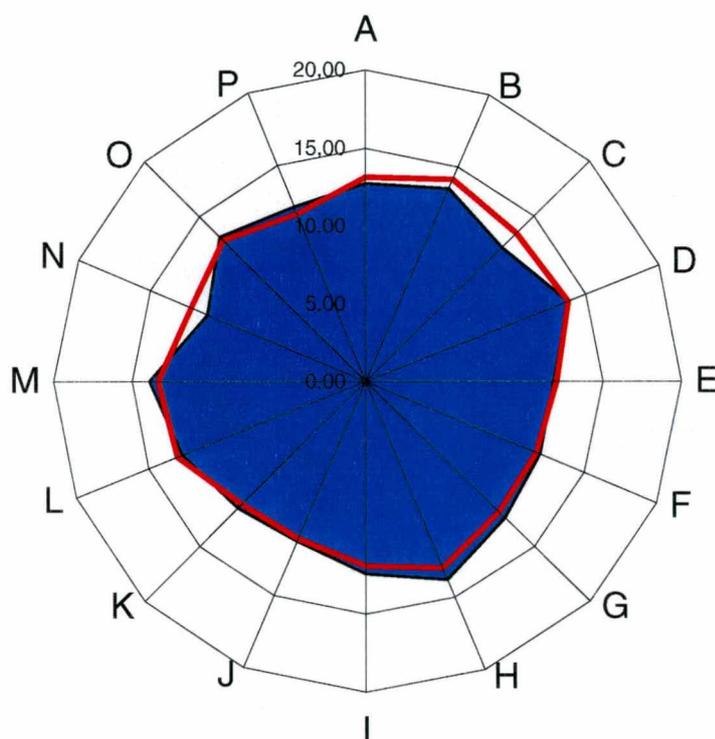
FONTE: Pesquisa junto aos funcionários e sócios gestores da SPEI, e servidores, gestores e professores das Faculdades SPEI, nov.1999

Numa forma consolidada, com base nas tabelas 5 e 6, foram construídos: o gráfico 15 - Valores da cultura: comparativo entre SPEI e Faculdades SPEI, visão real; e o gráfico 16 - Valores da cultura: comparativo entre SPEI e Faculdades SPEI, visão ideal, que são apresentados na seqüência.

No gráfico 15, percebe-se que, na visão real, as médias se aproximaram com pequenas diferenças nas subdimensões rapidez, concluir tarefas, sociabilidade, lealdade, abstração, planejamento da organização e flexibilidade. O mesmo pode ser observado no gráfico 16, no qual apenas nas subdimensões concluir tarefas, liderança e flexibilidade constatarem-se pequenas diferenças. Esse resultado poderia ser esperado, uma vez que o estrato dos membros das Faculdades SPEI compreende um número maior de componentes do que no estrato da SPEI, o que afeta o cálculo das médias, aproximando-as das obtidas no estrato das Faculdades SPEI. Conseqüentemente, estes

gráficos 15 e 16 não se mostraram interessantes para o propósito do estudo, o que vale dizer que os estudos comparativos foram centrados na simples comparação entre os estratos de forma isolada.

GRÁFICO 15 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SPEI E FACULDADES SPEI - VISÃO REAL



LEGENDA

■ SPEI Real □ Fac. Real

TRABALHO

A Esforço
B Rapidez
C Concluir Tarefas
D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto
F Empatia
G Sociabilidade
H Lealdade

CONTROLE

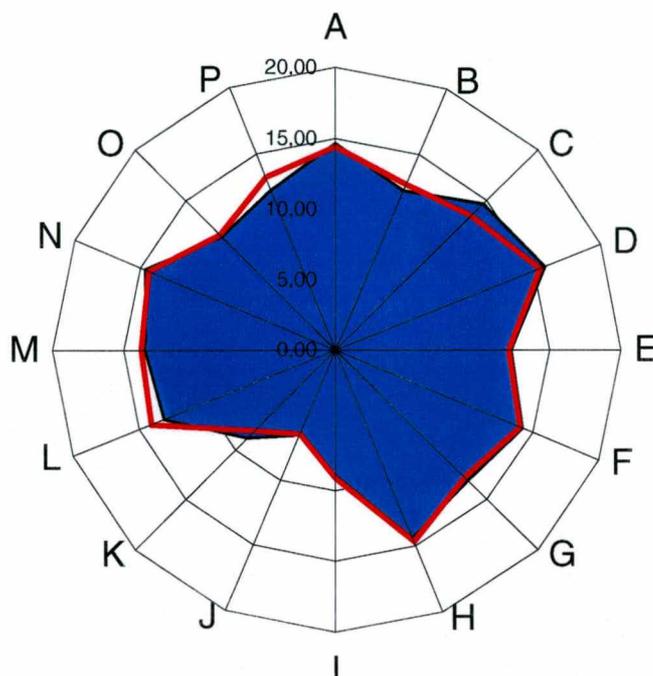
I Domínio
J Status
K Política
L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração
N Plan. Organ.
O Comunicação
P Flexibilidade

FONTE: Pesquisa junto aos funcionários, gestores e sócios da SPEI e servidores, gestores e professores das Faculdades SPEI, nov. 1999

GRÁFICO 16 - VALORES DA CULTURA: COMPARATIVO ENTRE SPEI E FACULDADES SPEI - VISÃO IDEAL



LEGENDA

■ SPEI Ideal □ Fac. Ideal

TRABALHO

A Esforço

B Rapidez

C Concluir Tarefas

D Qualidade

RELAÇÕES

E Afeto

F Empatia

G Sociabilidade

H Lealdade

CONTROLE

I Domínio

J Status

K Política

L Liderança

PENSAMENTO

M Abstração

N Plan.Organ.

O Comunicação

P Flexibilidade

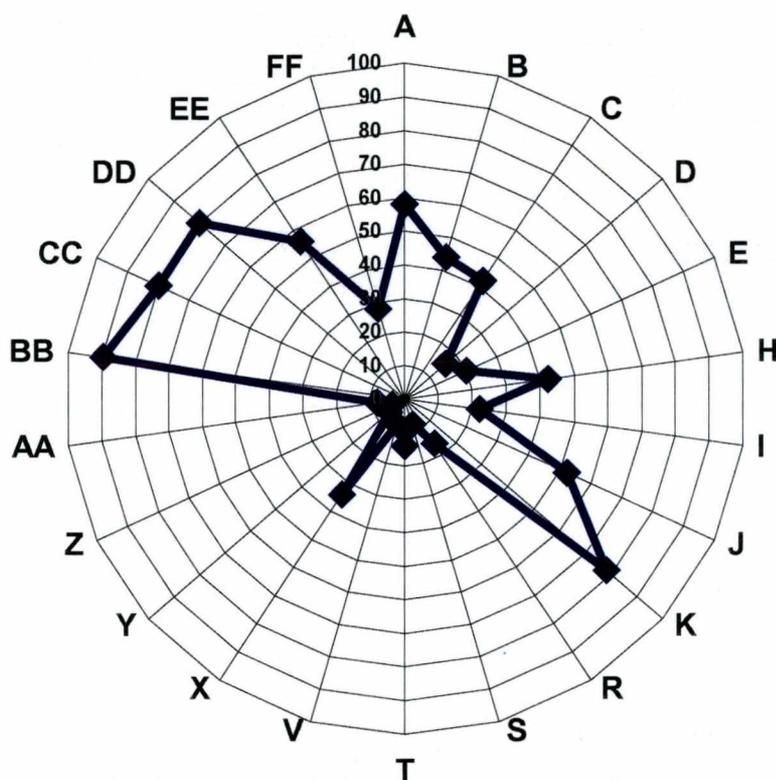
FONTE: Pesquisa junto aos funcionários, sócios gestores da SPEI e servidores, gestores e professores das Faculdades SPEI, nov.1999

5.2 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES

Com o propósito de permitir a análise dos dados sobre os fatores facilitadores e dificultadores e com base nas consolidações em nível dos fatores facilitadores (Anexo 7) e dificultadores (Anexo 8), foram elaborados o gráfico 17 - Consolidação dos fatores facilitadores e o gráfico 18 - Consolidação dos fatores dificultadores, que são apresentados na sequência. Esses gráficos foram idealizados para instrumentalizar a entrevista coletiva realizada com os gestores anteriormente entrevistados, na tentativa de se estabelecer associações entre os fatores mais influentes com os valores levantados.

No gráfico 17, a seguir, pode-se observar que, dentre os fatores facilitadores, o mercado de trabalho, a concorrência, os clientes, o cenário das profissões, o comprometimento e a evolução tecnológica foram, respectivamente, os que mais influenciaram as realizações das metas estratégicas no período em estudo. Ressalta-se que a maioria deles são fatores ambientais e que sofrem pouca ou nenhuma influência do processo de gestão.

GRÁFICO 17 - CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES FACILITADORES



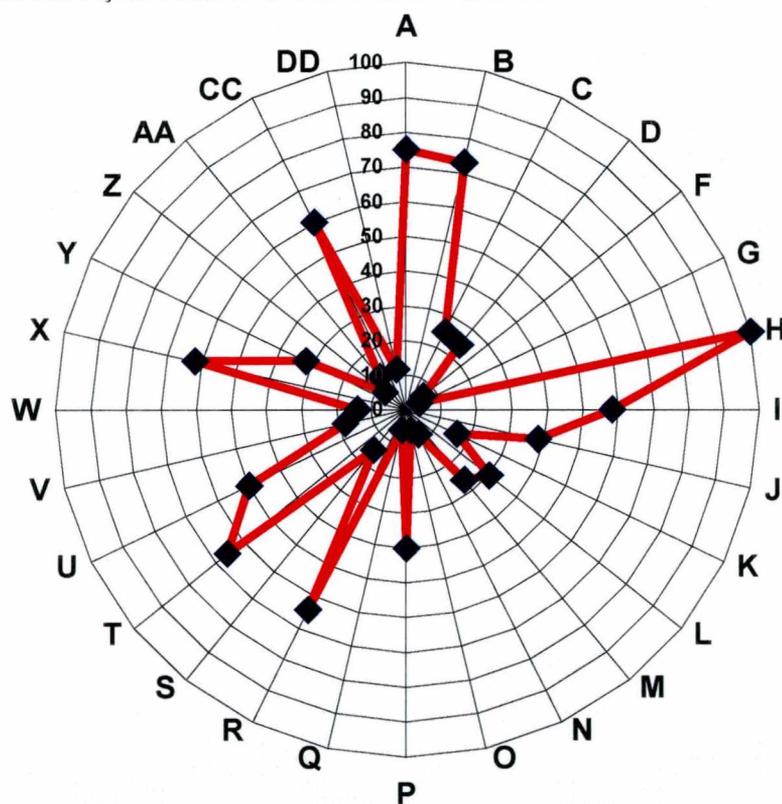
CATEGORIAS DE FATORES

TRABALHO	PENSAMENTO	INSTITUCIONAL	CONTROLE	AMBIENTAIS
A Comprometimento	H Sistemática de planejamento	P Situação financeira	T Proc. tomada de decisão	X Legislação governamental
B Constância de Propósito	I Estrutura organizacional	Q Estrutura societária	U Est. de poder: adm. de conflitos	Y Condições econômicas
C Competência <i>Laborare</i>	J Clareza de objetivos	R Condição fisco - legal	V Estilo de liderança	Z Situação sociocultural
D Uso de tecnologia	K Cenário das profissões	S Lançamento de novos cursos	W Controle administrativo	AA Grupos de pressão
E Capacitação de docentes	L Monitoramento			BB Mercado de trabalho
F Excesso de trabalho	M Comunicação			CC Concorrência
G Baixa qualidade	N Viabilidade econômica			DD Clientes
	O Sistemática de marketing			EE Evolução tecnológica
				FF Globalização

FONTE: Pesquisa junto aos sócios gestores das Faculdades SPEI, jan. 2000

Já no gráfico 18, a seguir, verifica-se que os fatores que mais dificultaram as realizações das metas estratégicas do período foram, respectivamente, falha na sistemática de planejamento, falta de comprometimento, falta de constância de propósito, processo de tomada de decisão, condição fisco-legal, estrutura organizacional e estrutura de poder: administração de conflitos. Contrariamente aos fatores facilitadores, a maioria dos mais significativos fatores dificultadores sofrem influência direta do processo de gestão. Ressalta-se que os fatores mercado de trabalho, evolução tecnológica e globalização não foram apontados como dificultadores.

