

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

PAULO JOSÉ GONZAGA RIBEIRO

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR, POR MEIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO
DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

FLORIANÓPOLIS
2002

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

PAULO JOSÉ GONZAGA RIBEIRO

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR, POR MEIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO
DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade

Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2002

PAULO JOSÉ GONZAGA RIBEIRO

ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR, POR MEIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.
Orientador

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr.

Ficha Catalográfica

RIBEIRO, Paulo José Gonzaga

Adaptação organizacional estratégica na instituição de ensino superior, por meio da internacionalização: o caso da Universidade Católica de Goiás. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2000.

147 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

1. Adaptação organizacional estratégica 2. Instituição de ensino superior 3. Internacionalização

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todas aquelas pessoas que acreditam no desenvolvimento da educação superior como instrumento para se alcançar um desenvolvimento humano sustentável.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Antonio Alves Filho, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores Celso Orlando Rosa e João Bosco de Barros, pela amizade apoio e incentivo.

À Professora Maria das Graças Ferreira, pela longa amizade, pelo constante incentivo e por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Universidade Católica de Goiás, pelo apoio financeiro e pelo espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos Adhemar, Luciene, Marcos e Neusa, pela amizade linda e sincera há mais de 20 anos. Espero sempre contar com o apoio de vocês.

Ao Marcos Filho, por estar sempre disponível e pela ajuda que muito contribuiu na elaboração e execução deste trabalho.

A minha esposa Vera e meu filho Diogo, por todo amor, carinho, paciência e apoio em todos os nossos momentos juntos. Amo vocês e dedico-lhes mais esta conquista.

Em especial, a Bernadete e “Tequinha”, pelo carinho e pela atenção.

Meus sinceros agradecimentos aos Doutores Manoel e Luiza.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

E finalmente, a Deus, por me fazer existir, proteger e amar.

Existem grandes universidades sem Faculdades de Direito. Existem grandes universidades sem Faculdades de Medicina. Existem grandes universidades mesmo sem times de futebol. Mas não existe nenhuma grande universidade sem uma dimensão internacional.

Wesley Posvar
Magnífico Reitor da Universidade de Pittsburgh, Estados Unidos

SUMÁRIO

Lista de tabelas	x	
Lista de figuras	xi	
Lista de abreviaturas e siglas	xii	
Resumo	xiii	
Abstract	xiv	
1	Capítulo 1 – Introdução	1
1.1	Exposição do tema	1
1.2	Formulação do problema	4
1.3	Objetivos	5
1.4	Metodologia	6
1.5	Relevância do estudo	10
1.6	Definição dos principais termos	12
1.7	Organização do trabalho	13
2	Capítulo 2 – Fundamentação teórica	15
2.1	As organizações vistas como sistemas abertos	15
2.2	A organização e seu ambiente	17
2.3	Tipos de ambientes	18
2.4	Mudança organizacional	25
2.5	As incertezas	30
2.6	Estratégia	32
2.7	Planejamento estratégico	41
2.8	Evolução histórica do processo adaptativo organizacional	47
2.9	Principais perspectivas teóricas da adaptação estratégica	51
3	Capítulo 3 – Evolução histórica do processo de internacionalização do ensino superior	59
3.1	Perspectiva histórica da internacionalização do ensino superior	59
3.2	A internacionalização da educação superior	64
3.3	Descrição do ambiente	68
4	Capítulo 4 – A adaptação organizacional estratégica, por meio da internacionalização do ensino: o caso da UCG	78
4.1	UCG: origem e história	79
4.2	A UCG e o seu ambiente	81
4.3	Pontos fortes e fracos detectados no início da internacionalização da UCG (1994)	84
4.4	O processo de internacionalização da UCG no período 1994/2000	88
4.5	Análise do estudo de caso	99
4.6	Cenários da internacionalização na UCG	110
5	Capítulo 5 – Conclusões e recomendações	113
5.1	Considerações gerais	113

5.2	Conclusões	114
5.3	Recomendações para futuros trabalhos	115
6	Referências Bibliográficas	119
	Anexo 1 Política de Relações Internacionais da UCG	125

LISTA DE TABELAS

1	Número de vagas em cursos superiores de curta duração no Brasil	77
2	Alunos e professores beneficiados pela internacionalização da Universidade Católica de Goiás	96

LISTA DE FIGURAS

1	Localização dos ambientes geral, específico e interno na organização	20
2	Modelo de Porter para análise do ambiente competitivo	24
3	Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas	30
4	Estratégias emergentes e deliberadas	35
5	Palavras-chaves na definição de estratégia, segundo diversos autores	37
6	As quatro abordagens do processo de desenvolvimento estratégico de Idenburg	39
7	Análise <i>SWOT</i>	43
8	Fases do desenvolvimento do processo de internacionalização da UCG	88
9	Convênios internacionais firmados pela Universidade Católica de Goiás, no período 1994-2000	95
10	Nível de incerteza sobre a internacionalização da UCG	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARI	Assessoria para Relações Internacionais
AUGM	Associação das Universidades do Grupo de Montevidéu
CLV	Centro de Línguas Vivas da Universidade Católica de Goiás
CREPUC	Conselho de Reitores das Universidades da Província de Québec
CRESALC	Centro Regional para Educação Superior na América Latina e Caribe
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
EUA	Estados Unidos da América
IEE	Instituto de Educação Internacional
IES	Instituição de Ensino Superior
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MINEDLAC VII	VII Conferência Regional de Ministros da Educação da América Latina e Caribe
Nafta	Tratado de Livre Comércio entre Canadá, Estados Unidos e México
PCI	Programa de Cooperação Interuniversitária
PEC-G/MEC	Programa de Intercâmbio para Estudantes de Graduação do Ministério da Educação e Cultura
Sebrae	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGC	Sociedade Goiana de Cultura
UCG	Universidade Católica de Goiás
UFG	Universidade Federal de Goiás
UNAMAZ	Associação das Universidades Amazônicas
Unesco	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
VA	Vice-Reitoria Acadêmica
VAD	Vice-Reitoria para Assuntos Administrativos
VAE	Vice-Reitoria para Assuntos Comunitários e Estudantis
VPG	Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

RESUMO

O estudo objetivou verificar o desenvolvimento do processo de internacionalização da Universidade Católica de Goiás (UCG), como uma das formas de adaptação organizacional estratégica para lidar com as mudanças e incertezas ambientais, causadas pelo fenômeno denominado globalização, bem como as conseqüências desse processo.

Foram analisadas referências bibliográficas de autores nacionais e estrangeiros sobre tópicos como evolução das organizações e como elas podem responder às mudanças ambientais, internacionalização da educação superior, planejamento e administração estratégica, missão, cultura e a importância de recursos humanos capacitados para uma adaptação organizacional estratégica bem sucedida.

Os resultados mostram que a internacionalização da UCG se deu de uma forma reativa. Também revelam alguns problemas, tais como a adoção de nova forma de gestão que incorpore a dimensão internacional à missão, políticas e estratégicas institucionais.

ABSTRACT

The main objective of this study was to describe the internationalization process developed at State of Goiás Catholic University (UCG), Brazil, as one of the mechanism of strategic organizational adaptation, to face the environmental changes and uncertainties caused by globalization, and the consequences of this process as well.

Several Brazilian and foreign authors were analyzed on topics such as organizational evolution and how modern companies might respond to changes, higher education internationalization, strategic management and planning, mission, organizational culture and the importance of qualified human resources in order to succeed in a strategic organizational adaptation process.

The results show that UCG's internationalization process was implemented in a reactive form. They also show some problems such as finding a new way of management which incorporates the international dimension to the university's mission, politics and strategies

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

O processo de globalização instalado no mundo atual tem trazido mudanças nos diversos tipos de organizações tanto produtivas quanto culturais. Esse fenômeno é descrito por Neto (1996, p.82) como “um processo de aceleração capitalista, num ritmo jamais visto, em que o produtor vai comprar matéria-prima em qualquer lugar do mundo onde ela seja melhor e mais barata. Instala a fábrica nos países onde a mão-de-obra fique mais em conta, não importa se no Vietnã ou na Guatemala. Vende a mercadoria para o mundo inteiro”.

Daft (1999) entende a globalização como um conjunto de mudanças nos padrões de produção, investimento e comércio internacionais, cujas expressões máximas são a integração crescente de acordos internacionais de comércio e a universalização dos circuitos financeiros que buscam instalar-se em todas as partes dos sistemas produtivos, a fim de torná-los mais eficazes, competitivos e rentáveis.

A globalização está multiplicando a riqueza e desencadeando forças produtivas numa escala sem precedentes. Envolve diversos processos simultâneos: a integração econômica global, a criação de redes como a Internet, o tratamento de temas como meio ambiente, direitos humanos e educação. Com ela, a conjuntura social e política das nações passam a não ser importantes na definição de investimentos. Conseqüentemente, os países e suas organizações precisam ajustar-se e adaptar-se para permanecer competitivos em uma economia global.

Miles e Snow (1978) afirmam que a falha em arquitetar ajustes às mudanças e incertezas ambientais causadas pela globalização poderá resultar em uma ineficiência organizacional relativa e em uma inabilidade para as organizações persistirem.

Um dos ajustes necessários é a adaptação organizacional estratégica à competitividade exarcebada do mundo globalizado. De acordo Drucker (1999, p. 57),

“todas as instituições devem fazer da competitividade global uma meta estratégica”. Nenhuma delas, inclusive as instituições de ensino superior (IES), poderá sobreviver e, ao mesmo tempo, ser bem-sucedida, a menos que esteja preparada para enfrentar mudanças e adaptar-se às pressões impostas pelos ambientes econômico, tecnológico, social, político e cultural em transformações.

As instituições de ensino superior não estão imunes aos efeitos das atuais mudanças e incertezas ambientais. Os líderes universitários modernos devem compreender que mesmo uma instituição tão tradicional como a universidade foi criada para ter continuidade. Assim, as IES devem se esforçar para uma adaptação organizacional estratégica que as torne mais receptivas a mudanças e capazes de transformarem-se.

Com efeito, durante a última década, a internacionalização se implantou no âmago da vida universitária. Essa internacionalização pode ser compreendida como uma das formas de adaptação organizacional estratégica mais importante e coerente das IES diante do fenômeno que vem causando transformações contínuas nos ambientes organizacionais: a globalização. A internacionalização cada vez maior do ensino superior é, primeiramente, o reflexo do caráter mundial do ensino e da pesquisa. Esse caráter se fortalece graças aos processos atuais de integração econômica e política, à necessidade cada vez maior de compreensão intercultural e à natureza mundial das comunicações modernas e dos mercados consumidores atuais.

Essa internacionalização que tem lugar na Universidade refere-se ao processo de transformação institucional integral destinado a incorporar as dimensões internacional e intercultural à missão e às funções significativas das IES, de tal forma que sejam inseparáveis de sua identidade e cultura (UNESCO, 1995).

Segundo a UNESCO (ibidem), esse processo de internacionalização deve ser visto como uma abertura institucional para o exterior, por meio de acordos de cooperação técnica, científica e cultural, firmados por IES de todo o mundo, incluindo atividades de intercâmbio de professores, estudantes, pessoal técnico-administrativo, pesquisas, publicações, internacionalização de grades curriculares e instrução em línguas estrangeiras.

Essa abertura deve também fazer parte integral dos planos de desenvolvimento, planejamento estratégico e políticas gerais das IES.

É interessante lembrar que, no processo de internacionalização das universidades, uma transformação importante a que se assistiu foi as agências governamentais, inicialmente responsáveis por promoverem a cooperação internacional, passarem esse encargo para as IES. Com isso, as formas de interação entre essas entidades estão mudando, novas motivações e capacitações de seu pessoal estão sendo exigidas, bem como estão surgindo novas regras de jogo com novos reflexos para o tráfego nas águas do mundo globalizado (SAMOILOVICH, 1998, p.40).

Um evidente sinal de que as universidades já navegam nessas águas é o aumento permanente da quantidade de professores, estudantes e pesquisadores que estudam, ministram cursos, desenvolvem projetos de pesquisa, vivem e se comunicam em um contexto internacional. Dados sobre a cooperação internacional mostram que “o número de estudantes que freqüentam universidades fora de seus países de origem [é de] aproximadamente um milhão. Oitenta por cento estão estudando em países da Europa e na América do Norte” (SAMOILOVICH, *ibidem*).

No continente americano, o país que mais estudantes recebe são os Estados Unidos. Nos anos de 1996 e 1997, aproximadamente 458.000 viveram nesse país. Dois terços do total de estudantes latino-americanos que estudam fora de seus países (aproximadamente 70.000) o fazem nos Estados Unidos (SAMOILOVICH, *ibidem*).

Ainda segundo o autor citado, ao lado dos Estados Unidos, os países que historicamente receberam mais estudantes são a França, Alemanha e Reino Unido. O continente europeu possui aproximadamente 324.000 alunos estrangeiros circulando entre seus países.

Segundo os Anais da X Reunião Anual do Fórum de Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (1998), realizado em Florianópolis, Santa Catarina, países como Japão e Austrália, considerados até então como países emissores de estudantes,

passaram a fazer parte do grupo de receptores, tornando o mercado da educação internacional mais competitivo.

Mais recentemente, começou um maior intercâmbio entre os países do Mercosul e do NAFTA e uma maior mobilidade de estudantes dos “tigres asiáticos” em direção aos Estados Unidos e Europa.

Além dessa crescente mobilidade, observa-se uma intensificação dos vínculos de pesquisas transnacionais e uma ampliação considerável de diversos tipos de redes, associações e outros acordos de vinculação entre centros universitários, docentes, pesquisadores e estudantes. Os avanços constantes das tecnologias de informação e de comunicação facilitam esse processo. Como exemplo dessas novas associações, Brovotto (1994) destaca: a) a Associação das Universidades Amazônicas (UNAMAZ) , que agrupa mais de 70 IES dos oito países signatários do Tratado de Cooperação Amazônica; b) a Associação das Universidades do Grupo Montevideú (AUGM), que reúne doze universidades dos países membros do Mercosul e c) a Confederação Universitária Centroamericana, que congrega nove universidades dos países dessa sub-região.

Portanto, nas novas políticas educacionais, a internacionalização converte-se em um poderoso instrumento de adaptação organizacional estratégica, para que as universidades melhorem sua qualidade de educação, preparem seus estudantes para atuarem em um mundo cada vez mais interdependente e competitivo e estabeleçam uma maior solidariedade entre os povos do Planeta.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O conhecimento transmitido por meio do ensino superior dever ser de alta qualidade, para atender às necessidades humanas e corresponder a um sistema mundial bastante complexo. Nesse sentido, as universidades devem desempenhar um papel importante na solução dos problemas globais e na manutenção da dignidade humana. De acordo com o Conselho Americano de Educação/Comissão para Educação Internacional (1998, p.2), “[...] ao início do século XXI, o desenvolvimento socioeconômico de todos os

países dependerá da existência de recursos humanos preparados para detectar oportunidades, ameaças, riscos e vantagens competitivas que permitam um melhoramento da qualidade de vida”.

Assim, uma universidade de excelência, que deseja manter sua presença e liderança no campo da educação superior e no desenvolvimento científico e tecnológico, deve incrementar suas relações interinstitucionais e internacionais, desenvolver um sistema de apoio ao desenvolvimento da comunidade local e aproveitar plenamente as possibilidades, tanto de aperfeiçoamento e bolsas quanto de recursos que são gerados nesse âmbito.

A Reitoria da Universidade Católica de Goiás, gestão 1994-2000, ao iniciar sua administração, reconhecendo a importância da dimensão internacional da educação superior, compreendeu que a aceção de globalidade deveria ser um componente conceitual que subsidiasse seu plano de ação de curto, médio e longo prazo e decidiu criar a Assessoria para Relações Internacionais (ARI), com o objetivo de promover o crescimento futuro de seus programas e serviços internacionais, principalmente nos estudos de pós-graduação e na pesquisa.

Com base nas análises desse processo de implementação das atividades internacionais, surgiu a formulação do problema a que a presente dissertação tentou oferecer uma resposta: **Como se desenvolveu o processo de internacionalização da Universidade Católica de Goiás (UCG), no período de 1994 – 2000?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as causas e os fatores que levaram a UCG a estabelecer formalmente, uma política de internacionalização, no período de 1994 a 2000, no contexto de seu processo de adaptação organizacional estratégica, além de formular sugestões que possam contribuir para o desenvolvimento e continuidade do processo de internacionalização da UCG.

1.3.2 Objetivos específicos

— Identificar os fatores internos e externos que motivaram a UCG a adotar, a partir de junho de 1994, uma estratégia de internacionalização.

— Analisar os fatores supra mencionados para a determinação do estágio atual do processo de internacionalização da UCG.

— Identificar os desafios que foram enfrentados pela instituição na implementação desse processo.

— Caracterizar o processo de internacionalização experimentado pela instituição no período 1994-2000.

— Sugerir mudanças necessárias, para que o processo de internacionalização da UCG seja incorporado à sua missão, ações, estratégias e cultura organizacional.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Opção Metodológica

A metodologia ou método científico assume importância nas pesquisas acadêmicas, pois sem ela, segundo Campomar (1991), os resultados das investigações seriam difíceis de aceitação. Pode-se afirmar que o método científico de pesquisa é um conjunto de passos específicos e claramente determinados para a obtenção de um conhecimento, passos estes aceitos pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa (SELLTIZ et al., 1974).

Vergara (1998) adota uma taxionomia segundo a qual uma pesquisa é classificada com base em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente investigação pode ser classificada como exploratória e descritiva, porque, embora a Universidade Católica de Goiás seja uma entidade com tradição e alvo de pesquisas de diversas áreas, não se verificou a existência de estudos que

abordassem uma política de internacionalização sob o ponto de vista que esta pesquisa tem a intenção de abordar.

Quanto aos meios, esta pesquisa pode ser considerada como bibliográfica, documental e de campo. É bibliográfica porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada uma investigação sobre os seguintes assuntos: evolução das organizações e suas formas de responder às mudanças ambientais, internacionalização da educação superior, planejamento e administração estratégica, políticas educacionais, missão, cultura e quadro de pessoal de uma IES.

A investigação é também documental, porque se valeu de documentos internos da UCG que dizem respeito ao objeto de estudo.

A pesquisa é de campo, pois coleta dados primários na Assessoria para Relações Internacionais e em diversos órgãos que compõem a Reitoria da UCG por meio de entrevistas informais, ou seja, aquelas que se distinguem da simples conversação, porque têm como objetivo básico a coleta de dados destinada a uma visão geral do problema pesquisado (GIL, 1999).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa na modalidade de estudo de caso. Essa modalidade, de acordo com Gil (ibidem, p. 72), “é [caracterizada] pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

Yin (1990, p. 23), por sua vez, define o estudo de caso como uma “forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram entrevistadas doze pessoas que exerceram posições administrativas na UCG e docentes, bem como estudantes que se beneficiaram de determinados convênios internacionais firmados no período abrangido pela pesquisa. A duração média de cada entrevista foi de quarenta minutos, ressaltando-se que todos os entrevistados concordaram em conceder a entrevista, desde que permanecessem

anônimos. A causa desta exigência está no fato de que, durante o período da entrevista (junho e julho de 2001), sete dos entrevistados, anteriormente pertencentes ao quadro técnico-administrativo, já não faziam parte da equipe da Reitoria em virtude da demissão da Reitora e de todos os seus três Vice-Reitores no início de janeiro de 2001. Em relação aos estudantes entrevistados, a justificativa para o anonimato centralizou-se no fato de já estarem formados, não pertencendo mais ao corpo discente da UCG.

1.4.2 Análise e interpretação dos dados

Na presente pesquisa utilizou-se de procedimentos qualitativos e quantitativos para análise e interpretação dos dados. Os procedimentos qualitativos se referem ao caráter subjetivo de alguns temas, ou seja, “trabalho com o universo de significados, aspirações, crenças e atitudes” (MINAYO et al., 1994, p.22), ao passo que os quantitativos estão relacionados ao aspecto objetivo, por meio de dados matemáticos e análises estatísticas.

Nesse sentido, é importante ressaltar a afirmação da referida autora (p. 22): “que o conjunto de dados qualitativos e quantitativos não se opõem, ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

Técnicas estatísticas simples, como a de indicadores percentuais, foram empregadas, possibilitando, dessa forma, uma maior compreensão das variáveis existentes.

Os dados foram também analisados e interpretados, com base nos preceitos contidos na fundamentação teórica, que norteou o desenvolvimento deste estudo.

1.4.3 Delimitação da pesquisa

Muito dificilmente, um projeto de investigação sobre adaptação organizacional estratégica pode constituir um corpo ideal que englobe todos os aspectos e facetas do tema pesquisado dada sua complexidade e amplitude.

Neste trabalho, uma das maiores dificuldades enfrentadas foi a delimitação da pesquisa na abordagem do contexto de uma organização tão vasta e rica como das instituições de ensino superior, uma instituição cultural e científica por excelência criada pelo homem (BERHEIN, 1977).

Foi preciso selecionar aquelas teorias e modelos a respeito da adaptação organizacional estratégica que possibilitem a análise do gerenciamento da internacionalização do ensino superior, em face das alterações rápidas e complexas e das ambigüidades ambientais.

Entre as dezenas de teorias e modelos sobre adaptação organizacional estratégica que foram apresentados durante este curso de Mestrado, os quais serão analisados mais detalhadamente no segundo capítulo, esta pesquisa tomou como base os tipos de organizações com características distintas quanto à formulação e implementação de estratégias para enfrentar o ambiente, sugeridos por Miles e Snow (1978).