GRÁFICO 18 - CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES DIFICULTADORES



CATEGORIAS DE FATORES

TRABALHO

A Comprometimento
B Constância de Propósito
C Competência Laborare
D Uso de tecnologia
E Capacitação de docentes
F Excesso de trabalho
G Baixa qualidade

PENSAMENTO

H Sistemática de planejamento
I Estrutura organizacional
J Clareza de objetivos
K Cenário das profissões
L Monitoramento
M Comunicação
N Viabilidade econômica
O Sistemática de marketing

INSTITUCIONAL

P Situação financeira
Q Estrutura societária
R Condição fisco - legal
S Lançamento de novo cursos

CONTROLE

T Proc. tomada de decisão
U Est. de poder: adm. de conflitos
V Estilo de liderança
W Controle administrativo

AMBIENTAIS

X Legislação governamental
Y Condições econômicas
Z Situação sociocultural
AA Grupos de pressão
BB Mercado de trabalho
CC Concorrência
DD Clientes
EE Evolução tecnológica
FF Globalização

FONTE: Pesquisa junto aos sócios gestores das Faculdades SPEI, jan. 2000

5.3 CONSTRUÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE FATORES E VALORES

Nesta seção procura-se demonstrar as associações inferidas pelos sócios gestores e gestores das Faculdades SPEI em uma reunião coletiva. Primeiramente, foram projetados e interpretados os gráficos 1 a 6, relativos aos valores da cultura, nos diversos estratos que já eram de conhecimento dos participantes. Na seqüência, buscou-se – por meio da projeção simultânea de gráficos de valores em diferentes estratos ou de valores e com gráfico das influências dos fatores facilitadores ou dificultadores nas realizações das metas estratégicas – inferir possíveis associações entre esses fatores organizacionais e os valores subjacentes da cultura, privilegiando-se sempre a interpretação dos entrevistados.

A análise do gráfico 7, valores da cultura, comparativo entre a visão real dos sócios e dos funcionários da Mantenedora, propiciou aos participantes aceitarem os resultados como representativos da realidade. Pode-se perceber esse entendimento por alguns recortes de falas:

"Percebam que os graus de importância foram bem próximos, o que demonstra que, no todo, enxergamos da mesma maneira".

"... eles pensam que nós valorizamos pouco o esforço..."

"Creio que podemos aceitar que sim, porém será que não é devido à forma de nosso trabalho? Estamos todos juntos praticamente na mesma sala e aceitamos com naturalidade os atrasos..."

"Afinal, aceitamos ou não que enxergamos de forma semelhante? Sim!"

Já com a análise do gráfico 8, valores da cultura, comparativo entre a visão ideal dos sócios e dos funcionários da Mantenedora, os participantes estranharam os graus de significados atribuídos às subdimensões domínio, status, política e comunicação. Sobre as três primeiras, não entenderam, a princípio, por que, tanto os sócios como os funcionários atribuíram graus de importância menores. Aprofundando a análise inferiram que poderia ser decorrente da forma de atuar dos sócios gestores: centralização de decisões e envolvimento com a rotina do dia-a-dia da mantenedora. Apresentam-se alguns recortes de falas que caracterizam esse entendimento:

"Olha, nós trabalhamos juntos, decidimos tudo, estamos diariamente com eles, envolvidos diretamente no trabalho, logo pode ser entendido como domínio."

"...mas e quanto à política?"

"Será que não é em função da nossa maneira de atender as pessoas? Vejam como nós recebemos algumas pessoas: algumas têm livre acesso, outras devem ser anunciadas. Creio que isto pode ser entendido como tratamento desigual."

"Ok! Aceitamos a política, mas e o status?"

"Será que não decorre de ter sido atribuído valor maior para outras dimensões? Eu acredito que sim!"

"...Todavia, por enquanto, aceitamos com ressalvas o grau atribuído ao status."

Já quanto à diferença de graus atribuídos à subdimensão comunicação, os participantes entenderam que, mesmo trabalhando juntos, existem falhas de comunicação que dificultam a realização dos trabalhos. Como sustentação desse entendimento, apresentam-se alguns recortes de falas:

"...mesmo trabalhando juntos, não significa que estamos disponibilizando as informações necessárias."

"Percebam que, em muitos casos, nós decidimos e solicitamos que algo seja feito, sem informar as razões, até parece que eles são pagos apenas para executar..."

"Pensando desta maneira, sempre vamos ter dificuldades de comunicação!"

"Vejam bem, não quer dizer que estamos péssimos em comunicação. Eles só valorizaram um pouco mais a comunicação. Creio que este é um anseio de qualquer funcionário."

Já da análise comparativa dos gráficos 7 e 8, os participantes perceberam e aceitaram que a Instituição não valoriza o planejamento da organização. A propósito, apresentam-se alguns recortes de falas:

"Vocês se lembram de alguma vez em que nós, de forma organizada, planejamos os nossos trabalhos?"

"Somos muitos bons na improvisação, rápidos e atendemos até com certa qualidade. Contudo, percebam que estamos sempre correndo atrás da máquina."

"A nossa estrutura é pequena e enxuta, o que nos permite agilidade. Creio ser este o nosso diferencial."

"Vejam, nós estamos terminando de construir a nova biblioteca. Qual foi o planejado? Só agora no final é que fomos pensar na distribuição do espaço interno."

"Podemos aceitar, então, que o nosso processo de planejamento é falho!"

Analisando-se o gráfico 9, valores da cultura, comparativo entre os sócios gestores e os gestores das Faculdades SPEI, visão real, os participantes, explorando as divergências entre os graus atribuídos, entenderam que, enquanto os sócios percebem a

instituição valorizando o esforço, a qualidade a empatia e a comunicação, os gestores das Faculdades não a enxergam dessa maneira. Interpretaram essas divergências aceitando que os gestores das Faculdades poderiam ter atribuído os seus graus considerando o atendimento das necessidades das Faculdades, por parte da Mantenedora. Como forma de caracterizar tal entendimento, apresentam-se alguns recortes de falas:

"Notem que eles podem ter considerado a forma como nós temos atendido seus pedidos."

"Será que na nossa forma de atuar procuramos nos colocar no lugar deles: empatia?"

"Você tem razão. Nós não nos colocamos e também não demonstramos o nosso esforço nos atendimentos. Nós atendemos ou não. Quase sempre com atraso."

"...podemos, também, aceitar que isso pode acarretar falha de comunicação. Será que eles sempre sabem o porquê do não atendimento no prazo?"

Ainda sobre o gráfico 9, os participantes estranharam novamente os graus maiores, atribuídos pelos gestores das Faculdades às subdimensões domínio, status e política. Com a associação desses dados com os dos gráficos 7 e 8, entenderam que a forma de atuar da instituição tem passado a idéia de tratamento desigual, privilegiando-se os detentores de cargos. A propósito, apresentam-se alguns recortes de falas:

"Não consigo entender como alguém pode pensar que distinguimos as pessoas!"

"Veja... quem são os convocados para as nossas reuniões? Diretor, coordenadores, secretário,... só detentores de cargos. É natural que isso seja entendido como tratamento desigual."

"... mas neste estrato estamos com os dados dos gestores das Faculdades. Sim, mas eles atribuíram com base no todo."

"Concordo com você, eu já ouvi, mais de uma vez, o diretor das Faculdades dizer que devemos envolver mais os demais colaboradores, professores e funcionários, nos nossos processos de decisão."

"Entendemos então que os valores de status e política estão relacionados ao desejo de maior participação."

Analisando-se o gráfico 10, valores da cultura, comparativo entre sócios gestores e gestores das Faculdades SPEI, visão ideal, nota-se que os participantes inicialmente exploraram as diferenças de graus atribuídos às subdimensões esforço e concluir tarefas. Quanto ao esforço, entenderam que seria natural que os gestores o idealizassem com maior grau de importância, considerando-se o atendimento às necessidades por parte da mantenedora. Já quanto a concluir tarefas, entenderam que

os gestores das Faculdades atribuíram seus graus com base na cobrança de trabalho que eles exercem sobre as rotinas do dia-a-dia, diferentemente dos sócios gestores, cujos graus foram estabelecidos na perspectiva das realizações das metas estratégicas. Sustentando essas posições, apresentam-se os seguintes recortes de falas:

"Vejam, é plausível que os gestores das Faculdades idealizem o esforço em maior grau de importância. Eles estão trabalhando numa velocidade e nem sempre a Mantenedora os atende na mesma velocidade."

"Esta idéia também pode ser associada à conclusão de tarefas. No entanto, eles atribuíram graus inferiores aos nossos."

"Concordo, mas entendo que os graus para concluir tarefas foram decorrentes das tarefas que são programadas dentro do calendário escolar."

"...concluindo, aceitamos então que as diferenças são decorrentes da forma de abordar."

Já quanto à diferença de graus para a subdimensão comunicação, os participantes interpretaram que esta decorre da ausência dos sócios no dia-a-dia das Faculdades. Ademais, a falta de planos e o envolvimento dos sócios nas rotinas administrativas da mantenedora os têm levado a privilegiarem estes em detrimento dos relativos às Faculdades. Conseqüentemente, essa realidade pode resultar em falta de comunicação.

Novamente, os participantes estranharam, pelos motivos já citados, os graus atribuídos às dimensões domínio, status e política.

Com a análise comparativa dos Gráficos 9 e 10, os participantes exploraram a idéia do não privilegiar o planejamento da organização em comparação com a dimensão abstração, que compreende perceber cenários e idealizar ações. Interpretaram que a instituição valoriza a geração de idéias e cenários, contudo não valoriza o detalhamento das ações necessárias à materialização destes. Apresentam-se alguns recortes de falas que caracterizam esse entendimento:

"Percebam que aqui também aparece a nossa característica de não privilegiar o planejamento."

"Aqui fica mais claro que nós até que valorizamos o pensar, mas não fazemos os planos necessários."

"Embora isso seja aceitável, não podemos esquecer que temos realizado muitas coisas boas. Às vezes fico a pensar se é necessário planejar"

"Até agora, não consegui perceber o que tem a ver com a nossa missão. O que fazemos não deve ter relação com a missão?"

"Certo, mas veja que o que estamos fazendo tem pouco a ver com o planejado. As ações são mais voltadas para o presente."

"...Contudo, entendo que se planejarmos teremos mais tempo para realizar e evitar perda de tempo e retrabalho."

Com as associações dos graus atribuídos na visão real para as subdimensões: planejamento da organização e rapidez, pode-se inferir que a instituição privilegia a rapidez em detrimento de ações planejadas. Contudo, na visão ideal, os dados permitem inferir que a instituição deve valorizar mais o planejamento. Associa-se a esse pensamento este trecho de fala:

- "O item N (Planejamento da organização) está diretamente relacionado com o item B (Rapidez). As decisões são tomadas rapidamente, no real, e se espera que elas sejam mais planejadas."
- "...isso permite dizer que se houvesse mais planejamento haveria mais comprometimento. Assim, estamos sendo rápidos mas não eficazes."

Já com a análise do gráfico 11, valores da cultura: comparativo entre sócios gestores e Faculdades SPEI, visão real, os participantes perceberam que as diferenças de graus de importância, quando incluídos os professores e servidores, praticamente não existem. Ressaltaram, no entanto, as diferenças apontadas nas subdimensões concluir tarefas, domínio e planejamento da organização, em que o conjunto das Faculdades atribuiu graus superiores aos dos sócios. Essas diferenças foram interpretadas como decorrentes do tipo de trabalho desenvolvido no âmbito das Faculdades: planejamento de calendário e tarefas periódicas, que podem ser associados à conclusão de tarefa e planejamento, diferentemente da mantenedora, a qual atribuiu os graus sob a ótica das metas estratégicas. Caracterizando-se esses pensamentos, apresentam-se alguns recortes de falas:

- "É bem provável que o pessoal da faculdade tenha atribuído os seus graus olhando o que faz: tarefas programadas no calendário."
- "A mantenedora provavelmente enxergou de outra forma: que as tarefas associadas às metas estratégicas não foram realizadas no prazo previsto."
- "Será que isso não caracteriza, também, uma falha no nosso P.E.? Não seria de se esperar que todos tivessem a mesma visão do que seja planejar?"
- "...fica claro que nós não envolvemos devidamente as pessoas."