O marco da pesquisa, resumido no livro desses autores americanos, consiste em algumas idéias básicas que foram introduzidas e desenvolvidas por vários outros estudiosos, entre eles, Child, Stinchcombe, Weick, Argyris, Thompson, Mintzberg, Drucker, Chandler, Lawrence, Lirsch, Galbraith, Fouraber, Stopford, March, Simon, Cyert, March e Perrow. Embora essas idéias não fossem frutos de estudos sobre adaptação organizacional, elas foram úteis para o presente trabalho.

Miles e Snow (ibidem) mostram, por meio de exemplos e argumentos, que o processo de adaptação organizacional estratégica é dirigido pelas escolhas estratégicas dos altos dirigentes da organização. Eles também afirmam que, embora essas escolhas sejam numerosas, complexas e mais ou menos contínuas, elas podem ser analisadas apropriadamente mediante a seguinte categorização – decisões empreendedoras, decisões de engenharia e administrativas – e por meio de um exame da consistência entre as decisões tomadas. Finalmente, concluem os autores que nem todo grupo de altos dirigentes aborda essas decisões da mesma maneira e, por isso, sugerem quatro tipos de organizações: defensivo, explorador, analista e reativo. Cada um possui sua própria estratégia adaptativa.

1.4.4 Limitações

Na coleta e no tratamento dos dados, foram encontradas as seguintes dificuldades:

— com relação à coleta de dados, a maior fragilidade refere-se ao volume de dados disponíveis sem um controle adequado. O processo de internacionalização da UCG ainda é pequeno, se comparado com o de universidades dos grandes centros tanto nacionais como internacionais;

— o método foi limitado pela seleção dos atores para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os administradores e líderes universitários envolvidos no tema;

— outro fator limitador diz respeito à pesquisa documental, uma vez que se pretendeu levantar documentos internos para o estudo de caso. Dessa forma, anteciparam-se eventuais dificuldades em conseguir autorização para tanto, pois a Reitoria que iniciou o processo de internacionalização da UCG foi demitida em janeiro de 2001 pela Sociedade Goiana de Cultura (SGC).

Todavia, mesmo diante das limitações supra mencionadas, o método escolhido foi o mais apropriado para o alcance dos objetivos finais da pesquisa.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

De acordo com o “Documento de Política para el Cambio e Desarrollo en la Educación Superior,” organizado pela UNESCO em 1995, nos últimos anos, a educação superior vem sofrendo inúmeras e específicas mudanças nos contextos regional, nacional e local. Diante disso, as instituições de ensino superior devem guiar-se por três critérios que determinem sua hierarquia e seu funcionamento: pertinência, qualidade e internacionalização.

A internacionalização cada vez maior da educação superior é um reflexo do caráter mundial do ensino e da pesquisa. Esse caráter mundial se fortalece graças aos processos

atuais de integração econômica e política, por uma necessidade crescente de compreensão intelectual e pela natureza mundial das comunicações modernas, dos mercados consumidores, etc. O aumento permanente do número de estudantes, professores e pesquisadores que estudam, ministram cursos, pesquisam, vivem e se comunicam em um mercado internacional é uma prova indiscutível desta nova situação geral, que, à primeira vista, parece benéfica.

Segundo o documento da UNESCO, anteriormente citado, existem vários problemas causados por uma adaptação organizacional ineficaz nas relações internacionais das instituições de ensino superior. A transferência de conhecimento e o acesso às bases de dados são afetados gravemente por vários fatores negativos que nem sempre estão relacionados com problemas educacionais. As capacidades de formação e pesquisa de alto nível, por exemplo, estão distribuídas de maneira desigual no plano geográfico. Mesmo assim, o estabelecimento de uma política de internacionalização eficaz seria um dos meios mais adequados para que as IES concebessem e adotassem uma nova forma de docência, pesquisa e extensão compatível com a nova realidade mundial, assegurando, dessa forma, a qualidade de sua educação e a formação de profissionais, que considerem e respeitem a diversidade cultural e tenham capacidade para se adaptar às mudanças conceituais e tecnológicas e atuar com sucesso em um mundo globalizado.

Ao se estudar até que ponto a UCG está caminhando para um modelo de internacionalização compatível com a nova realidade mundial, estar-se-á contribuindo para a identificação das possíveis contradições inerentes ao processo, bem como para o aprendizado do processo de controle adotado pela UCG, uma vez que um processo decisório destinado a acentuar aquele modelo deverá considerar não só a história dessa escola como também sua situação conjuntural e estrutural.

Hoje, a UCG desenvolve uma política de internacionalização desvinculada de qualquer política institucional mais ampla de sua mantenedora, a Sociedade Goiana de Cultura – SGC, até porque seu estatuto está sendo reformulado. No entanto, a análise do caminho que está sendo percorrido atualmente por essa instituição no que diz respeito à sua política de internacionalização e às suas contradições poderá oferecer subsídios para um processo decisório pelo qual seja implantado ou acelerado um modelo legitimamente

respaldado pela Mantenedora e Reitoria, sem riscos de contratempos institucionais e correspondentes aos anseios de toda a comunidade ucegeana.

Finalmente, uma vez que com o presente trabalho se constatou que não existem muitos estudos sobre o processo de internacionalização das IES brasileiras, o mesmo torna-se relevante para o debate sobre a sistematização e a profissionalização necessárias à administração de políticas, estratégias e programas de internacionalização.

1.6 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

— Adaptação organizacional estratégica: processo dinâmico de ajuste às mudanças ambientais e incertezas por meio de um alinhamento eficaz com o ambiente e, ao mesmo tempo, o gerenciamento das interdependências internas (MILES e SNOW, 1978).

— Internacionalização da educação superior: processo pelo qual as universidades respondem ao fenômeno denominado globalização, mediante a formação de quadros capazes de se adaptarem e atuarem com eficácia na nova realidade global (UNESCO, 1995).

— Globalização: conjunto de mudanças nos padrões de produção, investimentos e comércio internacional, cuja expressão máxima é a integração crescente dos mercados por meio do estabelecimento de acordos internacionais de comércio e a universalização dos circuitos financeiros, que buscam instaurar-se em todas as partes dos sistemas produtivos, a fim de torná-los mais eficazes, competitivos e rentáveis (DICKEN, 1992).

— Instituição de ensino superior (IES): compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, tendo por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos de conhecimento, pelo ensino, pesquisa e extensão (FERREIRA, 1975).

— Estratégia: segundo Mintzberg et al. (2000), a estratégia necessita de um conjunto de definições inter-relacionadas (cinco), para que uma organização alcance seus objetivos: 1) plano, guia ou curso de ação para o futuro (pretendida); 2) padrão, consistência de comportamento ao longo do tempo (realizada); 3) posição, localização de

determinados produtos em determinados mercados; 4) perspectiva, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas e 5) truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. No âmbito do presente trabalho, os conceitos de estratégia como plano e padrão foram essenciais para a análise do processo de internacionalização da UCG e para o alcance dos objetivos propostos.

— Planejamento estratégico: atividade que envolve a definição da missão da empresa, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

— Tipificação de Miles e Snow (1978): contempla quatro tipos de comportamento adaptativo adotados pelas empresas, com características distintas em relação de formulação e implementação de estratégias para enfrentar as mudanças e incertezas ambientais: defensivo, explorador, analista e reativo.

— Ambiente geral: fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações, tais como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, estrutura legal, sistema ecológico e condições mercadológicas e culturais (BOWDITCH e BUONO, 1977).

— Ambiente específico: refere-se aos fatores e às condições externas que tenham relevância imediata para a organização, incluindo-se, entre outras, clientes, fornecedores, sindicatos, concorrentes, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes à organização (ibidem).

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação objetiva oferecer referências teóricas para melhorar a compreensão sobre escolhas estratégicas e apresentar subsídios aos administradores interessados na adaptação organizacional. Compreende uma pesquisa bibliográfica, sistemática e crítica sobre o desenvolvimento de modelos teóricos de adaptação organizacional estratégica e uma análise dessa adaptação enfrentada pela UCG.

O trabalho está organizado em cinco capítulos. A Introdução apresenta o tema, traz o seu problema, os objetivos gerais e específicos do trabalho, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como sua delimitação e as principais limitações encontradas para sua condução. Traz também a relevância do estudo e a definição dos principais termos utilizados no campo da adaptação organizacional estratégica.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre adaptação organizacional estratégica que orientou a compreensão e a análise dos fatos estudados.

O capítulo seguinte versa sobre a evolução histórica do processo de internacionalização do ensino superior e apresenta uma análise contemporânea desse processo.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso sobre o processo de internacionalização da UCG iniciado em junho de 1994, por meio de uma abordagem geral e uma análise comparativa com o referencial teórico apresentado no capítulo dois.

Na conclusão sugerem-se parâmetros de avaliação da dimensão internacional, que refletem o estado de arte da ciência a respeito do problema que a pesquisa aborda e apresentam-se as recomendações para futuros trabalhos. A ela seguem-se as referências bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as teorias e os estudos sobre adaptação organizacional estratégica que nortearam a leitura, interpretação, análise e explicação do fenômeno, os quais ajudaram a dar sentido à natureza fundamental do tema e ao problema formulados na presente pesquisa. Os critérios da apresentação das diferentes abordagens encontradas na teoria administrativa são, evidentemente, discutíveis. Contudo, concluiu-se que uma combinação de modelos, idéias e do momento histórico ofereceria um critério mais didático do que qualquer um deles isoladamente e que o fato de essa contribuição proporcionar uma visão comparativa das diversas abordagens sobre o tema proposto é considerada válida em uma pesquisa desta natureza.

Assim sendo, as duas primeiras seções tratam da organização como um sistema aberto e apresentam ilustrações de como essa visão alicerça a compreensão do ambiente em que as organizações operam. A terceira seção focaliza as principais perspectivas teóricas sobre o processo de mudança, destacando os principais paradigmas que auxiliam a compreensão da nova realidade global e a determinação do processo de mudança organizacional. As seções seguintes abordam elementos como incerteza, instabilidade e imprevisibilidade ambientais e os processos de formulação de estratégia e planejamento estratégico como ferramentas para enfrentar esses elementos. Finalmente, são apresentadas as principais perspectivas teóricas para a pesquisa sobre adaptação estratégica, destacando-se o trabalho de Miles e Snow (1978).

2.1 AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS ABERTOS

As organizações podem ser concebidas como sistemas vivos, pois elas dependem do ambiente em que atuam para a satisfação de suas necessidades.

De acordo com Morgan (1996, p. 43), essa concepção, baseada na Teoria dos Sistemas, que surgiu nos anos 1960 nas Ciências Naturais, foi um dos principais desenvolvimentos da teoria organizacional nos últimos cinquenta anos. Segundo o autor, “[...] a teoria da organização transformou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre moléculas, células, organismos complexos, espécie e ecologia são colocados em paralelo com aqueles entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social.”

Um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O estado de cada unidade depende das outras unidades (WOOD JR., 2000). Estas interações internas fazem que um sistema possua características globais, quantitativas e qualitativas diferentes da soma de suas partes.

Com base na Segunda Lei da Termodinâmica, afirma o mesmo autor, um sistema fechado tende a entrar em decadência. Os sistemas abertos, por sua vez, são capazes de evitar a decadência por meio de um processo contínuo de “importação de energia do ambiente”.

Estas duas idéias centrais, a da interação interna entre os componentes de um sistema e a da interação do sistema com o ambiente onde ele opera, enfatizam a enorme necessidade de compreender o ambiente organizacional, para que as organizações possam elaborar processos de adaptação a ambientes incertos e mutáveis e responder com estratégias mais apropriadas às demandas do mercado por meio de inovações constantes de seus produtos ou serviços (CALDAS e WOOD JR., 1999).

Motta (2001) afirma que a organização como sistema aberto encontra-se permanentemente em mudança, pois ela só sobrevive e cresce por meio de sua adaptação estratégica a ambientes extremamente turbulentos.

Assim, pode-se concluir que os administradores modernos devem dedicar muita atenção não só às atividades ambientais estabelecidas pelas interações organizacionais consideradas mais diretas (como clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, mídia,

órgãos governamentais, etc.), mas também ao contexto das interações com o ambiente mais geral. A próxima seção examina as distinções entre os ambientes mais detalhadamente.

2.2 A ORGANIZAÇÃO E O SEU AMBIENTE

A organização é tanto um objetivo articulado quanto um mecanismo estabelecido para alcançá-lo. A maioria das organizações engaja-se em um processo contínuo de avaliação de seus objetivos e questionamentos, verificação e redefinição da maneira pela qual elas se integram com seus ambientes. As organizações eficazes formam e mantêm um mercado viável para seus bens ou serviços (MILES e SNOW, 1978).

De acordo com Morgan (1996, p. 17), as “organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidas de muitas maneiras diferentes”, exigem que seus administradores possuam habilidades na arte de entender as situações, decorrentes de um ambiente incerto e mutante e impõem-lhes condições severas de operações, levando-os a optar por esta ou aquela estratégia mais apropriada para a situação.

A principal mensagem do referido autor é a de que as organizações eficazes e modernas devem entender as relações internas e externas e estar sempre alertas, maximizando o desempenho dos elos de ligação, para atingir seus objetivos e interesses.

Maximiano (2000) observa que a importância do ambiente para a administração das organizações foi analisada por diversos autores, destacando-se:

1) Emery e Trist que definiram a organização como um sistema sociotécnico aberto, que retira insumos do ambiente e lhe devolve resultados. Como um sistema aberto, a organização mantém uma condição de equilíbrio dinâmico com seu ambiente. A principal tarefa da administração, segundo este conceito, é tentar fazer um ajuste do sistema organizacional com seu ambiente.

2) Lawrence e Lorch iniciam sua análise questionando o motivo pelo qual os seres humanos criam suas organizações. Eles concluíram que as organizações permitem que as pessoas encontrem as melhores soluções para os problemas a serem enfrentados. Com esta explicação, esses autores priorizam três pressupostos fundamentais: a) as pessoas têm

objetivos, não as organizações; b) as pessoas se agrupam para uma melhor coordenação de seus esforços dentro da organização; c) a eficácia de uma organização é avaliada pela capacidade de satisfazer as necessidades de seus membros por meio de operações planejadas com o ambiente.

Para ser bem sucedida em seu relacionamento com o ambiente, a organização deve criar unidades segmentadas, cada uma com a responsabilidade principal de interagir com um segmento do ambiente externo.

Como exemplo, Morgan (1996) cita uma empresa industrial em que o departamento de produção interage com os fornecedores de equipamentos de produção e de matérias-primas e com o mercado de mão-de-obra. O departamento de vendas, por sua vez, lida com problemas referentes ao ambiente no qual se encontram os consumidores e a concorrência. Cada uma dessas unidades lida com problemas e incertezas, que são aspectos dos ambientes em que operam.

Lawrence e Lorch (1967) afirmam que a diferenciação é o melhor meio que as organizações possuem para lidar eficazmente com o ambiente. Segundo a interpretação de Maximiano (2000, p. 379), “ao mesmo tempo em que se diferencia para ser eficaz nas relações com ambientes especializados, uma organização precisa de integração, para preservar sua unidade e identidade. A integração é o mecanismo que permite administrar sistematicamente todas as relações com o ambiente”.

2.3 TIPOS DE AMBIENTES

Os ambientes de uma organização podem ser externos e internos (Figura 2.1, p.20). Esta seção cobre a definição e a análise dos componentes do ambiente externo.

Segundo Daft (1999), o ambiente organizacional externo engloba todos os elementos existentes fora dos limites da organização que tenham potencial para afetar a organização, incluindo concorrentes, recursos, fornecedores, tecnologias e condições econômicas que exercem influência sobre a organização. Daft (ibidem, p. 44) ressalta que

este tipo de ambiente não inclui os eventos “tão afastados da organização que o impacto deles não é perceptível”.

O ambiente externo da organização pode ser classificado ainda, de acordo com suas camadas, em : a) ambiente geral e b) ambiente específico.

2.3.1 O Ambiente Geral

O ambiente geral refere-se às camadas externas dispersas que influenciam a organização indiretamente, incluindo fatores sociais, demográficos e econômicos que repercutem , igualmente, em todas as organizações ao seu redor (STONER e FREEMAN, 1999).

Na visão de Daft (1999), este ambiente inclui quatro dimensões: a internacional, a tecnológica, a sociocultural e a político-legal.

A dimensão internacional do ambiente externo reflete os eventos originados em países estrangeiros, bem como as oportunidades para a organização em outros países. Esta dimensão representa um contexto que influencia todos os outros aspectos do ambiente externo. O ambiente internacional produz novos concorrentes, clientes e fornecedores, bem como mudanças sociais, tecnológicas e tendências econômicas.

A dimensão tecnológica diz respeito aos progressos técnicos e científicos em uma determinada indústria, assim como na sociedade como um todo. Estes avanços podem mudar completamente as “regras do jogo”. Assim, as organizações modernas devem estar preparadas para reagir e adaptar-se às mudanças.

A dimensão sociocultural representa as características demográficas, as normas, os costumes e valores da população em geral, tais como: distribuição geográfica, densidade populacional, idade e nível educacional. É importante que as organizações modernas compreendam que os perfis demográficos atuais são “as bases da força de trabalho e clientes futuros” (MAXIMIANO, 2000 p.46). Especialistas como Drucker (1999) indicam uma crescente globalização tanto do mercado consumidor como da oferta de trabalho. A

diversificação do mercado organizacional e consumidor também será crescente, por exemplo, os Estados Unidos continuarão a receber um fluxo de imigrantes, principalmente da Ásia (35,2%) e México (23,7%) (MALLORY e FOREST, 1992, p. 70-3).

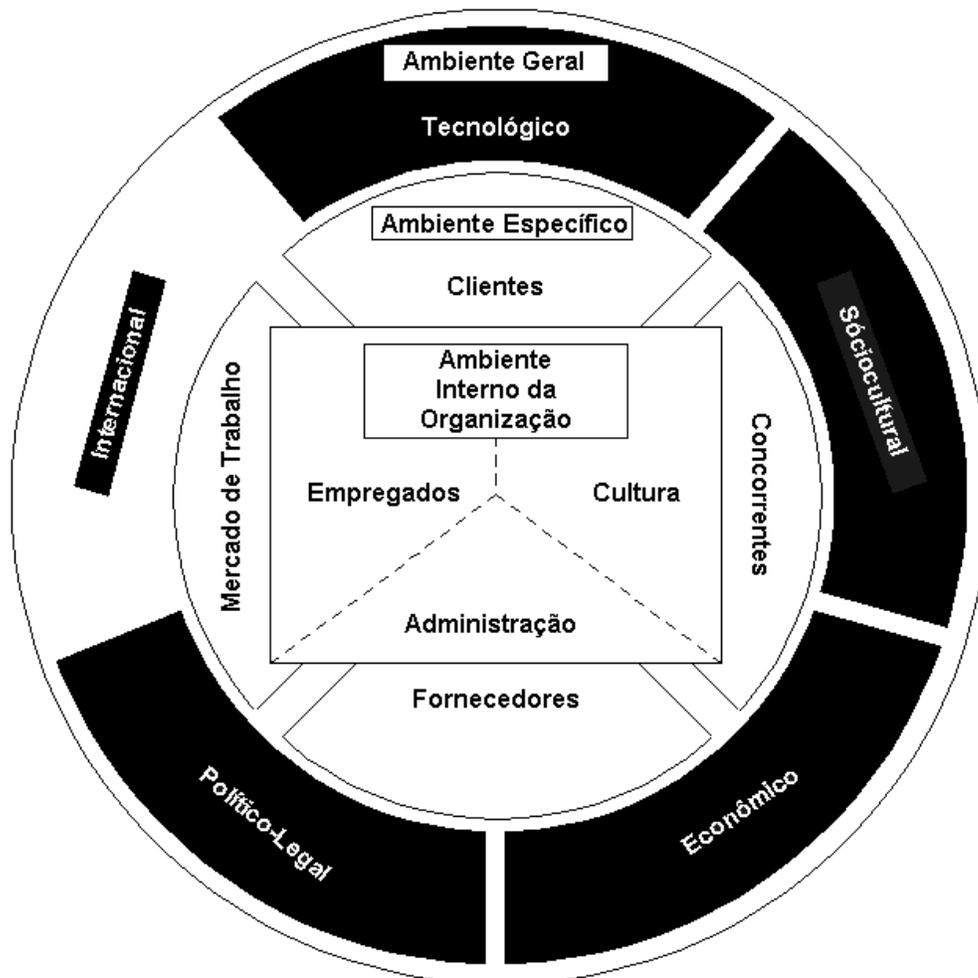


FIGURA 2.1 Localização dos ambientes geral, específico e interno na organização

FONTE: Daft, 1999 (adaptado)

A característica demográfica também influencia as normas e os valores da sociedade e, conseqüentemente, das organizações, como a campanha contra o fumo (MILES, 1982), a “febre” anticolesterol e a crescente diversidade de consumidores, com segmentação de mercados em grupos, como os hispânicos, as crianças e mulheres acima de 40 anos.

Imparato e Harari (1994) dão um exemplo de adaptação organizacional estratégica, citando o jornal americano *Miami Herald* que, ao responder às mudanças no ambiente sociocultural, lançou um jornal em língua espanhola, intitulado *El Nuevo Herald*, contendo artigos sobre eventos e esportes hispânicos de países de toda América Latina. Segundo esses autores, ao lançar este novo produto, o *Miami Herald* aumentou também seus ganhos e o número de assinaturas.

A dimensão econômica compreende o desenvolvimento econômico de um país ou ambiente onde a organização atua. Esta dimensão inclui o poder de compra dos consumidores, a taxa de desemprego e as taxas de juros. Uma tendência importante nesta dimensão é o aumento freqüente de aquisições e fusões, cujo impacto sobre os postos de trabalho pode ser muito forte, criando incertezas em relação à segurança de emprego no futuro. Daft (1999, p.46) faz um comentário importantíssimo sobre o movimento de fusões e aquisições: essas são apenas o início das incertezas de emprego, uma vez que “metade das organizações adquiridas é novamente vendidas”.