A análise do gráfico 12, valores da cultura: comparativo entre sócios e Faculdades SPEI, visão ideal, propiciou aos participantes explorar, inicialmente as diferenças de graus atribuídos a concluir tarefas e qualidade, em que os graus dos sócios foram maiores. Essas diferenças foram interpretadas como associadas ao monitoramento do plano estratégico do período. Constataram-se muitas metas abandonadas e outras atrasadas, sem as devidas medidas corretivas, o que favorece o entendimento segundo o qual a organização não valoriza concluir tarefas, o que pode ser associado, também, à falta de qualidade.

Numa segunda etapa, interpretou-se a diferença dos graus atribuídos à comunicação como relativa à ausência de sistemática de monitoramento e divulgação de resultados. Associam-se a essas interpretações os seguintes recortes de falas:

- "Vejam que interessante! Enquanto nós (sócios) idealizamos maiores graus para concluir tarefas e qualidade, eles atribuíram maior grau para esforço."
- "Por certo nós (sócios) enxergamos as metas estratégicas não alcançadas enquanto eles olharam as tarefas programadas no calendário escolar."

Num momento seguinte, explorou-se a diferença de graus atribuídos à subdimensão afeto. Discutiu-se a possível razão para os sócios terem atribuído grau maior. Inferiu-se que a instituição, em particular os sócios, sentem uma necessidade de maior afeto entre os membros da instituição. Apresentam-se alguns trechos de falas que caracterizam tal entendimento:

- "O Presidente tem dado muita ênfase ao aspecto humano na revisão do PE."
- "Do final do ano passado até hoje, vários fatos demonstram que os gestores estão procurando melhorar o relacionamento entre as pessoas."

Com a análise comparativa dos gráficos 11 e 12, os participantes novamente exploraram a constatação de que a instituição não valoriza seu planejamento.

Já com a análise do gráfico 13, valores da cultura: comparativo entre Mantenedora e Faculdades SPEI, visão real, os participantes interpretaram as diferenças de graus atribuídos à rapidez ao concluir tarefas e ao planejamento da organização como sendo decorrentes da visão que as Faculdades têm dos trabalhos de suas rotinas, enquanto que a mantenedora provavelmente atribuiu graus enxergando

outras atividades vinculadas à realização das metas estratégicas. As pequenas diferenças de graus, nas demais subdimensões, foram consideradas sem importância.

Apresentam-se como sustentação desse entendimento os seguintes recortes de falas:

- "Aqui fica bem claro que as Faculdades atribuíram graus em função de suas atividades rotineiras. A mantenedora, ao contrário, foi pelas outras metas."

O gráfico 14, valores da cultura: comparativo entre a mantenedora e as Faculdades SPEI, visão ideal, propiciou aos participantes inicialmente explorar a diferença dos graus atribuídos ao concluir tarefas, interpretando-a como resultante da diferença de abordagem: enquanto a mantenedora idealizou maior atenção ao cumprimento das metas estratégicas, as Faculdades atribuíram grau com base na sua rotina de trabalho. Na seqüência, discutiu-se a diferença de graus para liderança, entendendo-se que o grau maior, atribuído pelas Faculdades, poderia ser interpretado como um anseio de maior presença da mantenedora nos assuntos e interesses das Faculdades. Apresentam-se como sustentação desses entendimentos os seguintes trechos de falas:

- "Aqui nós podemos também perceber que as Faculdades estão satisfeitas com os níveis de conclusão de tarefas, provavelmente pelo atendimento ao calendário escolar."
- "A propósito da liderança, entendo que as Faculdades consideraram como líder o presidente da mantenedora."
- "...em especial no ano passado, nós, sócios, inclusive o presidente, estivemos muito ausentes do dia-a-dia das Faculdades."

Com a análise comparativa dos gráficos 13 e 14, pode-se aceitar que a Instituição idealiza menores graus para domínio, status e política, e maior grau para planejamento da organização. A diferença de graus para domínio foi interpretada como resultante da sistemática de trabalho adotada: as ações das Faculdades, fora da rotina, devem antes receber autorização de pessoa da mantenedora, podendo caracterizar centralização e domínio. Associam-se a essas inferências os seguintes trechos de falas:

- "Notem que, no todo, nós atribuímos valores menores para status, política e domínio."
- "Quando alguém necessita fazer algo diferente, ele sempre deve solicitar para ou da mantenedora. Entendo que isso pode ser considerado domínio, ou no mínimo centralização."
- "Entendo que essas idéias reforçam o aspecto da falta de planejamento. Como delegar se não detalhamos os planos?"

Com a análise do gráfico 17, consolidação dos fatores facilitadores, pode-se verificar e aceitar que os fatores que mais contribuíram para a realização das metas foram os ambientais. Associou-se a estes o valor abstração, entendendo-se que a instituição demonstra e valoriza o perceber e o idealizar cenários, ao ponto de, mesmo não planejando, ser capaz de implementar estratégias e ações que atendam razoavelmente os seus clientes. Ademais, os fatores comprometimento, clareza de objetivos, esforço e competência *laborare*, apontados em segundo plano, foram associados aos valores da cultura – rapidez e esforço – corroborando o entendimento sobre a capacidade realizadora da instituição. Associam-se a tais entendimentos alguns trechos de falas:

- "As oportunidades criadas pela nova legislação favoreceram a oferta de novos cursos. Nós aproveitamos e lançamos novos cursos."
- "A mudança no nosso vestibular permitiu atender um público antes excluído do vestibular. Nossos candidatos são trabalhadores e não estudantes de cursinho."
- "Podemos entender que temos sido reativos e não proativos. Nós não estamos influenciando o mercado e sim sendo influenciados pelo mercado."
- "Será que nós estamos preparados para competir quando o mercado não favorecer? Creio que não!"
- "Podemos perceber que estamos reagindo ao mercado e não dando a devida atenção às metas que estabelecemos como estratégicas."
- "Devemos reconhecer que a agilidade pode ser um diferencial para uma empresa de produtos da moda, o que não é o caso de uma Instituição de Ensino, onde os cursos têm duração média de quatro anos. Conseqüentemente, não se pode apenas pensar no momento do lançamento."

Já o gráfico 18, consolidação dos fatores dificultadores, propiciou aos participantes inferirem a existência de associação direta entre o fator dificultador de maior grau sistemático de planejamento, com a subdimensão planejamento da organização. Considerou-se que a instituição privilegia a rapidez, o esforço, o atendimento da rotina do dia-a-dia em detrimento das ações planejadas. Associando-se com a subdimensão abstração, entendeu-se que a instituição é capaz de perceber cenários, identificar oportunidades, porém não desenvolve os planos de ações para tornar essas oportunidades em resultados concretos.

Aos valores atribuídos aos fatores comprometimento e constância de propósito, os participantes associaram a dimensão controle, pelo baixo envolvimento

das pessoas nos processos de tomada de decisões. Apresentam-se alguns trechos de falas que caracterizam esses entendimentos:

- "O fato de reconhecermos que temos baixa qualidade não influenciou em nada na conclusão das metas estratégicas do período. Como se explica? O mercado favoreceu. Fomos eficazes, porém não eficientes."
- "Mas lembre-se de que existe um fator extremamente impeditivo, que é o financeiro. No final do ano passado, por exemplo, não tínhamos idéia do nosso faturamento neste ano e nós aprendemos que não se promete aquilo que não se poderá cumprir."
- "Concordamos, porém a sua argumentação reforça a falta de planejamento."
- "Concluimos então que nós não privilegiamos o planejamento, reagimos ao mercado e temos tido um relativo sucesso. Todavia, isso não é suficiente para garantir a nossa sobrevivência."

Ao término da reunião, o presidente da mantenedora propôs que se aproveitasse o momento propiciado pela pesquisa para tentar identificar algumas alternativas de melhorias ao processo de gestão da instituição. Apresentam-se alguns trechos de falas que caracterizam essa prospeção:

- "(Presidente) Poderíamos identificar alguns mecanismos de cura?"
- "(Participante) Creio que sim. Por exemplo: as reuniões semanais do Conselho Acadêmico das Faculdades, com a presença do presidente, fortalecem a idéia de planejar ações e cobrar resultados."
- "Acredito que essas reuniões promovam também um maior comprometimento."
- "O envolvimento de outras pessoas no processo de revisão do PE – pessoal de marketing, professores, etc. – também é exemplo de medida que, ao meu ver, tende a favorecer o valor comprometimento."
- "A falta de pesquisas tem dificultado a nossa ação. Nós não temos o hábito de coletar dados. Assim, fica difícil planejar."
- "Nós estamos agora buscando pesquisar para saber como o mercado nos enxerga, como os nossos egressos avaliam os nossos cursos, etc. Acredito que são ações importantes para a mudança de nossa cultura."
- "Fica claro que devemos exteriorizar comportamentos que privilegiem o planejamento. Não basta fazer, é necessário demonstrar que foi feito conforme o planejado."
- "Normalmente não capitalizamos as realizações. Nós fazemos e pronto! Nós não temos o hábito de demonstrar resultados previstos em planos."
- "(Presidente) Podemos então entender que, se envolvermos mais as pessoas e adotarmos mecanismos de acompanhamento de resultados, poderemos ampliar a nossa capacidade realizadora."

6 DISCUSSÃO

Nesta seção pretende-se retomar as inferências derivadas das interpretações dos dados, em especial das associações estabelecidas entre aos valores da cultura e os fatores facilitadores e dificultadores das realizações das metas estratégicas, comparando-as com a literatura pesquisada.

Analisa-se inicialmente o processo de planejamento adotado pela Instituição e posteriormente as visões sobre os valores das subculturas e as associações entre valores da cultura e fatores de influência nas realizações estratégicas.

Segundo Montgomery e Porter (1998), a estratégia corporativa, estabelecida no processo de planejamento, define o negócio e o tipo de organização que ela deseja ser, significa o padrão de propósito, as políticas e as metas para serem atingidas. Dessa forma, a formulação de estratégias é normalmente associada ao planejamento estratégico. Assim, a estratégia é derivada da percepção das oportunidades do mercado presentes e futuras, de uma competência distinta, de uma vantagem competitiva, dos recursos disponíveis e das aspirações e valores dos gestores. Tal conceito de estratégia agrega a importância da percepção ao processo de gestão. Ela induz uma sensibilidade constante às mudanças do ambiente e nos recursos da organização, dando oportunidade para o surgimento de estratégias emergentes (Mintzberg, 1995).

A pesquisa revelou que os fatores ambientais – mercado de trabalho, concorrência (falta de agilidade), clientes (a existência de um segmento de mercado não atendido pela concorrência: alunos trabalhadores) e cenário das profissões – foram os fatores facilitadores mais relevantes à realização das metas estratégicas. Ainda assim, não se pode associar o relativo sucesso alcançado pela Instituição a nenhuma estratégia planejada. Conseqüentemente, pode-se aceitar que os resultados alcançados são decorrentes das estratégias emergentes, originárias da capacidade de percepção e da agilidade da Instituição em identificar oportunidades e ameaças e criar arcabouços que melhor atendessem às exigências de seu mercado.

A constatação de que os aspectos financeiros e a situação econômica, tidos inicialmente como as principais dificuldades, revelaram-se de menor importância em relação a outros fatores, permite inferir que os gestores não tinham informações adequadas para a gestão dos processos de melhorias da instituição. Ressalta-se então a importância do monitoramento dos planos de ações e o conseqüente estabelecimento das relações de causa e efeito para o reconhecimento da eficiência e eficácia dos planos (Drucker, 1997).

Já a sistemática de planejamento adotada, a falta de clareza de objetivos e a falta de comprometimento e de constância de propósito apontados pelos gestores entrevistados como os fatores que mais dificultaram as realizações, determinando inclusive o abandono de algumas das metas, colocam em destaque a relevância do aspecto participativo no processo de planejamento. Tal participação busca conseguir que um maior número de pessoas empreste sua inteligência e criatividade ao processo de inovação organizacional. Ademais, a participação permite capacitar a organização para exercitar comportamentos consistentes e congruentes, que permitam articular e integrar o arcabouço organizacional, os conhecimentos e habilidades e as tecnologias, no sentido da missão da organização (Montgomery e Porter, 1998).