A dimensão político-legal representa as regulamentações governamentais em todos os níveis, bem como as atividades políticas que venham a afetar o comportamento organizacional. Portanto, é importante que os administradores reconheçam a grande variedade de “grupos de pressão” que atuam dentro da estrutura político-legal, para influenciar as organizações a se comportarem de uma forma social e responsável. Como exemplo, Miles (1982) afirma que as empresas de cigarro americanas sentiram o poder de grande alcance dos grupos de pressão antifumo.

2.3.2 O ambiente específico

O ambiente específico corresponde os fatores e às condições externas que têm relevância imediata para a organização, incluindo-se, entre outros, clientes, fornecedores, sindicatos, concorrentes, agências regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes à organização (BOWDITCH e BUONO, 1977).

Dentre os componentes desse ambiente, os concorrentes são a principal fonte de ameaça para as organizações. Bateman e Snell (1998) acreditam que, quando as organizações competem pelos mesmos clientes, tentando ganhar *market share* às custas dos outros, todas as organizações devem reagir e antecipar as ações de seus concorrentes.

Desse modo, de acordo com os autores citados, as organizações devem identificar seus concorrentes, incluindo: (1) empresas estrangeiras, principalmente as primeiras organizações a entrarem discretamente em pequenos nichos; (2) pequenas empresas domésticas, especialmente por seu ingresso em mercados muito pequenos e de preço elevado; (3) novas e grandes empresas domésticas que estão explorando novos mercados; (4) concorrentes regionais fortes e (5) sistemas de vendas não tradicionais, como nos canais de TV por assinatura e vendas por meio de catálogos.

O processo administrativo pode significar muito mais do que reagir e adaptar-se ao ambiente competitivo: ele pode significar também modificar ou moldar esse ambiente. O modelo de Porter (1989) é considerado um poderoso instrumento de análise do ambiente competitivo, a fim de adaptar ou moldar a natureza da competição. Esse modelo, conforme está mostrado na Figura 2.2 (pág. 24), inclui os concorrentes atuais, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

Os fornecedores encontram-se na base do sistema produtivo de qualquer organização. Sem fornecedores eficientes e eficazes, o funcionamento do sistema produtivo fica comprometido. De acordo com Daft (1999), a administração moderna dá grande ênfase ao estabelecimento de parcerias com um pequeno número de grandes fornecedores, ao contrário da filosofia do passado, quando as grandes organizações procuravam manter um elevado número de fornecedores para os mesmos componentes.

As pessoas ou organizações que compram bens ou serviços produzidos por uma organização são os clientes. Ao adquirirem bens ou serviços de uma determinada empresa, os clientes tornam-se importantes, pois eles determinam o sucesso dessa empresa (DAFT, *ibidem*).

Baseados na importância do cliente, Hooley e Saunders (1996, p.25) adotam dois princípios básicos, para que as organizações reconheçam “a necessidade de uma investigação cuidadosa dos desejos e necessidades dos clientes, seguida de uma definição clara sobre como a empresa pode atendê-los da melhor maneira possível”.

Princípio nº. 1 — Do ponto de vista dos clientes, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz a adequação à finalidade, e não aquele que oferece um luxo desnecessário.

Princípio nº. 2 — Os clientes não compram produtos; eles compram o que o produto faz para eles, ou seja, os clientes se interessam muito mais pelos benefícios obtidos pela compra, pelo uso ou consumo do produto ou serviço, do que pelas características técnicas desse produto ou serviço.

O “conserta-tudo” de um fim de semana não quer uma broca de um quarto; ele precisa de um furo de um quarto. A broca é simplesmente um meio de fornecer aquele benefício, e será a solução para a necessidade básica somente enquanto não for inventado um método ou uma solução melhor (KOTLER, 1991).

De forma semelhante, o jardineiro não quer um cortador de grama. O que ele deseja é um gramado de apenas uma polegada de altura. Sendo assim, uma nova variedade de semente de grama, que seja robusta e que só cresça uma polegada na altura poderia constituir uma séria ocorrência para os fabricantes de cortadores de grama (HOOLEY e SAUNDERS, 1996, p. 26).

Concluindo, as organizações precisam estar preparadas para a busca de soluções dos problemas de seus clientes.

O mercado de trabalho representa as pessoas que podem ser contratadas para a organização. As organizações modernas requerem pessoal treinado e qualificado. Daft (1999, p. 48) enumera dois fatores do mercado de trabalho que exercem influência direta sobre as organizações: (1) a política de investimento contínuo em recursos humanos, para que a organização possa atender às demandas competitivas do mercado globalizado e (2) o efeito da formação de blocos de comércio internacional, da tecnologia e das “mudanças de

alocação dentro da fábrica pela mobilidade do trabalho, criando mão-de-obra não utilizada em algumas áreas e racionamento de mão-de-obra em outras”.

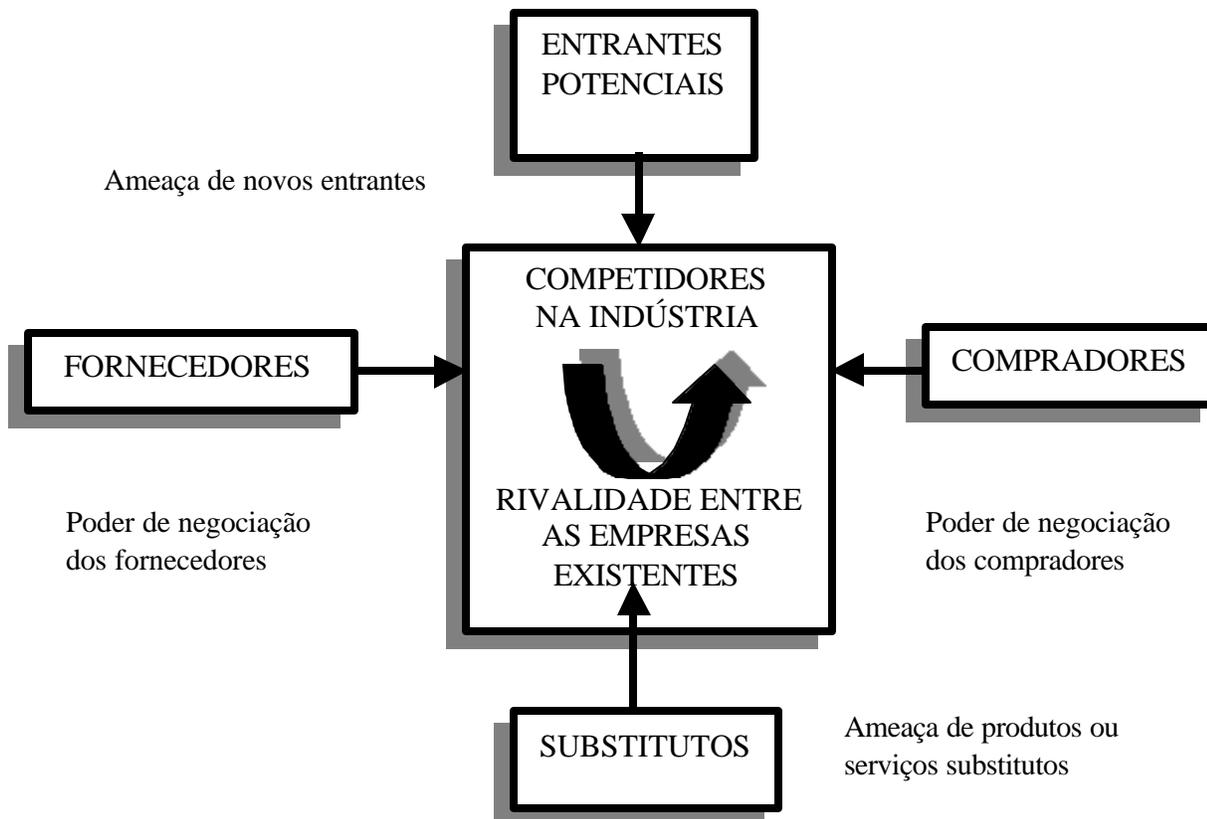


FIGURA 2.2: Modelo de Porter para análise do ambiente competitivo

Fonte: Porter, 1988 (adaptado)

Outra perspectiva de classificação de ambiente é mencionada por Alves Filho (2000), com base no trabalho de Bowditch e Buono (1997). Eles fazem a distinção entre o ambiente real e o percebido, uma vez que as pessoas reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais.

O ambiente real (ou objetivo) é formado pelas entidades, objetos e condições existentes fora da organização. Com base nos ambientes geral e específico, uma

organização pode ser avaliada, medida ou descrita por elementos externos à mesma, limitando, desta forma, suas operações.

O ambiente percebido (ou subjetivo), por sua vez, traduz-se na interpretação subjetiva do ambiente real que ocorre dentro da organização.

Pode-se deduzir pelo exposto que qualquer organização (como um sistema vivo) estabelece uma variedade de inter-relacionamentos com os sistemas macros, que compõem seu ambiente tecnológico, econômico, ecológico, social e político.

Se um determinado desenvolvimento ambiental destrói ou cria oportunidades de negócios, um aviso antecipado das circunstâncias específicas relevantes a uma determinada organização será essencial ao processo de adaptação organizacional estratégica inteligente e eficaz.

Riscos e oportunidades surgidos nas últimas décadas do século XX requerem um interesse intenso por parte dos administradores sobre o que está acontecendo fora de suas organizações. Ademais, mecanismos práticos de detectar coisas boas ou ruins, lucros ou prejuízos deverão ser desenvolvidos e implementados (ANDREWS, 1980).

2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional é um tema atualmente importantíssimo, que tem chamado a atenção de pesquisadores sobre a teoria organizacional e de administradores, em razão das grandes transformações que as organizações enfrentam.

Esta seção não objetiva esgotar este tema, mas apresentar os vários focos de interesse dos pesquisadores no contexto da mudança organizacional.

Grande parte da literatura sobre mudança organizacional aborda, inicialmente, a rapidez das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que marcaram o fim do século XX e a necessidade de as organizações modernas se adaptarem para lidar eficazmente com essas mudanças.

Os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, a concorrência está mais acirrada, o ciclo de vida dos produtos reduz-se a cada dia, em virtude da grande diversificação, e o mercado de trabalho exige novas habilidades e tratamento. Nesse contexto, a adaptação torna-se fundamental e é muito comum saber que organizações em todo o mundo estão se reestruturando ou passando por grandes mudanças.

O exemplo mais comentado, segundo Wood Jr. (2000, p.19), é o das empresas japonesas, que, diante das mudanças velozes, “[...] transformaram-se em organizações de alta *performance* e com isto têm afetado o mundo ocidental”. Para o autor a sobrevivência e o sucesso das organizações nessa nova era vão depender de sua capacidade de adaptação, que inclui a mudança como parte de seu cotidiano.