Aprofundando-se essa abordagem e aceitando-se que a definição da missão tivesse sido elaborada por processo participativo, a caracterização da falta de clareza de objetivos como fator dificultador crítico demonstra a fraca noção de interdependência entre as metas e a missão. Segundo Drucker (1997), uma declaração de missão necessita ser operacional. Caso contrário, pode tornar-se apenas um amontoado de boas intenções. Deve ela focar a intenção realizadora da organização, de forma a permitir que qualquer pessoa da organização possa perceber a sua contribuição para a meta principal. Assim, o sucesso no estabelecimento de uma missão está diretamente relacionado com: competência no fazer, adequação dos recursos e principalmente a mobilidade e o comprometimento das pessoas.

Além disso, a falta de comprometimento e a falta de constância de propósito, apontados como fatores dificultadores críticos, corroboram a inferência de um processo de operacionalização da missão ineficaz. Poder-se-ia também associar a falta

de eficácia com a pouca cobrança de resultados, em função de se tratar de uma organização sem fins lucrativos. Todavia, Robbins (1998) caracteriza a não existência de diferenças significativas entre as organizações com e sem fins lucrativos. Reconhece, no entanto, o autor, a maior complexidade da medição da performance nas organizações sem fins lucrativos, por não terem o lucro como objeto de medição. Contudo, ressalta Robbins que ambas devem estar preocupadas em planejar, organizar, liderar e controlar de modo eficaz.

Sob outra ótica, o fato de a Instituição ter passado a conviver naturalmente com metas não realizadas pode ser explicado pela natureza conservadora das organizações, destacada por Hall (1984). Sob certos aspectos, aceita-se que esta incongruência possa ser decorrente de estratégia mal formulada em face das incertezas em relação ao futuro ou resistências naturais da organização. Sugere-se, portanto, que o processo de gestão deva permitir que as estratégias sejam desenvolvidas gradualmente por meio das ações, experiências e aprendizagem da organização.

No contexto de que a estratégia é algo que permeia toda a organização e guia os comportamentos e destacando-se as emergentes, aquelas que surgem sem que haja uma intenção deliberada (Mintzberg, 1995), ressalta-se a relevância do papel dos gestores de instituições educacionais. Isso se dá à medida que o contexto tenso e turbulento vivificado pelos executivos escolares força-os a comportamentos puramente administrativos e reativos, realizando-se ações para o alcance de metas administrativas em detrimento dos objetivos educacionais mais amplos (Franco, 1998). De forma análoga, Sergiovani e Carver (1976) constataram, em seus estudos, que as organizações normalmente privilegiam a rapidez em prejuízo do processo de planejar. Pode-se, então, inferir a substituição dos fins pelos meios, o alcance de resultados, porém sem realizar os objetivos, ficando a função planejar quase que totalmente prejudicada.

As transições e novas necessidades da sociedade atual exigem estrategistas educacionais, com comportamentos transparentes, capazes de perceber cenários e formular estratégias eficazes em contextos de turbulências e divergências. Essa competência envolve escolher dentre as técnicas da coerção, da geração do conflito, da

competição, da troca e da doação, típica do ambiente educacional, aquela que melhor se ajuste à situação vivificada pela instituição. Emerge então, com singularidade, a necessidade de se administrar estrategicamente as influências dos fatores externos e, em especial, os comportamentos e ações internas das instituições de ensino, de modo a monitorar permanentemente as suas realizações (Franco, 1998).

Essa abordagem pode ser evidenciada pela verbalização dos gestores entrevistados, quando da descrição do processo de planejamento, sobre a necessidade de se adicionar, ao modelo adotado, duas novas etapas: divulgação dos planos e forma de monitoramento dos planos de ações. Posteriormente, durante o estabelecimento das associações, ampliou-se para adequar o processo de planejamento objetivando-se maior participação, envolvimento e comprometimento de pessoas da organização, de modo a enriquecer o acervo de visões e idéias sobre cenários, metas e estratégias.

Tendo em vista que as estratégias resultam de como os membros da organização percebem, sentem o seu ambiente presente, seus recursos e idealizam o seu futuro (Bethlem, 1998), as associações inferidas neste trabalho e aceitando-se a homeostase como característica intrínseca das organizações, torna-se obrigatório considerar os valores dos indivíduos que as compõem, principalmente os de seus gestores. Além disso, os estudos de Bowditch e Buono (1992) demonstram que a formulação de estratégias, o estilo de liderança, as maneiras de realizar as tarefas, dentre outras facetas da vida organizacional, são realmente reflexo da cultura específica da organização em questão. Ressaltam os autores as influências dos valores culturais no desenho organizacional e a estreita relação deste com as questões prioritárias da organização. Também os estudos de Kotter e Heskett (1994) sugerem que a cultura corporativa exerce impacto direto no desempenho de longo prazo das organizações. Os autores destacam a relevância da administração da cultura, nas próximas décadas, na determinação do sucesso ou fracasso das organizações.

Sob esse aspecto, Cameron e Quinn (1999), em seus estudos sobre valores culturais concorrentes e efetividade organizacional, identificaram quatro tipos de estrutura: a familiar, a estrutura hierárquica, a estrutura voltada para o mercado e a estrutura *ad hoc*. Com base nessa tipologia, os dados da pesquisa permitem inferir que

a instituição pesquisada adota a estrutura familiar. Essa inferência pode ser reforçada reportando-se aos dados das subdimensões empatia, afeto e sociabilidade, as quais caracterizam uma instituição focada na sua manutenção interna com flexibilidade e pessoas preocupadas e sensíveis às necessidades dos clientes.

Sob outra ótica, reconhecendo-se que as mudanças constantes, características marcantes de nossos tempos, geram incertezas a respeito de valores, faz-se necessário realçar os estudos dos valores e construir uma dimensão simbólica da organização (Freitas, 1991). Os dados da pesquisa apontam para a manutenção do *status quo*, o que indica a necessidade de se compreender os artefatos e criações, os valores e os pressupostos básicos, entendendo-se que a interação destes determina os comportamentos grupais. Experiências têm demonstrado que, no que tange aos valores, as resistências são maiores do que as observadas em nível dos comportamentos, devendo-se isso, em parte, ao fato de os membros do grupo em geral não terem consciência de muitos valores que os unem (Schein, 1992). As divergências de visões observadas nos dados da pesquisa e os recortes de falas dos entrevistados sobre a prospeção de ações capazes de minimizar os efeitos adversos permitem a inferência de que a pesquisa propiciou a percepção coletiva de valores anteriormente não percebidos. Ademais, pode-se supor também que os artefatos organizacionais idealizados no passado permitiram algum sucesso. Contudo, as incertezas e a rapidez das mudanças no ambiente não propiciam mais garantia de sobrevivência com o mesmo arranjo organizacional.

Nesse contexto, cabe aos gestores trabalhar adequadamente a cultura, no sentido de fortalecê-la a partir da geração ou manutenção de valores fortes e compartilhados, que redundem em resultados positivos e relevantes para a instituição (Costa, 1999), devendo-se evitar as incongruências entre o discurso e a prática. Assim, os valores da cultura devem estar organizados hierarquicamente e relacionados às metas estratégicas da organização: aquelas que, sob o aspecto cognitivo ou emocional, orientam as ações e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo, 1997).

Emerge como possibilidade de melhoria do processo de gestão estratégica o aprendizado organizacional, em que pesem as eventuais resistências naturais ao processo de mudança, entendendo-se:

- a organização como um sistema no qual grupos de pessoas interagem segundo um conjunto de valores que determinam padrões de comportamento aceitáveis mutuamente;
- que cada grupo deve ter plena ciência do que se espera de cada pessoa e do que cada uma delas pode esperar do grupo;
- que a interação desses grupos realiza-se sob cooperação afetiva ou pelo estabelecimento e solução de conflitos, resultando no estabelecimento de norma, na criação de canais de comunicação e na imposição de restrições;
- que estas influenciam a percepção dos seus membros quanto ao arranjo organizacional, podendo subverter ou apoiar os objetivos da organização;
- que, ademais, as organizações são também fontes de satisfação individual e grupal, podendo também criar barreiras e impor punições quando um de seus membros transgride suas normas (Costa, 1999).

Ressalta-se, então, a importância da aprendizagem organizacional, tanto na aquisição de conhecimento, como na interpretação e construção de significado. Uma organização aprende a partir do diálogo que possibilite os questionamentos e a busca de respostas aos problemas coletivos.

A organização que aprende exterioriza processos contínuos de busca de melhorias e de soluções de seus problemas (Senge, 1998). Segundo Waterman (1989), a sobrevivência das organizações depende: (1) de fazer uso de informações estratégicas, (2) de estrutura organizacional adequada ao seu ambiente, (3) de controles gerenciais, (4) de gestores com visão do todo, (5) de trabalho em equipe, (6) de materialização de idéias, (7) de monitoramento das realizações e (8) de hábito de quebra de paradigmas.

Considerando-se que a articulação entre os subsistemas da organização é realizada pela interação dos níveis político ou institucional, nível intermediário e nível

operacional, cabe ao primeiro desenvolver um ambiente organizacional e liderar o processo capaz de propiciar, inicialmente, a prospecção e a identificação de cenários relativos ao macroambiente. Na seqüência, capaz para a formulação da estratégia global e a definição do arcabouço estrutural e tecnológico, dos recursos materiais e financeiros, das políticas de negócio e de pessoal e de outras conjunções, consistentes com a missão da organização.

Conseqüentemente, aos gestores compete a formulação de valores culturais relativamente estáveis que permitam a integração destes níveis, de modo que as ações de nível operacional correspondam às táticas e estas à estratégia global, favorecendo o alcance de metas, objetivos e missão da organização. Enfim, o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem assume importância singular no aprofundamento das questões da gestão estratégica de IES, em especial as questões relacionadas à participação e ao comprometimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura geralmente apresenta a preocupação com técnicas de prospecção de cenários e em melhorar a formulação de estratégias. Contudo, somente a idealização das ameaças e oportunidades características do futuro, a formulação de estratégias, a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição não são suficientes. O sucesso da instituição está diretamente relacionado à sua capacidade de alinhar as suas pessoas aos seus objetivos maiores, à sua missão. Esse alinhamento tem sido pouco estudado e debatido, principalmente no contexto das instituições de ensino.

As verbalizações realizadas com base nos dados da cultura organizacional e dos fatores que influenciaram as realizações das metas estratégicas das Faculdades SPEI, no período maio de 1999 a dezembro de 2000, à luz dos elementos encontrados na fundamentação teórica deste trabalho, permitiram inferir:

- **Associações entre os fatores organizacionais e os valores**

De fato, certas estratégias e instrumentos de gestão podem ser comuns a todas as instituições. No entanto, existem estratégias e instrumentos que são particulares e singulares a cada IES, que variam em função das crenças, valores e estilo da gestão.

As interpretações dos dados da pesquisa apontaram para a valorização da rapidez, do atendimento à rotina do dia-a-dia, em detrimento das ações deliberadas no planejamento. Como consequência, o resultado foi o pouco comprometimento das pessoas da organização com as metas estratégicas, fato também associado aos valores relativos a não privilegiar a participação no processo de formulação de planos e tomada de decisões.

Sob outra abordagem, foram estabelecidas associações entre os fatores que dificultaram ou determinaram o abandono de algumas das metas com os valores relativos a valorizar o cumprimento de tarefas. Evidenciou-se a necessidade de fortalecer os

instrumentos de monitoramento dos planos e valorizar os comportamentos voltados para as realizações estratégicas. Conseqüentemente, aponta-se para a necessidade de um processo de mudança liderado, que obrigatoriamente implica, além da prospeção de cenários alternativos, definição de metas e estratégias, a abordagem da estrutura social, das articulações de interesses, do cenário legislativo, envolvidos na execução destas.

Ademais, reconheceu-se que a execução desse processo de mudança apresenta como características:

- 1) o predomínio da inatividade: para a maior parte das pessoas é uma atividade pouco interessante;
- 2) participação fluída: a maioria dos membros participa apenas de algumas decisões;
- 3) fragmentação dos grupos de interesses: coexistência de diferentes metas e valores dentro da organização;
- 4) grau de conflito: o conflito é natural e não necessariamente um sintoma de decomposição;
- 5) autoridade limitada: as decisões não são simples ordens burocráticas, mas implicam compromissos;
- 6) grupos de interesses externos: pressões externas são conformações dos processos internos (Tachizawa, 1999).

A propósito da influência de grupos externos, os dados da pesquisa permitiram interpretar que:

- **Os fatores ambientais foram os mais relevantes à realização das metas estratégicas**

Aceitando-se que as ações da instituição são produtos da forma de perceber e entender as oportunidades do ambiente, não se conseguiu vincular o sucesso alcançado com nenhuma das estratégias deliberadas no planejamento. Da mesma forma, não se pode associar os valores subjacentes à cultura da instituição em estudo às ações que se

efetivaram. Contudo, aceitou-se a possibilidade do desenvolvimento de estratégias emergentes, produto das percepções de oportunidades e ameaças durante a realização das rotinas do dia-a-dia. Todavia, essa compreensão não afastou o entendimento quanto à existência de falha no processo de planejamento.

- **As dificuldades financeiras e econômicas revelaram-se menos significativas do que a sistemática de planejamento adotada e a falta de clareza de objetivos, de comprometimento e de constância de propósito.**

As verbalizações e atribuição de graus de significados aos fatores organizacionais que influenciaram as realizações de cada uma das metas estratégicas apontaram no sentido da divergência de entendimento quanto à realidade da organização. Associou-se a essa abordagem a característica da instituição percebida na pesquisa: conservadora e voltada para a rotina administrativa do dia-a-dia. Entendeu-se que os aspectos financeiros e econômicos sobressaem com maior significado e frequência nas tarefas administrativas do que nas ações estratégicas, normalmente com maiores prazos para as suas concretizações.

- **Verificou-se fraca noção de interdependência entre as metas e a missão da instituição.**

A falta de constância de propósitos e comprometimento foi determinante para os atrasos e abandonos de metas estratégicas. Tal constatação permitiu inferir a ineficiência no processo de operacionalização da missão. A verificação de que o processo de planejamento adotado não colocou em destaque a participação da maioria das pessoas da instituição possibilitou inferir a ineficácia do processo de gestão. Ineficácia quer pelo aspecto de idealização de cenários, quer pelo aspecto de comprometimento com os planos decorrentes. Ademais, aponta-se para a necessidade de monitoramento contínuo como forma de se avaliar os progressos, relatar desempenhos e permitir retroalimentação, condição fundamental para criar e manter

comprometimentos (Deming, 1997). Cada pessoa deve saber o que dela se espera e qual a sua contribuição para os resultados maiores da instituição.

Conseqüentemente, esse processo deve ser liderado e, nesse contexto, os líderes precisam pensar como agentes de mudanças, pois a realidade organizacional não envolve somente adquirir novos conceitos, habilidades e competências, mas também desaprender o que não é mais útil. Nessa dinâmica, o mais crítico é o fato de que os dirigentes não poderão arbitrariamente mudar a cultura, embora possam promover sua evolução, (re)construindo-a com base em seus pontos fortes e deixando que os fracos, com o tempo, atrofiem-se.

- **Os dados apontaram que a instituição passou a conviver naturalmente com metas não realizadas.**

Entrecruzando-se a natureza conservadora das organizações, encontrada na literatura (Hall, 1984), com a característica de manutenção do *status quo*, apontada pelos dados de valores da cultura, aceitou-se como natural a instituição não ter realizado nenhum movimento significativo na busca de ações alternativas, capazes de realizar as metas deliberadas no processo de planejamento. Isso se justificou também pela possibilidade de metas mal formuladas ou pela ineficácia do processo de monitoramento.

Associa-se a essa abordagem o imobilismo institucional e a natural resistência encontrados na literatura como os principais obstáculos à inovação. Da mesma forma, associa-se também a falta de um sistema de fluxo de informações, que permitisse a troca de experiências entre os docentes, servidores e gestores, considerado como outro fator natural de resistência.

- **Diagnosticou-se a necessidade de maior participação, envolvimento e comprometimento de pessoas da organização no processo de planejamento.**

Associando-se os dados dos valores da cultura com o processo de planejamento adotado, pode-se inferir que as deficiências nas realizações foram em

sua maioria devido ao pouco comprometimento das pessoas. O planejamento não deve apenas resultar em um documento estático, normalmente denominado de plano de ações. Muito mais do que isso, ele é um processo de aprendizagem dinâmico que pertence à instituição. Nele, as pessoas buscam compreender suas relações e estabelecer cenários de atuações, sem a preocupação de uniformizar, mas sim de garantir a diversidade, o pluralismo e a flexibilidade, características inerentes a qualquer instituição educacional. Portanto, o processo de planejamento constitui-se em núcleo catalisador das aspirações da comunidade acadêmica. Por meio dele, a instituição desenvolve sua capacidade de criar e manter canais de participação coletiva, num processo contínuo de aprendizagem.

Esse processo de aprendizagem avança à medida que as contradições são explicitadas, exigindo-se aprofundamentos e monitoramento contínuo sobre dados da realidade da instituição. Além disso, a concretização do processo de planejamento depende da adesão, do envolvimento e do comprometimento de dirigentes, professores, funcionários, servidores e alunos, atuando sob uma liderança capaz de assegurar que todos vejam, ouçam e sintam o projeto da instituição.

- **Os dados dos valores empatia, afeto e sociabilidade caracterizaram uma instituição focada na sua manutenção interna, com pessoas sensíveis às necessidades dos clientes.**

Considerando-se que os graus de significado atribuídos na visão ideal foram semelhantes aos apontados na visão real, inferiu-se que a organização se caracteriza por desenvolver e manter um ambiente de trabalho que atenda aos anseios dos seus colaboradores. Contudo, associando-se a essa interpretação outros dados de valores relativos a esforço, conclusão de tarefas e comunicação, pode-se aceitar que a instituição tem sido ineficaz em seus processos.

Contrapõem-se a essas interpretações os dados de valores relacionados a privilegiar a rapidez em detrimento do planejado, os quais demonstraram pessoas

preocupadas e sensíveis às necessidades dos clientes. Contudo, essa característica acarreta também a possibilidade de esforços desconexos e desnecessários. Acrescente-se a esse raciocínio o fato de a pesquisa revelar que os grupos não têm consciência dos valores que os unem. A pessoa ou algumas das pessoas podem enxergar, entender e interpretar um cenário e promover ações que sejam conflitantes com as de outras pessoas ou grupos. Essa possibilidade permite o estabelecimento de situações de desconforto ou conflitos que dificultem a integração e reduzam a capacidade realizadora da instituição.

▪ **Aceita-se que a metodologia adotada na pesquisa favoreceu a aprendizagem organizacional.**

Considerando-se a estratégia adotada na pesquisa, de privilegiar a interpretação e o entendimento dos participantes, a metodologia propiciou a identificação de aspectos relevantes da cultura e o debate orientado ao estabelecimento de associações destes com a eficácia no cumprimento das metas estratégicas da instituição. Os recortes de falas, a programação de inclusão de novas etapas e a maior participação no processo de (re)planejamento apresentam-se como sustentação dessa inferência. Ampliando-se a participação e propiciando-se maiores e melhores *feedback*, assegura-se que a instituição aprenda com sua história e aumente sua capacidade de inovação e a eficácia de seus processos, especialmente os relacionados ao planejamento e ao monitoramento de ações estratégicas.

No ensejo desta abordagem, cabe aos gestores a formulação de valores relativamente estáveis que permitam a integração dos níveis estratégico, tático e operacional, de modo que as ações correspondam às táticas e estas à estratégia global, favorecendo o alcance das metas, objetivos e missão da instituição.

Cabe aos gestores, com base na prospecção e na identificação de cenários relativos ao seu macroambiente, a responsabilidade pela formulação da estratégia global e a definição do arcabouço estrutural e tecnológico, dos recursos materiais e

financeiros e das políticas de negócio e de pessoal. Conseqüentemente, a eles compete a (re)formulação de valores relativamente estáveis que permitam a integração das ações à estratégia global, favorecendo-se o alcance de metas, objetivos e missão da organização. Observa-se, no entanto, que estas transformações não ocorrem mediante simples discursos ou programas formais mas sim a partir de mudanças no comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas da instituição. Compreende, portanto, que o líder necessita agir conforme o que se diz, implicando que ele também se submeta a uma transformação pessoal como parte da mudança total.

A literatura pesquisada demonstra que as organizações que sobreviveram e passaram por importantes transformações apresentam, em seus núcleos culturais básicos, o compromisso com o aprendizado e a mudança. Se tal núcleo cultural não existir, a instituição provavelmente não sobreviverá a longo prazo, principalmente considerando-se o significativo aumento da turbulência ambiental.

Finalmente dada a complexidade dos estudos sobre a concorrência de valores culturais às realizações organizacionais e considerando-se o caráter polêmico das questões sobre a eficiência e a eficácia aplicadas aos planos estratégicos em uma IES, a presente pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de interpretações ou mesmo buscar inferências que ultrapassassem as limitações naturais de um estudo de caso.

O método utilizado na pesquisa, tendo privilegiado as interpretações dos entrevistados, em que pese as limitações próprias deste procedimento de coleta e análise, possibilitou aos gestores o confronto de interpretações e a articulação de ações de melhorias no processo de gestão da instituição. Com base nesse entendimento, recomenda-se a realização de novas investigações, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos da área, a partir do aprofundamento dos temas discutidos. Ressalta-se que a identificação de valores e interesses, que estão subjacentes às relações organizacionais, reveste-se, como já mencionado, de importância singular na definição e na implementação de mudanças organizacionais, uma vez que eventuais incongruências podem gerar resistências dos integrantes e, ocasionalmente, até mesmo frustrar totalmente os planos e resultados idealizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- BRASIL. **Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 23.12.1996.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizacional culture: based on the competing values framework**. New York : Addison-Wesley, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1987.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. 3.ed. Rio de Janeiro : Rocco, 1995.
- COSTA, Geraldo Vieira da. **Cultura e valores organizacionais: caracterização dos valores organizacionais significativos para a Universidade do Amazonas**. Florianópolis : Insular, 1999.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999a.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999b.
- DEMING, W. Edwards. **A nova economia: para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.
- DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4.ed. São Paulo : Pioneira, 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo : Pioneira, 1984.
- FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresa**. São Paulo : Futura, 1997.
- FRANCO, Édson. **Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior**. Brasília : Universa - UCB, 1998.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo : Atlas, 1994.

- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HESELBEIN, Frances *et alii*. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. Organização: The Peter Drucker Foundatin. São Paulo : Futura, 1997.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa : Sílabo, 1997.
- KATZ, D. ; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1978.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. 2.ed. São Paulo : Futura, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo : Atlas, 1995.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- NELSON, Reed; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro : Imagem, 1996.
- PFEIFFER, J. William; JOHN, E. John. **The 1980 annual handbook for group facilitators**. San Diego : Pfeiffer & John, University Associates, 1980.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro : PHB, 1998.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco, California : Jossey-Bass, 1992.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SERGIOVANNI, T. J. ; CARVER, F. D. **O novo executivo escolar: uma teoria de administração**. São Paulo : EPU, 1976.
- SILVEIRA JÚNIOR, A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília : UNB, 1996.
- SIMCSIK, Tibor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo : Makron Books, 1992.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro : PHB, 1995.
- TAKESHY, Tachizawa; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro : FGV, 1999.
- TAMAYO, Álvaro *et alii*. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo : ANPEPP, 1997.
- THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa : Monitor, 1997.

WATERMAN, R. H. **O fator renovação**. São Paulo : Harbra, 1989.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. **Planejamento, universidade e modernidade**. Curitiba : All-Graf, 1998.

ZANELLI, José Carlos. **Acompanhamento de ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina**: um estudo descritivo do período 92-96. Pós-Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa qualitativa em psicologia e administração**. Em: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo : Coletânea da ANPEPP, 1997.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO - PVA - PERFIL DE VALORES AGREGADOS

Apresenta-se, neste Anexo 1, o questionário, proposto por Nelson e Loureiro (1996), que foi aplicado para a identificação dos valores da cultura da Sociedade Paranaense de Ensino e Informática e de sua mantida, as Faculdades SPEI.