Para Herzog (1991), mudança significa alterações significativas no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipação a alterações de recursos ou de tecnologia. O referido autor acredita que, para lidar com a mudança de forma eficaz, é necessário que as organizações saibam administrar seus recursos humanos, mantendo altos níveis de motivação, pois o grande desafio para obter uma vantagem competitiva no mundo globalizado não é a mudança tecnológica, mas sim a renovação dos valores e da cultura organizacional.

Morgan (1986) estabelece um conjunto composto de três imagens (metáforas) que auxilia a compreensão do processo administrativo em face das mudanças: organizações como máquinas, organizações como organismos e organizações como cérebros.

Como máquinas, as organizações representam o pensamento refletido na organização burocrática, proposta por Weber. Elas são planejadas e administradas como máquinas constituídas de partes interligadas. Cada uma das partes realiza uma atividade específica, definida no funcionamento do todo. As organizações como máquinas valorizam a “precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência através de divisões rígidas de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados” (WOOD JR., 2000, p. 25). Segundo esse autor, a visão das organizações como máquinas não é adequada ao contexto de mudanças do mundo em que se vive atualmente.

As organizações como organismos tentam compreender e gerenciar os objetivos organizacionais e as relações com o ambiente. Seus administradores deverão ser capazes de se adaptar a ambientes em processos contínuos de mudanças. Ao contrário da visão mecanicista, esse tipo de organização busca uma melhor harmonia entre estratégia, tecnologia e recursos humanos (WOOD JR., *ibidem*).

As organizações como cérebros possuem duas imagens. A primeira reflete as organizações como um sistema que processa informações com o objetivo de compreender melhor o impacto atual da informatização. A segunda imagem concebe as organizações como um holograma, que adota os seguintes princípios: “(1) fazer o todo em cada parte; (2) criar uma conectividade e redundância; (3) gerar simultaneamente especialização e (4) generalizar e criar capacidade de auto-organização” (WOOD JR., *ibidem*, p. 26).

A adoção desses princípios tem como objetivos centrais a flexibilidade e a inovação, requisitos fundamentais para organizações que operam em um mercado de trabalho com características específicas e que requer um alto grau de automação e informatização.

Land e Jarman (1981) estabeleceram uma tipologia para as fases do processo de mudança: formação, regulamentação e integração. Durante a formação, a organização descobre a si própria, bem como o ambiente em que opera, estruturando-se e estabelecendo padrões de comportamentos. Na segunda fase, na regulamentação, a organização passa por um processo de conhecimento. Por último, na integração, a empresa supera a eficiência e a eficácia de seu padrão repetitivo. Segundo os autores citados, se a organização deseja continuar com o seu processo de crescimento, deve diminuir a rigidez de seus padrões e o poder da organização informal, passando, então, por um processo de inovação, abertura e ruptura.

Want (1990) estabelece cinco tipos de mudanças: (1) opcional, quando o sistema não está sofrendo nenhuma pressão ambiental; (2) operacional, para corrigir seus pontos fracos; (3) direcional, quando há a necessidade de alterações nas estratégias estabelecidas; (4) fundamental, quando a missão passa por um processo de alteração e (5) total, em situações extremamente críticas, como, por exemplo, a falência ou fusão e aquisição.

2.4.1 Novos paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas

Objetivando uma melhor compreensão da nova realidade organizacional e determinar o processo de mudança organizacional, Motta (2000) descreve cinco paradigmas de mudança, com base em estudos realizados por diversos autores, destacando-se Kuhn (1962), Masterman (1970), Morgan (1979), Chandler (1971), Parsons, Katz e Kahn, Lawrence e Lorsch, Argyris, McGregor e Likert. Os cinco paradigmas são os seguintes: mudança como um novo compromisso ideológico, mudança como um imperativo ambiental, mudança como uma interpretação crítica da realidade, mudança como uma intenção social e mudança como transformação individual.

2.4.1.1 A mudança como um novo compromisso ideológico

Este paradigma concebe a mudança como resultado da busca de novos valores e crenças, a fim de comprometer as pessoas com o ideal organizacional. A mudança ocorre somente quando se modifica o pensamento das pessoas. Conseqüentemente, cabe à organização compreender e comparar a realidade com os seus princípios organizacionais e processos gerenciais pré-determinados.

2.4.1.2 A mudança como um imperativo ambiental

Nesta visão, a mudança é provocada pelo ambiente no qual a organização está inserida. A organização é concebida como um sistema aberto. Para sobreviver e adaptar-se a seu ambiente, ela necessita observar minuciosamente as interações estabelecidas com o meio exterior. A organização deve ser capaz de prever os eventos que poderão exercer impacto sobre ela e desenvolver métodos que a auxiliem na explicação de sua realidade.

2.4.1.3 A mudança como uma interpretação crítica da realidade

Neste paradigma, a mudança é um processo consciente de criação de uma nova realidade organizacional. A organização não só reage ao seu ambiente, mas também tem uma participação direta no estabelecimento de seus próprios valores e crenças. Segundo este paradigma, a organização é um sistema social em que o conhecimento é produzido durante as interações entre as pessoas. Nesse sentido, a organização possui um papel duplo: compreender e explicar, por meio do processo de comunicação, os propósitos das ações organizacionais e seus elementos condicionantes.

2.4.1.4 A mudança como uma intenção social

A mudança é considerada como um processo consciente de alteração das relações sociais. Dentro das organizações, as pessoas fazem parte de grupos. Elas não se comportam isoladamente, portanto, mudar significa conhecer as intenções e as interações das pessoas, para que a organização possa alterá-los.

2.4.1.5 A mudança como transformação individual

A mudança é vista como uma busca do indivíduo de uma nova auto- interpretação. Nesta perspectiva, a única realidade que uma pessoa conhece é a sua própria realidade e, com base nesse conhecimento, ela fará suas interpretações subjetivas sobre a organização a que pertence. Nesse sentido, a mudança ocorre quando a organização conhece essas interpretações e busca uma transformação interna das pessoas.

A Figura 2.3 apresenta de forma resumida os cinco paradigmas sobre a mudança organizacional.

PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS			
NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO - comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDÉIAS E PRINCÍPIOS - sobre as pessoas e a organização	DISCERNIMENTO - saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO - readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS - sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO - descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO - recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL - ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO - conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO - alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE - relação entre atores, grupos e coletividades	COMPREENSÃO - conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	criação e TRANSCENDÊNCIA - buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR- o "eu" e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA - conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

FIGURA 2.3 Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas

FONTE: Motta, 2000 (adaptado)

2.5 AS INCERTEZAS

Até esta seção, a presente pesquisa apresentou várias formas de compreender o processo de mudança organizacional. A mudança é um fato inevitável na nova realidade mundial e, ao enfrentá-la, a organização experimenta grandes incertezas.

De acordo com Daft (1999, p. 48), as incertezas significam que os administradores não possuem dados e informações suficientes “sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar as necessidades e as mudanças do ambiente”.

Assim, deduz-se que, para sobreviver e conviver com as incertezas ambientais que exercem influência sobre uma organização, ela deve propor e adotar processos de adaptação às mudanças ambientais e, ao mesmo tempo, influenciar o ambiente para torná-lo mais compatível com as suas necessidades organizacionais.

Segundo Wood Jr. (2000, p. 27), “esses processos respondem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicas”.

Pode-se concluir, portanto, que um dos grandes desafios para a administração moderna, em um cenário de profundas transformações, é encontrar novas maneiras de formular estratégias que lidem eficazmente com as incertezas ambientais.

Caldas e Wood Jr. (1999), com base em estudos realizados por Courtney, Kirkland e Vigueira (1997), classificam o grau de incerteza do ambiente de negócios em quatro níveis.

O primeiro nível é denominado “futuro conhecido”. Se o ambiente é considerado estável, o mercado é maduro e os concorrentes se acomodam. Desta forma, a visão tradicional de planejamento estratégico tende a trazer bons resultados. Em um cenário estável, pode-se prever o futuro, e estratégias bem elaboradas têm grandes chances de sucesso.

O segundo nível compreende os “futuros alternativos”. Neste nível, não é possível antecipar com precisão o que vai acontecer, mas podem-se identificar alguns cenários. É necessário que a organização acompanhe a evolução de determinadas variáveis, a fim de verificar qual cenário está se configurando.

O terceiro nível engloba uma “amplitude de futuros” possíveis. Ao contrário do nível anterior, aqui não é possível identificar alguns cenários. Essa amplitude de futuros é o resultado de um número determinado de variáveis, mas não se pode prever o que realmente acontecerá. Assim como no segundo nível, a organização deve estabelecer um conjunto de cenários e acompanhar as variáveis principais.

O quarto nível é a “ambigüidade total”. Aqui não existe nenhuma base confiável para antecipar o futuro e nem identificar cenários discretos. É possível, porém, enfrentar este nível por meio da repetição de padrões, da identificação de macrovariáveis e do uso de analogias.

Os autores afirmam que cada um desses níveis de incerteza requer uma ação estratégica adequada e que um dos maiores erros cometidos na prática administrativa é o desenvolvimento de estratégias com base na hipótese de que todos os cenários sejam semelhantes ao descrito no primeiro nível.

2.6 ESTRATÉGIA

Em termos genéricos, a estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos.

Estratégia é uma palavra grega que significa a “arte dos generais”. Estrategos eram os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. Após várias aplicações e desenvolvimentos em situações militares, o conceito de estratégia foi aplicado às organizações em geral (MAXIMIANO, 2000).

A noção de estratégia surgiu da necessidade de se atingirem objetivos em situações competitivas, como na guerra, jogos e nos negócios. Alcançar objetivos significa anular ou frustrar os objetivos do concorrente, principalmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado.

No campo da administração organizacional, a estratégia possui vários significados. Muitos autores e administradores utilizam o termo estratégia de diferentes formas. Não existe nenhuma definição aceita universalmente.

Esta seção apresenta perspectivas diferentes do conceito de estratégia, que foram formulados e agregados ao vocabulário da administração estratégica moderna.

De acordo com Mintzberg et al. (2000), o termo estratégia vem sendo utilizado implicitamente de maneiras diferentes, embora ele tenha sido definido de uma única forma. O reconhecimento explícito das múltiplas definições pode auxiliar as pessoas em suas manobras por esse campo minado. Mintzberg (ibidem) propõe cinco definições para estratégia, que foram denominadas “5 P’s da estratégia:”

- plano (*plan*);
- truque (*ploy*);
- padrão (*pattern*);
- posição (*position*);
- perspectiva (*perspective*).

A estratégia é um **plano**, ou seja, algum tipo de curso de ação pretendido conscientemente, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada contingência. Com base nessa definição, a estratégia possui duas características essenciais: ela é elaborada antes das ações às quais ela se aplica e é desenvolvida consciente e propositadamente.

Como plano, a estratégia pode ser também um **truque**, uma manobra específica para superar um oponente ou um concorrente.