PVA - PERFIL DE VALORES AGREGADOS

APRESENTAÇÃO

Este questionário registra suas impressões sobre os valores ou a “cultura” de sua organização. Não é teste com respostas certas ou erradas. Nossa meta é ter uma visão honesta e sincera de como você vê a sua organização hoje e como ela deveria ser. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item. Cremos que as primeiras impressões são as mais precisas para este tipo de pesquisa.

Assim, solicito que este questionário seja respondido de imediato e devolvido à pessoa encarregada em sua área. Os resultados, além de serem de interesse desta Presidência da SPEI, servirão para subsidiar a dissertação de mestrado do nosso professor Osni Camargo Carvalho.

Antecipo meus agradecimentos,

Ailton Renato Dörl

Instruções

Para cada um dos 20 itens existe um jogo de quatro frases:

Na primeira coluna (REAL), marque com **4 a frase que melhor descreve sua organização atualmente, com 1 a frase que pior descreve sua organização**, com 3 a segunda frase que melhor a descreve e com 2 a terceira frase que melhor a descreve. Não pode haver repetição de números, você deve usar 4, 3, 2, 1, em qualquer seqüência.

Na segunda coluna (IDEAL), repita o mesmo processo, só que para responder que frases você acha que deveriam melhor descrever a sua organização.

Exemplo:

N.º	FRASES	REAL	IDEAL
	Nesta organização a boa aparência é importante	2	1
	Nesta organização a pontualidade é valorizada	1	2
	Nesta organização a lealdade é importante	3	4
	Nesta organização é importante obedecer	4	3

Neste exemplo, atualmente (REAL) não se valoriza a pontualidade e o importante é obedecer. Entende-se que deveria (IDEAL) ser em primeiro lugar valorizada a lealdade e em último a aparência.

Questões:

ITEM	FRASES	REAL	IDEAL
1	Nesta organização existe confiança entre as pessoas		
	Nesta organização o esforço é valorizado		
	Esta organização não cede às pressões		
	Nesta organização a capacidade intelectual é valorizada		
2	Esta organização se importa com o bem-estar das pessoas		
	O esforço pessoal é respeitado nesta organização		
	Projetar uma boa imagem é importante nesta organização		
	Nesta organização as coisas são cuidadosamente planejadas		
3	Nesta organização o trabalho de equipe é valorizado		
	Nesta organização as pessoas esforçadas são admiradas		
	Nesta organização você precisa ser bom politicamente		
	Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui		
4	Esta organização valoriza a lealdade		
	Esta organização recompensa o esforço		
	Liderança é importante aqui		
	Nesta organização é fundamental ser flexível		
5	Nesta organização é aceitável compartilhar sentimentos		
	Nesta organização a pontualidade é valorizada		
	A boa liderança é valorizada		
	Nesta organização o planejamento é incentivado		
6	Esta organização se preocupa com os seus empregados		
	Nesta organização as coisas são feitas com rapidez		
	Nesta organização é importante ter boas influências		
	Nesta organização o uso do raciocínio é importante		
7	A sociabilidade é importante aqui		
	Nesta organização a rapidez e eficiência são valorizadas		
	Nesta organização ter "status" é importante		
	Nesta organização a criatividade é valorizada		
8	Nesta organização a lealdade é importante		
	Nesta organização respeitar os prazos é importante		
	Nesta organização respeitar a autoridade é importante		
	Nesta organização expor bem as idéias é importante		
9	Nesta organização é aceitável falar dos sentimentos		
	Nesta organização a persistência é valorizada		
	Nesta organização é necessário ter uma certa malícia		
	Nesta organização é aceitável assumir riscos		
10	Esta organização se importa com os menos afortunados		
	Nesta organização o cumprimento de metas é valorizado		
	Nesta organização os líderes são valorizados		
	Nesta organização pessoas que se comunicam bem progridem		
11	Nesta organização as equipes são importantes		
	Nesta organização termina-se o que é começado		
	Nesta organização é importante obedecer		
	Pessoas bem organizadas são admiradas aqui		
12	Nesta organização a lealdade é valorizada		
	Nesta organização a persistência é fundamental		
	Nesta organização é fundamental causar boa impressão		
	Nesta organização os intelectuais são admirados		

ITEM	FRASES	REAL	IDEAL
13	Nesta organização demonstra-se afeto e apreço		
	Nesta organização a qualidade é valorizada		
	Esta organização valoriza a boa aparência		
	Esta organização valoriza uma idéia bem apresentada		
14	Esta organização se preocupa com as pessoas		
	Nesta organização um serviço bem feito chama a atenção		
	Nesta organização a obediência às regras é importante		
	Nesta organização o arrojo é valorizado		
15	Nesta organização a camaradagem é incentivada		
	Nesta organização é importante caprichar no serviço		
	Nesta organização é importante demonstrar qualidade de líder		
	Nesta organização é importante saber analisar os fatos		
16	Esta organização valoriza a lealdade		
	Esta organização valoriza a qualidade		
	Nesta organização é importante saber negociar		
	Aqui o importante é ser organizado		
17	Esta organização valoriza o esforço		
	Esta organização valoriza a pontualidade		
	Esta organização valoriza a persistência		
	Esta organização valoriza a qualidade		
18	Esta organização valoriza a amizade		
	Esta organização se preocupa com as necessidades individuais		
	Esta organização incentiva a sociabilidade		
	Esta organização preza pessoas leais		
19	Nesta organização é importante obedecer		
	Nesta organização é importante manter certo "status"		
	Nesta organização é importante ser um bom político		
	Nesta organização é importante ser líder		
20	Esta organização valoriza a inteligência		
	Esta organização valoriza o bom planejamento		
	Nesta organização é importante saber expor suas idéias		
	Esta organização valoriza a criatividade		

ANEXO 2 - PLANO SPEI 2000

O objetivo deste plano é estabelecer metas estratégicas, estruturais, operacionais e financeiras a serem atingidas nos próximos três anos, visando apresentar a linha de ação da Diretoria até o ano 2000, com base na continuidade da atual gestão, ocorrida a partir da Assembléia Geral Ordinária da mantenedora, em 20 de maio de 1996.

1 Plano Estratégico

1.1 Faculdades

- 1.1.1 Autorização do Bacharelado em Informática em substituição ao curso de Tecnologia em Processamento de Dados (96);
- 1.1.2 Lançamento de dois cursos de Pós-Graduação, sendo um de Capacitação nas novas Tecnologias de Informática e um na Formação de Gerentes, em convênio com a SUCESU (96);
- 1.1.3 Reformulação e atualização dos conteúdos programáticos da Faculdade (dez/96);
- 1.1.4 Início de implantação do Projeto SPEI de Ensino Orientado (alunos especiais em disciplinas orientadas para participação em projetos) (2.o sem/96 e 1.o sem/97);
- 1.1.5. Curso de Especialização exclusivo para professores da SPEI em Aplicação da Informática no Ensino de 3.o Grau, centrado junto à PUC-PR (ago/96);
- 1.1.6 Autorização de pelo menos três novos cursos em Curitiba (2000);
- 1.1.7 Autorização de funcionamento em Paranaguá (2000) – Informática/Secretária Executiva/Administração;
- 1.1.8 Autorização de funcionamento em São José dos Pinhais: Informática/Administração e Contábeis (2000);
- 1.1.9 Implantação do projeto de ensino a distância, viabilizando eliminação de disciplina pelo estudo via Internet (98).

1.2 Colégio SPEI

- 1.2.1 Atualização dos Conteúdos Programáticos, visando à modernização e aplicação das últimas tecnologias disponíveis, como Windows 95, scanner, câmarad, etc. (2.º sem/96);

- 1.2.2 Estudo e Projeto de Curso de Formação de Técnicos em Meio Ambiente, juntamente com SPVS e Unilivre (2.o sem/96 e 1.o sem/97);
- 1.2.3 Apostilamento completo dos Cursos Técnicos (2.o sem/96);
- 1.2.4 Franquia do Curso Técnico (em andamento) (2.o sem/96).

1.3 SPEI Básico

- 1.3.1 Fortalecimento do nome SPEI para aumento do número de alunos (Pré-8.a série);
- 1.3.2 Lançamento do Semi-Extensivo (ago/96);
- 1.3.3 Estudo para lançar em 97 o Curso Objetivo em Curitiba (2.o sem/96);
- 1.3.4 Fortalecimento na área de Ensino com Informática, com contratação de especialista para preparação de material e professores (2.o sem/96);
- 1.3.5 Definição da Linha Pedagógica da Instituição, unificando metodologias, materiais e procedimentos institucionais.

1.4 São José

- 1.4.1 Implantação de curso noturno (ago/96);
- 1.4.2 Implantação de Colégio Técnico noturno (97);
- 1.4.3. Implantação de Cursinho Pré-Vestibular(97);
- 1.4.4 Fortalecimento do corpo diretivo e docente, para aumentar o número de alunos (96).

1.5 Institucional

- 1.5.1 Participação nas competições esportivas da cidade com equipes próprias em convênio com AABB (em andamento);
- 1.5.2 Lançamento do Jornal Informativo SPEI (abril/96);
- 1.5.3 Fortalecimento da marca SPEI com participação em congressos e eventos como apoio ao patrocinador e outros projetos;
- 1.5.4 Instalação da Editora SPEI, para produtos em Multimídia (97);
- 1.5.5 Instalação da Gáfica SPEI, para geração de todo material apostilado (98);
- 1.5.6 Exploração dos recursos da Internet para produtos e serviços SPEI (97);
- 1.5.7 Elaboração do Plano de Expansão – cursos/áreas/recursos.

1.6 Instituto SPEI

- 1.6.1 Projeto de Consultoria para Igreja Adventista (em andamento);
- 1.6.2 Projeto de Consultoria e Serviços de Programação para Fundação Banestado (em andamento);
- 1.6.3 Aquisição de terreno no Parque de Software de acordo com o projeto que prevê equipes multidisciplinares para desenvolvimento de software em duas áreas: Educação a Distância E Softwares Educacionais (ago/96);
- 1.6.4 Projeto de Consultoria e Treinamento por meio dos professores da SPEI (2.o sem/96);
- 1.6.5 Ações de marketing para fortalecer nome e ganhar mercado (2.o sem/96);
- 1.6.6 Implantação do empreendimento de desenvolvimento de software e projetos por meio de equipes formadas por professores e alunos (97/98).

2 Plano Estrutural

No Plano Estrutural a Direção promoverá revisão imediata dos documentos formais da Instituição, visando ao aprimoramento necessário para implantar as transformações projetadas. Assim, serão revisadas as estruturas da SPEI Ensino Básico LTDA, inclusive a possibilidade de extensão e transferência dos bens para a Sociedade Paranaense de Ensino e Informática. Separamos o Planejamento Estrutural nas seguintes áreas:

- 2.1 Organograma geral da Instituição;
- 2.2 Revisão de Estatutos da Sociedade;
- 2.3 Revisão e padronização dos Regimentos Internos das Unidades;
- 2.4 Plano de ação do Conselho Fiscal;
- 2.5 Parecer jurídico sobre fusão SPEI x SPEI Básico.

3 Plano Operacional

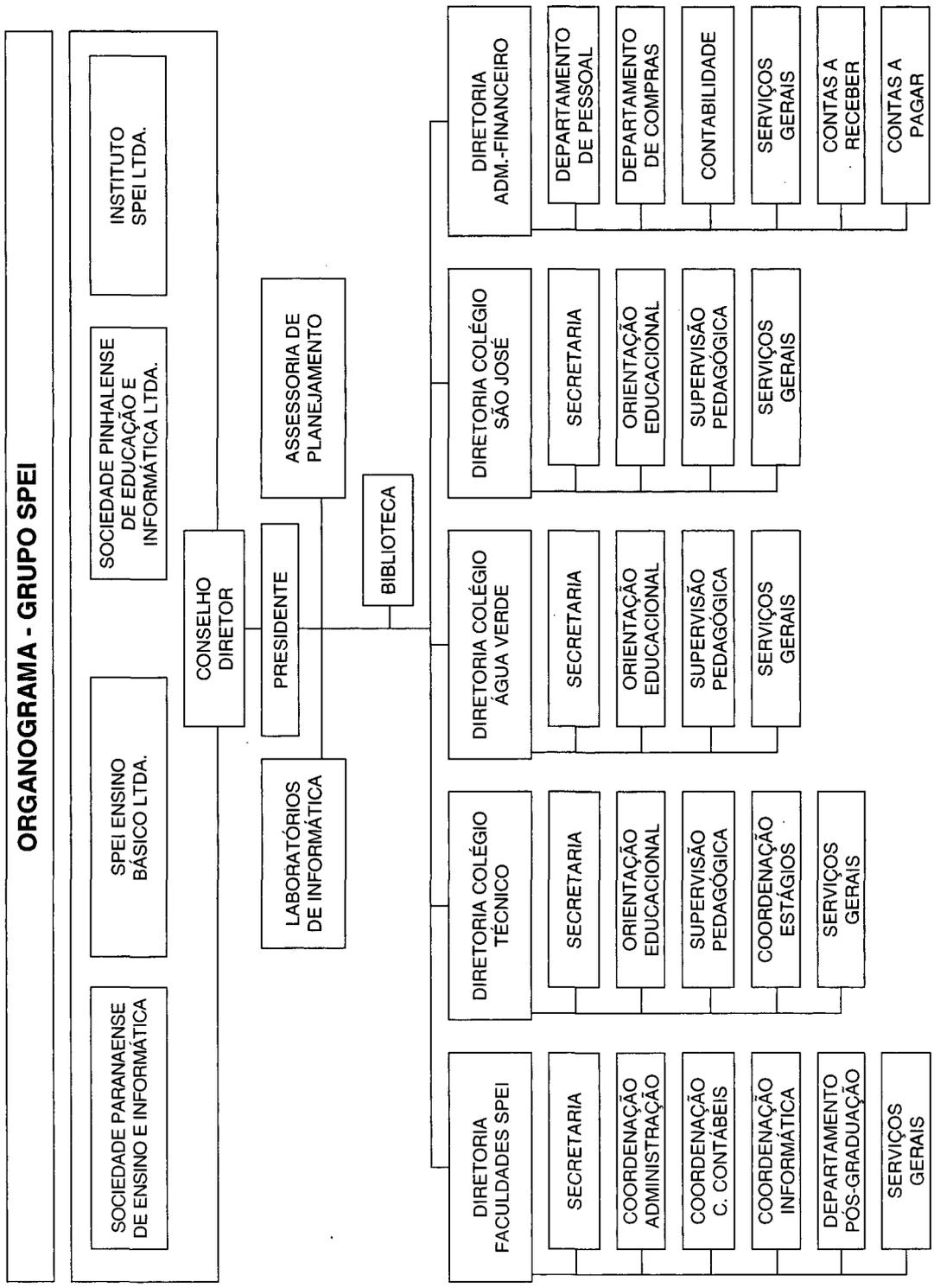
É o estabelecimento de normas operacionais, administrativas, financeiras e pedagógicas, visando padronizar as decisões dentro da Instituição. Dessa forma, teremos como produto final:

- 3.1. Fluxograma de ações e responsabilidades internas de cada área;
- 3.2. Manual de instruções de cada tarefa realizada;
- 3.3. Atualização/padronização de softwares utilizados na Instituição – suporte, manutenção e implantação de módulos faltantes/deficitários;
- 3.4. Normas gerais de organização e controle.

ANEXO 3 - ORGANOGRAMA DO GRUPO SPEI

Apresenta-se, neste Anexo 3, o organograma do grupo SPEI, que demonstra a estrutura organizacional das Faculdades SPEI e de sua mantenedora, a Sociedade Paranaense de Ensino e Informática - SPEI.

ORGANOGRAMA - GRUPO SPEI



ANEXO 4 - FORMULÁRIO DE CAMPO DE FORÇA

Apresenta-se, neste Anexo 4, o formulário que foi utilizado para identificar os fatores facilitadores e dificultadores das realizações das metas estratégicas das Faculdades SPEI, bem como para se obter a atribuição dos pontos por parte dos entrevistados.

ANEXO 5 - ROTEIRO BÁSICO SOBRE FATORES ORGANIZACIONAIS

Apresenta-se, neste anexo 5, o roteiro básico com o qual se iniciaram as entrevistas, visando estimular a identificação dos fatores que influenciaram a realização das metas estratégicas, por parte dos gestores.

ROTEIRO BÁSICO SOBRE FATORES ORGANIZACIONAIS

FATORES INTERNOS

- Estrutura societária;
- Estrutura organizacional;
- Uso de tecnologia;
- Situação financeira;
- Sistemática de planejamento;
- Clareza dos objetivos – comprometimento;
- Constância de propósito;
- Controle administrativo: centralização/autonomia;
- Estilo de liderança;
- Processo de tomada de decisão;
- Estrutura de poder: administração de conflitos;
- Avaliação de desempenho;
- Comunicação;
- Competência *laborare*;
- Comprometimento.

FATORES DO AMBIENTE ESPECÍFICO

- Fornecedores;
- Clientes;
- Concorrência;
- Legislação governamental;
- Grupos de pressão;
- Mercado de trabalho.

FATORES DO AMBIENTE GENÉRICO

- Condições econômicas;
- Condição político-legal;
- Situação sociocultural;
- Globalização;
- Evolução tecnológica;
- Cenários das profissões.

FONTE: STONER, Jame A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : PHB, 1995; ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro : PHB, 1998; DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro : LTC, 1999

ANEXO 6 - FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES POR META E ENTREVISTADO

Este documento registra, ao nível de cada uma das metas das Faculdades SPEI, constantes do Plano SPEI 2000, os fatores facilitadores e dificultadores identificados pelos gestores entrevistados, com indicação dos graus de importância, atribuídos por eles.

META ESTRATÉGICA: 1.1.1 - AUTORIZAÇÃO DO BACHARELADO EM INFORMÁTICA EM SUBSTITUIÇÃO AO CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSAMENTO DE DADOS

SITUAÇÃO: CONCLUÍDA - NO PRAZO		A	E	C	D	T	FATORES DIFICULTADORES				A	E	C	D	T		
ENTREVISTADOS		PONTOS				PONTOS				PONTOS				PONTOS			
FATORES FACILITADORES		A	E	C	D	T	FATORES DIFICULTADORES				A	E	C	D	T		
Comprometimento		1	5	3	5	14	Situação financeira	3	3	1	3	10					
Constância de propósito		3	3	3	3	12	Concorrência	3	3	1	3	10					
Clareza de objetivos		1	1	3	3	8	Grupos de pressão	1	3	1	1	6					
Leg. Governamental		5	3	1	1	10	Condições econômicas	1	3	1	1	6					
Condição fisco-legal		3	1	1	1	6	Condição fisco-legal	3	3	1	1	8					
Situação sociocultural		1	1	1	1	4	Falta de monitoramento	1	3	1	1	6					
Cenário das profissões		1	3	3	3	10	Falha na sistemática de planejamento	1	1	1	1	4					
Evolução tecnológica		1	3	5	3	12	Falta de clareza de objetivos	1	1	1	1	4					
Concorrência		3	3	3	3	12	Processo de tomada de decisão	1	1	3	1	6					
Mercado de trabalho		1	3	3	3	10	Legislação governamental	3	1	3	1	8					
Sist. de planejamento		1	3	1	3	8	Uso de tecnologia	1	1	1	1	4					
Competência <i>Laborare</i>		1	3	3	3	10											
Clientes		1	3	3	3	10											
TOTAIS		23	35	33	35	126		19	23	15	15	72					

LEGENDA: ENTREVISTADOS

- A – Presidente
- E – Diretor das Faculdades
- C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática
- D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.2b - LANÇAMENTO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO: FORMAÇÃO DE GERENTES, EM CONVÊNIO COM A SUCESU												
SITUAÇÃO: NÃO CONCLUÍDA - ABANDONADA												
ENTREVISTADOS	A	E	C	D	T	FATORES DIFICULTADORES	PONTOS					T
							A	E	C	D	T	
FATORES FACILITADORES												
Cientes	3	3	5	1	12	Falta de clareza de objetivos	5	3	3	1	12	
Estrutura pequena e flexível	3	1	1	1	6	Sistemática de planejamento	3	3	3	3	12	
Cenário das profissões	3	1	3	3	10	Falta de constância de propósito	3	3	3	3	12	
Evolução tecnológica	1	1	3	1	6	Falta de comprometimento	3	3	3	5	14	
Mercado de trabalho	1	1	3	3	8	Estrutura organizacional	1	1	3	3	8	
Concorrência	3	3	1	3	10	Processo de tomada de decisão	1	1	5	3	10	
						Uso de tecnologia: obsoleta	1	1	3	1	6	
						Situação financeira	1	1	1	1	4	
						Concorrência	1	3	1	3	8	
						Cenário das profissões	1	3	1	3	8	
						Estrutura de poder: administração de conflitos	3	5	3	3	14	
						Condição fisco-legal	1	3	1	1	6	
TOTAIS	14	10	16	12	52		24	30	30	30	114	

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.3 - REFORMULAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DOS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DAS FACULDADES

SITUAÇÃO: CONCLUÍDA - COM ATRASO

ENTREVISTADOS	A E C D				T	FATORES DIFICULTADORES	PONTOS				T
	A	E	C	D			A	E	C	D	
FATORES FACILITADORES	PONTOS				T	PONTOS				T	
Sistemática de planejamento	3	3	3	3	12	Estrutura organizacional	3	1	3	3	10
Clareza de objetivos	3	3	3	3	12	Estrutura de poder: administração de conflitos	3	1	3	3	10
Comprometimento	3	3	3	3	12	Estilo de liderança	3	1	3	3	10
Competência <i>Laborare</i>	3	3	3	5	14	Condição fisco-legal	1	1	1	1	4
Concorrência	3	3	3	3	12	Lançamento de novos cursos	3	3	1	2	9
Mercado de trabalho	3	3	5	3	14	Falta de constância de propósito	1	1	3	2	7
Clientes	1	3	3	1	8	Falta de comprometimento	1	3	3	2	9
Globalização	1	3	3	1	8	Falta de competência <i>Laborare</i>	1	1	1	2	5
Cenário das profissões	1	3	3	3	10	Excesso de trabalho	1	3	1	1	6
Estilo de liderança	1	3	1	3	8	Controle administrativo: centralização	1	1	3	3	8
Legislação governamental	5	3	1	1	10	Falta de monitoramento	1	1	1	3	6
Condição fisco-legal	3	1	1	1	6	Legislação governamental	1	1	1	1	4
Evolução tecnológica	1	1	3	3	8	Falta de comunicação	1	1	1	1	4
Grupos de pressão	1	1	1	1	4	Uso de tecnologia	1	3	1	1	6
Constância de propósito	3	5	3	3	14						
TOTAIS	35	41	39	37	152		22	22	26	28	98

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.4 - INÍCIO DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO SPEI DE ENSINO ORIENTADO - ALUNOS ESPECIAIS EM DISCIPLINAS ORIENTADAS PARA PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS														
SITUAÇÃO: NÃO CONCLUÍDA - ABANDONADA														
ENTREVISTADOS														
FATORES FACILITADORES	A				E				C				T	
	A	E	C	D	A	E	C	D	A	E	C	D		
FATORES DIFICULTADORES	PONTOS				PONTOS				PONTOS				T	
Capacitação de docentes	3	3	3	1	10	Legislação governamental				5	3	3	1	12
Estrutura organizacional	3	3	1	3	10	Condição fisco-legal				1	3	1	1	6
Uso de tecnologia	1	3	1	1	6	Falha na sistemática de planejamento				3	5	3	3	14
Proc. tomada de decisão: rapidez	1	1	1	1	4	Falha de comunicação				3	3	3	1	10
Evolução tecnológica	1	1	3	1	6	Falta de constância de propósito				1	3	3	5	12
Concorrência	1	1	1	1	4	Falta de comprometimento				3	3	5	3	14
Mercado de trabalho	1	1	3	1	6	Falta de estrutura organizacional				3	3	3	1	10
Cenário das profissões	1	3	3	1	8	Estrutura de poder: administração de conflitos				1	3	1	3	8
Clientes	3	1	3	1	8	Grupos de pressão				1	1	3	1	6
Comprometimento	1	1	3	3	8									
Globalização	1	1	1	1	4									
TOTAIS	17	19	23	15	74					21	27	25	19	92