Se as estratégias são pretendidas (como planos gerais ou truques específicos), elas podem também ser realizadas. Em outras palavras, definir estratégia como plano não é suficiente. É preciso também de uma definição que englobe o comportamento resultante. A estratégia é um **padrão**, mais especificamente, um padrão em uma série de ações. A estratégia é consistente com o comportamento, seja ele pretendido ou não. As definições de estratégia como plano e como padrão podem ser independentes; os planos podem não ser realizados, enquanto os padrões podem surgir sem nenhuma pré-concepção.

Os planos são estratégias pretendidas. Os padrões são estratégias realizadas. Conseqüentemente, podem-se distinguir as estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, e as estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções, ou apesar delas.

A estratégia é uma **posição**; um meio de localizar uma organização em um ambiente. Nesta definição, a estratégia torna-se uma força mediadora ou uma combinação entre a organização e o ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.

A estratégia é uma **perspectiva**. O seu conteúdo consiste não somente em uma posição escolhida, mas também em uma maneira implícita de perceber o mundo. Nesse sentido, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o ser humano. O ponto importante é que a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização. Na verdade, quando se fala de estratégia nesse contexto, está-se entrando no domínio do pensamento coletivo — pessoas unidas por um pensamento e/ou comportamento comum. A Figura 2.4 (p. 35) ilustra como as estratégias emergentes e deliberadas são formadas.

Ansoff (1988), por sua vez, define estratégia por meio dos seguintes termos:

- o negócio da organização;
- as tendências ambientais detectadas;
- decisões
- nicho competitivo;
- características do portfólio (linha de produtos e serviços).

Segundo Chandler (1962), a estratégia pode ser definida como o processo de estabelecimento de metas e objetivos de longo prazo para a empresa e de adoção de plano de ações e alocação de recursos para atingi-los. Ao estudar o crescimento e o desenvolvimento de grandes corporações, esse autor sugeriu que o conhecimento da estratégia deveria enfatizar três elementos fundamentais: (1) os planos de ação para o alcance dos objetivos e metas organizacionais; (2) a busca de idéias novas, em vez da repetição dos padrões existentes e (3) o processo de formular a estratégia , em lugar do conteúdo da estratégia.

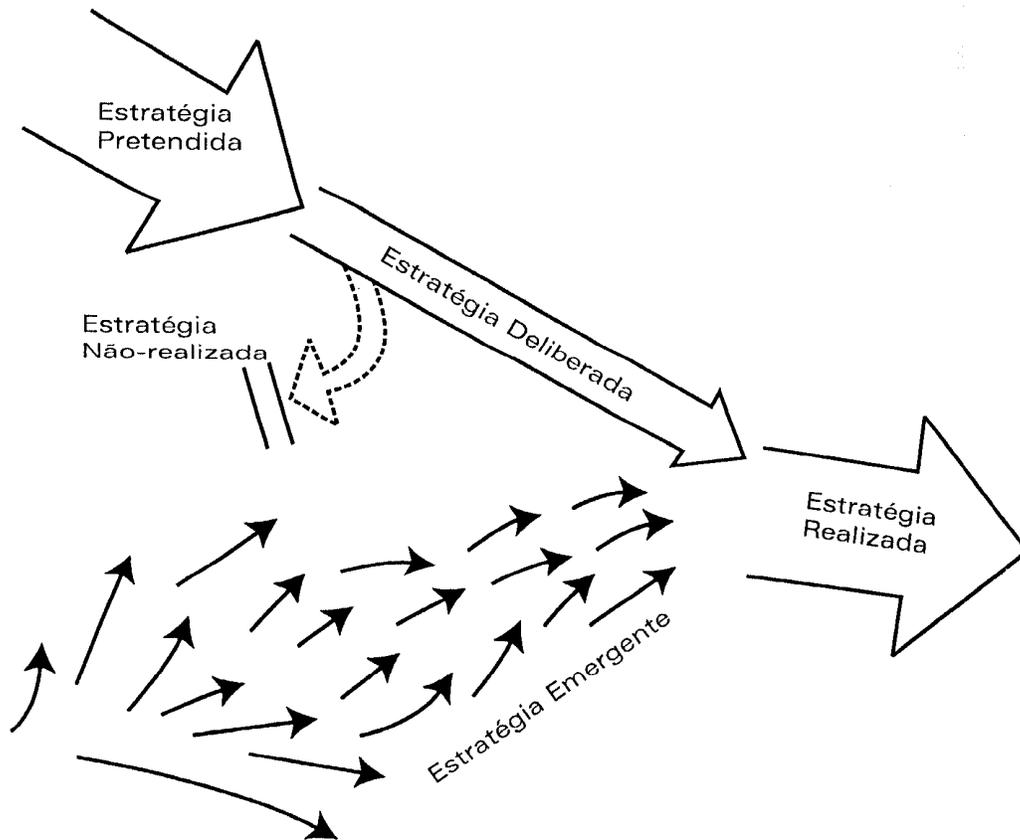


FIGURA 2.4 Estratégias emergentes e deliberadas

FONTE: Mintzberg et al., 2000

Já, conforme Hampton (1983, p.164), estratégia refere-se “à colocação da firma em uma relação vantajosa quanto ao meio ambiente”. De acordo com o autor, o desafio da estratégia é o de adaptar a organização, com sucesso, a seu ambiente.

Para Porter (1986, p.16), a estratégia “é uma combinação de fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá, [...] para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (ver Fig. 2.2, p. 24) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Ainda segundo o referenciado autor, uma organização pode adotar três

“estratégias genéricas” (isoladamente ou de forma combinada), para ser bem-sucedida e vencer seus concorrentes em sua indústria: diferenciação, liderança no custo total e foco.

A estratégia da diferenciação consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes. Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o cliente, estilo do produto ou aspecto das instalações.

Com a adoção da estratégia que busca a liderança por meio do custo, a empresa não tem o propósito de diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço mais barato. Ao adotar essa estratégia, a organização tem como objetivo principal ser o produtor de menor custo em seu setor. Esta estratégia é desenvolvida por meio de ganho de experiência, do investimento para obter uma produção em grande escala, da utilização do uso de economias de escala e de um processo de controle dos custos operacionais totais.

A estratégia do foco consiste em selecionar um nicho no mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível, em vez de procurar enfrentar todos os concorrentes no grande mercado. A estratégia, portanto, é ser o melhor e tirar o máximo proveito de mercados ou produtos/serviços selecionados de forma estreita.

Segundo Porter (ibidem), as organizações devem fazer uma opção estratégica para obter vantagens competitivas. Se elas não conseguem alcançar nenhuma das estratégias genéricas, elas ficam no meio-termo, ou seja, em uma situação estratégica extremamente pobre, em que a principal característica é a baixa rentabilidade. A organização que se encontra na posição de meio-termo deve tomar uma decisão estratégica importante. A liderança, o foco e a diferenciação dependerão das capacidades organizacionais e das restrições impostas pelo ambiente.

A Figura 2.5 (p. 37) traz as principais palavras-chaves sobre estratégias, apresentadas nesta seção.

2.6.1 O processo de formulação de estratégias

Mintzberg et al. (2000, p.13) emite um comentário realista sobre o processo de formulação de estratégias. Segundo o referenciado autor,

Somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes.

Esse comentário reflete um número variado de movimentos, abordagens, escolas e “guerras” de posição entre diversos autores que investigam o campo profissional da administração estratégica no que diz respeito ao desenvolvimento e à formulação de estratégias organizacionais.

Nesta seção concentrar-se-á em somente duas visões sobre a formulação de estratégia, pois se acredita que as mesmas abordam a questão essencial do processo de desenvolvimento estratégico, ou seja, a eficiência e a eficácia como fatores determinantes desse processo, e não a maneira como a estratégia é criada.

AUTOR	PALAVRAS-CHAVE
Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Plano, truque, padrão, posição e perspectiva.
Ansoff	<ul style="list-style-type: none"> • Negócio atual, tendências, decisão, concorrência e produtos/serviços.
Chandler	<ul style="list-style-type: none"> • Metas e objetivos de longo prazo, cursos de ação e alocação de recursos.
Hampton	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem da empresa em relação ao desafio do ambiente e adaptação da empresa ao ambiente.
Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação, liderança no custo e foco.

FIGURA 2.5 Palavras-chaves na definição de estratégia, segundo diversos autores

FONTE: Maximiano, 2000 (Adaptado)

Idenburg (1993) afirma que há duas dimensões envolvidas no processo de formulação de estratégias: a orientação para a meta (o quê) e a orientação para o processo (como). Ao se agruparem essas duas dimensões em uma forma matricial, obtêm-se quatro abordagens para o processo de formulação de estratégias (fig. 2.6, p.39):

- 1 — planejamento racional
- 2 — planejamento como um processo orientado de aprendizagem;
- 3 — planejamento com base no incrementalismo lógico e
- 4 — formação de estratégias emergentes.

Segundo a abordagem do planejamento racional, as pessoas agem de forma estruturada e racional (visão mecanicista). Os seguidores desta abordagem acreditam que os problemas organizacionais analisados racionalmente podem resultar em soluções diferentes, e que a visão, os modelos mentais, a implementação de planos, os valores, etc. são elementos difíceis de ser abordados em modelos analíticos.

O planejamento como um processo orientado de aprendizagem leva em conta os modelos mentais da realidade, uma vez que estes geralmente não refletem a complexidade do ambiente durante a elaboração de planos estratégicos. Nesse processo, uma imagem comum da realidade, uma linguagem compartilhada e uma aquisição conjunta de novos *insights* são tão importantes quanto a definição de metas para um futuro desejado. Ademais, a adoção dessa abordagem faz que a organização adote um processo contínuo de aprendizagem, exigindo reflexões constantes na prática administrativa.

A visão do incrementalismo lógico considera tanto a orientação para a meta quanto a orientação para o processo durante o desenvolvimento da estratégia. A formulação da estratégia consiste em etapas distintas. Cada fase baseia-se na anterior e possui sua própria lógica interna, ou seja, a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também exerce influência no desenvolvimento da estratégia. Nesse sentido, a análise e a ação são etapas sucessivas, mas, geralmente, as idéias se manifestam nos comportamentos.

Na quarta abordagem, estratégias emergentes, tanto a orientação para a meta quanto a orientação para o processo estão ausentes. De acordo com esta visão, não é possível

desenvolver uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível, instável e incerto. Ao contrário, é necessário que a organização reaja de uma forma flexível, oportunista e acidental no processo de desenvolvimento de suas estratégias.

Orientação para a meta (o quê)

		Forte	Fraco
Orientação para o processo (como)	Forte	Incrementalismo lógico	Processo orientado de aprendizagem
	Fraco	Planejamento racional	Estratégias emergentes

FIGURA 2.6 As quatro abordagens do processo de desenvolvimento estratégico de Idenburg

FONTE: Idenburg, 1993 (Adaptado)

Todas essas abordagens estão inter-relacionadas e possuem suas vantagens nas reflexões sobre as atividades práticas da administração estratégica.

Mintzberg et al. (2000), por sua vez, classifica o processo de formulação de estratégias por meio de dez principais escolas de pensamento, as quais esse trabalho resume a seguir.