LEGENDA: ENTREVISTADOS

- A – Presidente
- E – Diretor das Faculdades
- C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática
- D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.5 - CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EXCLUSIVO PARA PROFESSORES DA SPEI EM APLICAÇÃO DA INFORMÁTICA NO ENSINO DE 3.º GRAU, CENTRADO JUNTO A PUC-PR												
SITUAÇÃO: NÃO CONCLUÍDA - ABANDONADA												
ENTREVISTADOS	A			E			C			D		
	PONTOS			PONTOS			PONTOS			PONTOS		
FATORES FACILITADORES	T			T			T			T		
FATORES DIFICULTADORES	T			T			T			T		
Clareza de objetivos	3	3	3	1	10	Falha na sistemática de planejamento	3	3	3	3	12	
Clientes	1	3	3	1	8	Falta de constância de propósito	1	5	3	3	12	
Evolução tecnológica	3	1	3	1	8	Falta de competência <i>Laborare</i>	1	3	1	3	8	
Cenário das profissões	1	3	1	1	6	Estrutura organizacional	1	3	1	3	8	
Capacitação de docentes	3	3	3	1	10	Situação financeira	5	3	1	1	10	
Mercado de trabalho	1	3	1	1	6	Processo de tomada de decisão: demora	3	3	3	1	10	
Concorrência	3	1	1	1	6	Falta de comprometimento	1	1	5	5	12	
						Estilo de liderança	1	1	3	3	8	
						Estrutura de poder: administração de conflitos	1	1	1	3	6	
						Falta de clientes	1	1	1	1	4	
						Baixa qualidade do curso	1	1	1	1	4	
						Falta de monitoramento	3	1	1	3	8	
						Falta de comunicação	1	1	1	3	6	
TOTAIS	15	17	15	7	54		23	27	25	33	108	

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.6 - AUTORIZAÇÃO DE PELO MENOS 3 NOVOS CURSOS EM CURITIBA													
SITUAÇÃO: CONCLUÍDA - ANTECIPADA													
ENTREVISTADOS	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES	T	PONTOS				T	PONTOS				T
				A	E	C	D		A	E	C	D	
	Proc. tomada de decisão: rapidez	Condição financeira	10	1	3	5	1	10	3	3	1	1	8
	Comprometimento	Condição fisco-legal	18	5	5	3	5	18	3	3	1	1	8
	Sist. planejamento: monitoramento	Estrutura organizacional	10	3	3	1	3	10	1	1	1	1	4
	Concorrência	Falta de Clientes: para alguns curso – diurno	8	3	3	1	1	8	1	3	1	3	8
	Mercado de trabalho	Condições econômicas	8	1	3	1	3	8	1	3	3	1	8
	Cenário das profissões	Sist. Planejamento: escolha dos cursos	8	3	1	1	3	8	1	1	3	3	8
	Constância de propósito	Falha no planejamento de marketing	12	3	3	3	3	12	1	1	3	1	6
	Competência <i>Laborare</i>	Concorrência	12	3	3	3	3	12	1	1	3	1	6
	Leg. governamental		8	3	1	3	1	8					
	Condição fisco-legal		4	1	1	1	1	4					
	Evolução tecnológica		6	1	3	1	1	6					
	Clareza de objetivos		10	1	3	3	3	10					
TOTAIS			114	28	32	26	28	114	12	16	16	12	56

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.7 - AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO EM PARANAGUÁ; INFORMÁTICA; SECRETARIA EXECUTIVA E ADMINISTRAÇÃO												
SITUAÇÃO: NÃO CONCLUÍDA - ABANDONADA												
ENTREVISTADOS												
FATORES FACILITADORES	A	E	C	D	T	FATORES DIFICULTADORES	A	E	C	D	PONTOS	
											T	T
Mercado de Trabalho	1	1	3	1	6	Falha de planejamento	5	5	1	3	14	
Clientes	3	1	3	1	8	Falta de constância de propósito	3	3	1	3	10	
Globalização	1	3	1	1	6	Processo de tomada de decisão	1	3	1	3	8	
Lançamento de novo curso: Ciba.(C. Ext.)	3	3	1	1	8	Agilidade da concorrência	1	3	3	5	12	
Baixa concorrência	3	3	1	1	8	Falta de clareza de objetivos	1	1	1	1	4	
						Legislação governamental	3	1	5	1	10	
						Falta de viabilidade econômica	3	1	1	3	8	
						Condição fisco-legal	3	3	1	1	8	
						Estrutura societária	1	3	1	1	6	
						Estrutura organizacional	1	3	1	1	6	
						Condições econômicas	1	3	3	3	10	
TOTAIS	11	11	9	5	36		23	29	19	25	96	

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.8 - AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO SÃO JOSÉ DOS PINHAIS: INFORMÁTICA/ADMINISTRAÇÃO/CONTÁBEIS												
SITUAÇÃO: NÃO CONCLUÍDA - ABANDONADA												
ENTREVISTADOS	A	E	C	D	T	FATORES DIFICULTADORES	PONTOS				T	
							A	E	C	D		
FATORES FACILITADORES	PONTOS				PONTOS				T			
Mercado de Trabalho	3	3	3	1	10	Falha de planejamento	5	3	1	3	12	
Clientes	1	3	3	1	8	Falta de constância de propósito	3	3	1	1	8	
Globalização	1	1	1	1	4	Processo de tomada de decisão	3	3	1	1	8	
Clareza de objetivos	1	1	1	1	4	Agilidade da concorrência	1	1	3	1	6	
Comprometimento	1	1	1	1	4	Falta de clareza de objetivos	1	5	1	1	8	
Cenário de profissões	3	3	1	1	8	Condição fisco-legal	3	1	1	1	10	
Baixa concorrência	3	3	1	1	8	Legislação governamental	3	3	5	3	14	
						Falta de comunicação	1	3	1	1	6	
						Falta de competência <i>Laborare</i>	1	1	1	1	4	
						Condições econômicas	3	1	3	1	8	
TOTAIS	13	15	11	7	46		24	24	18	18	84	

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

META ESTRATÉGICA: 1.1.9 - IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE ENSINO A DISTÂNCIA, VIABILIZANDO ELIMINAÇÃO DE DISCIPLINA PELO ESTUDO VIA INTERNET											
SITUAÇÃO: NÃO CONCLUÍDA - EM ANDAMENTO											
ENTREVISTADOS	A	E	C	D	T	FATORES DIFICULTADORES	PONTOS				
	A	E	C	D			A	E	C	D	T
FATORES FACILITADORES											
Evolução tecnológica	1	3	5	1	10	Proc. tomada de decisão: participação	3	5	3	1	12
Clientes	1	3	1	1	6	Falta de comprometimento	3	3	3	5	14
Mercado de trabalho	3	3	3	1	10	Sistemática de planejamento	5	3	3	3	14
Grupos de pressão	1	1	1	1	4	Falta de competência <i>Laborare</i>	3	1	1	3	8
Concorrência	3	1	1	1	6	Controle administrativo: centralização	1	3	1	1	6
Legislação governamental	1	3	1	1	6	Legislação governamental	3	3	5	3	14
Uso de tecnologia	3	3	3	1	10	Agilidade da concorrência	1	3	1	3	8
Clareza de objetivos	1	1	3	3	8	Falta de monitoramento	3	3	1	3	10
Cenário de profissões	3	3	1	1	8	Condição fisco-legal	1	3	1	3	8
Condições econômicas	1	3	1	1	6	Lançamento de novos cursos	1	3	1	1	6
Sistemática de planejamento: cenário	3	1	3	5	12	Situação sociocultural	1	3	3	1	8
Comprometimento	1	1	3	1	6						
Constância de propósito	1	1	3	1	6						
Competência <i>Laborare</i>	1	1	1	3	6						
Globalização	1	3	1	1	6						
TOTAIS	25	31	31	23	110		25	33	23	27	108

LEGENDA: ENTREVISTADOS

A – Presidente

E – Diretor das Faculdades

C – Sócio gestor, responsável pelos laboratórios de informática

D – Sócio Gestor Diretor Administrativo-financeiro

ANEXO 7 - CONSOLIDAÇÃO AO NÍVEL DOS FATORES FACILITADORES

Este documento registra os graus de significados apontados pelos gestores entrevistados, consolidados ao nível de cada fator facilitador.

ANEXO 7 - CONSOLIDAÇÃO AO NÍVEL DOS FATORES FACILITADORES												
FATORES FACILITADORES	METAS											
	111	112A	112B	113	114	115	116	117	118	119	TOTAL PONTOS	
TRABALHO												
Comprometimento	14			12	8		18			6	58	
Constância de propósito	12			14			12			6	44	
Competência <i>laborare</i>	10			14			12			6	42	
Uso de tecnologia					6					10	16	
Capacitação de docentes					10	10					20	
PENSAMENTO												
Sistemática de planejamento	8			12			10			12	42	
Estrutura pequena e flexível		6	6		10						22	
Clareza de objetivos	8			12		10	10		4	8	52	
Cenário das profissões	10	10	10	10	8	6	8		8	8	78	
INSTITUCIONAL												
Condição Fisco-legal	6			6			4				16	
Lançamento de novo cursos								8			8	
CONTROLE												
Processo de tomada de decisão: rapidez					4		10				14	
Estilo de liderança				8							8	
AMBIENTAIS												
Legislação governamental	10			10			8			6	34	
Condições econômicas										6	6	
Situação sociocultural	4										4	
Grupos de pressão				4						4	8	
Mercado de trabalho	10	12	8	14	6	6	8	6	10	10	90	
Concorrência	12	6	10	12	4	6	8	8	8	6	80	
Clientes	10	12	12	8	8	8		8	8	6	80	
Evolução tecnológica	12		6	8	6	8	6			10	56	
Globalização				8	4			6	4	6	28	
Somatória de pontos	126	46	52	152	74	54	114	36	42	110		

ANEXO 8 - CONSOLIDAÇÃO AO NÍVEL DOS FATORES DIFICULTADORES

Este documento registra os graus de significados atribuídos pelos gestores entrevistados, consolidados ao nível de cada fator dificultador.

ANEXO 8 - CONSOLIDAÇÃO AO NÍVEL DOS FATORES DIFICULTADORES												
CATEGORIAS DE FATORES DIFICULTADORES	METAS											
	111	112A	112B	113	114	115	116	117	118	119	TOTAL PONTOS	
TRABALHO												
Falta de comprometimento		12	14	9	14	12				14		75
Falta de constância de propósito		12	12	7	12	12		10	8			73
Falta de competência <i>Laborare</i>				5		8			4	8		25
Uso de tecnologia	4	8	6	6								24
Excesso de trabalho				6								6
Baixa qualidade do curso						4						4
PENSAMENTO												
Falha na sistemática de planejamento	4	10	12		14	12	8	14	12	14		100
Estrutura organizacional		12	8	10	10	8	4	6				58
Falta de clareza de objetivos	4	10	12					4	8			38
Cenário das profissões		8	8									16
Falta de monitoramento	6			6		8				10		30
Falta de comunicação				4	10	6			6			26
Falta de viabilidade econômica								8				8
Sistemática de marketing							6					6
INSTITUCIONAL												
Situação financeira	10	8	4			10	8					40
Estrutura societária								6				6
Condição Fisco-legal	8	6	6	4	6		8	8	10	8		64
Lançamento de novos cursos				9						6		15
CONTROLE												
Processo de tomada de decisão	6	12	10			10		8	8	12		66
Estrutura de poder: administração de conflitos		12	14	10	8	6						50
Estilo de liderança				10		8						18
Controle administrativo: centralização				8						6		14
AMBIENTAIS												
Legislação governamental	8			4	12				10	14	14	62
Condições econômicas	6						8	10	8			32
Situação sociocultural										8		8
Grupos de pressão	6				6							12
Concorrência	10	10	8				6	12	6	8		60
Falta de clientes						4	8					12
Somatória de pontos	72	120	114	98	92	108	56	96	84	108		