A Escola do Design. Esta perspectiva concebe a formação da estratégia como uma adequação essencial entre as forças e fraquezas organizacionais internas e as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente. Para que qualquer pessoa na organização possa implementar as estratégias, a alta administração busca formulá-las de forma clara, simples e única, mediante um processo deliberado de pensamento consciente, que não é formalmente analítico e nem informalmente intuitivo.

A Escola do Planejamento. Foi iniciada em 1965 por Ansoff, que reconsiderou as suposições da escola anterior, exceto uma: o processo de formulação de estratégia não é somente cerebral, mas também formal; é composto de etapas distintas, delineado por funções de controle e apoiado por técnicas, como o estabelecimento de objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Isso significou que os assessores de planejamento substituíram a alta administração como elemento-chave no processo de formulação de estratégias.

A Escola do Posicionamento. Atingiu seu apogeu em 1980, com Porter. Segundo esta escola, a estratégia pode ser resumida em posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas da indústria. Conseqüentemente, os planejadores tornam-se analistas.

A Escola Empreendedora. Centralizou o processo de formulação da estratégia no chefe executivo, que as formula com base na intuição. Dessa forma, as estratégias passaram a ser consideradas como visões vagas ou perspectivas amplas e até mesmo metáforas, em vez de *designs* precisos, planos ou posições.

A Escola Cognitiva. De acordo com esta escola, a formulação da estratégia é um processo mental. As estratégias são concebidas nas mentes das pessoas como esboços, modelos, mapas, conceitos e esquemas.

A Escola do Aprendizado. Nesta visão, as estratégias são consideradas emergentes. Os estrategistas podem ser encontrados em qualquer nível da organização e os processos de formulação e implementação das estratégias estão inter-relacionados.

A Escola do Poder. A formulação da estratégia tem como base dois tipos de poder: (1) o micro, que concebe o desenvolvimento de estratégias na organização como essencialmente político, ou seja, um processo de negociação, persuasão, barganha e confronto entre aqueles que detêm o poder e (2) o macro, que considera a organização como uma entidade que exerce seu poder sobre outras organizações e seus parceiros

mediante alianças, *joint ventures* e outros relacionamentos, para negociar estratégias coletivas de interesse próprio.

A Escola Cultural. Descreve a formulação da estratégia como um processo social fundamentado na cultura organizacional – um processo coletivo.

A Escola Ambiental. Nesta perspectiva, a formulação da estratégia é um processo de reação aos eventos ambientais enfrentados pela organização.

A Escola de Configuração. De acordo com Mintzberg et al. (ibidem, p. 15), esta escola,

Em busca da integração, [agrupa] vários [componentes organizacionais] [...] em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes seqüenciados ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Mas se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação [...].

2.7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo que proporciona direção e significado para as atividades diárias de uma organização. Examina os valores, o *status* atual e o ambiente de uma organização, relacionando esses fatores ao estado futuro desejado por ela. De acordo com Caldas e Wood Jr. (1999), o planejamento estratégico teve seu apogeu na década de 1960, durante o processo de expansão e diversificação dos negócios. O problema principal que seria solucionado pelo planejamento estratégico era encontrar um alinhamento eficaz entre os ambientes externo e interno.

Se as organizações operassem em ambientes estáticos, nos quais as mudanças fossem desnecessárias ou indesejáveis, não haveria nenhuma necessidade de planejamento estratégico. Como o ambiente organizacional é mutante e norteado por incertezas,

conseqüentemente, o planejamento estratégico é tanto uma reação quanto um mecanismo de adaptação a essas mudanças e incertezas, além de ser um criador de futuro para a organização em um contexto de transformações.

Dentre os autores da linha de pensamento do planejamento formal, destacam-se Ansoff (1988). Ele afirma que o planejamento estratégico deve considerar as regras específicas para as atividades gerenciais.

Mintzberg (1994), por sua vez, acredita que o planejamento estratégico, devido a sua natureza analítica, depende, e sempre dependerá, da perseverança e do rearranjo das categorias estabelecidas e dos tipos de produtos ou serviços produzidos nas unidades convencionais de estrutura. Ainda segundo o mesmo autor, uma mudança efetiva na estratégia requer não somente um rearranjo nas categorias já estabelecidas, mas também a invenção de algumas novas.

Pfeifer, Goodstein e Nolan (1985) consideram o planejamento estratégico como um processo de desenvolvimento de procedimentos e operações necessárias para alcançar o futuro. Esses autores fazem uma distinção entre planejamento a longo prazo, que é reativo, e planejamento estratégico, que permite que a organização crie seu próprio futuro.

McCune (1986) descreve o planejamento estratégico como um processo para a renovação e transformação organizacional. Ela identifica outra diferença entre planos de longo prazo e o planejamento estratégico. No planejamento de longo prazo, os objetivos e projeções são baseados na suposição da estabilidade organizacional, ao passo que, no planejamento estratégico, o papel da organização é analisado dentro do contexto de seu ambiente. A autora afirma que o planejamento estratégico proporciona os meios para que a organização adapte seus produtos ou serviços e atividades para atender às necessidades mutáveis de seu ambiente. Ela oferece também um esboço não somente para a melhoria dos programas, mas também para a reestruturação de diretrizes, gerência, parcerias e do processo de avaliação do progresso organizacional em face desses esforços.

Como a organização que é objeto deste trabalho é uma instituição de ensino superior confessional e filantrópica, torna-se pertinente apresentar nesta seção a definição de Barry (1996) de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos: é a busca do melhor futuro para a organização e o melhor caminho para se chegar a esse destino.

Após a análise dos conceitos de planejamento estratégico supra mencionados, deduz-se que a busca de um equilíbrio eficaz entre os ambientes interno e externo é o foco desse mecanismo de gestão. A ênfase está na análise denominada *SWOT* (Hindle e Lawrence, 1994), apresentada na Figura 2.7, criada por Andrews e Christensen em 1971. A referida análise estuda a competitividade das organizações com base em quatro variáveis: forças (*strengths*); fraquezas (*weaknesses*); oportunidades (*opportunities*); e ameaças (*threats*).

Por meio desta metodologia, uma organização pode examinar suas forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente e o grau de adequação entre elas. Esses autores afirmam que, quando as forças de uma organização estão em consonância com os fatores-chaves de sucesso para satisfazer as oportunidades encontradas no mercado, a organização será competitiva em longo prazo.

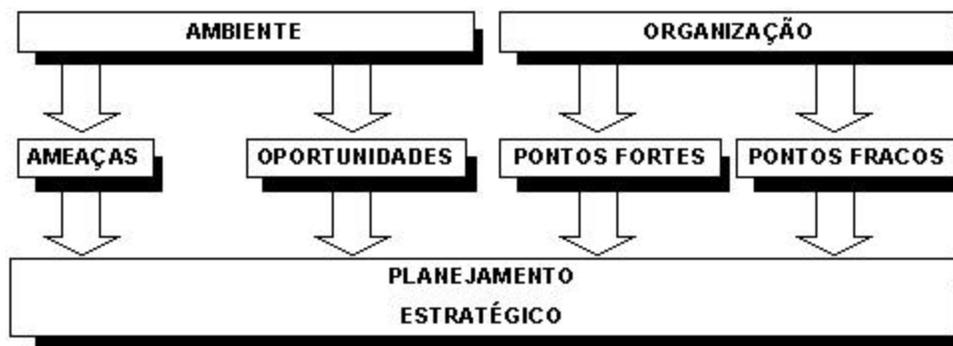


FIGURA 2.7 Análise *SWOT*

FONTE: Maximiano, 2000 (Adaptado)

Outra técnica de planejamento estratégico muito utilizada é a análise de cenários. Esta técnica de imaginar possíveis cenários do futuro despertou interesse a partir de sua

utilização na Royal Dutch Shell, nos anos 70. Foi introduzida por Pierre Wack e é de grande utilidade para os administradores, pois ela ajuda as organizações a se prepararem – e predominarem em – um futuro em que as regras competitivas podem ser reescritas.

Ross, Grenno e Sherman (1998, p.102) acreditam que a concepção de cenários é uma ferramenta para a expansão do processo pelo qual as organizações renovam sua visão, aprimoram sua competição e adaptam-se a ambientes que raramente recompensam a complacência. Segundo estes mesmos autores, “o mercado atual é volátil demais para que qualquer empresa aposte em longo prazo em um único cenário futuro”, e sugerem cinco passos para a concepção de cenários eficazes:

- **priorizar os impulsionadores:** identificar variáveis significativas que possam gerar diferentes futuros; hierarquizá-las segundo o possível impacto sobre o setor e o grau de incertezas e identificar projetos de pesquisa para ilustrar os impulsionadores selecionados.

- **Construir cenários conceituais:** analisar as descobertas da pesquisa; debater o conhecimento acumulado sobre dez impulsionadores principais para um período de dez anos ou mais; imaginar futuros em que alguns desses impulsionadores divirjam do conhecimento acumulado e identificar as análises para legitimar a coerência dos cenários conceituais.

- **Finalizar os cenários:** examinar o trabalho de análise; completar os cenários com pressupostos complementares sobre outros impulsionadores e debater estratégias que possam levar ao sucesso nos diferentes cenários.

- **Desenvolver a visão:** descrever o futuro que a equipe deseja para a empresa; compará-lo à realidade atual; identificar as poucas iniciativas, importantes e de alta alavancagem que desencadearão o processo de mudanças necessárias para atingir a visão e tratar das questões de liderança.

- **Entrar em ação:** recrutar líderes para desenvolver as iniciativas; colocar equipes para trabalhar nas estratégias detalhadas; reformular processos, necessidades de recursos e estrutura organizacional; alinhar medições de desempenho e recompensas e comunicar a visão, os comportamentos desejados e as ações de apoio.

Na visão de Mintzberg (1973), existem três formas de elaborar o planejamento: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento.

No modo empreendedor, a elaboração do planejamento é caracterizada pela busca de novas oportunidades e não pelos problemas ou incertezas que porventura possam surgir. Nesse caso, o grau de incerteza é muito alto e, conseqüentemente, os riscos. Para aumentar a produtividade, a organização investe em tecnologias e novos métodos. A alta administração desempenha um papel importante neste processo, pois, com base em sua experiência, ela busca novas oportunidades que possibilitem altos ganhos.

No modo adaptativo, a organização enfatiza a resolução de problemas emergentes. A formulação de estratégias objetiva a redução dos riscos e a organização segue cautelosa em direção às mudanças. Segundo Silveira (2001, p.3),

Normalmente [as organizações que adotam esse modo] possuem coalizões conflitantes, o que dificulta o processo decisório, no que se refere à implantação [do] planejamento estratégico. Não existem objetivos claros [e] a formulação de [estratégias] reflete a divisão de poder entre os membros de uma coalizão complexa. Desta forma, o sistema de metas da organização é caracterizado pela barganha entre estes grupos.

O modo de planejamento é caracterizado pela presença do “analista”, que auxilia a alta administração em formular estratégias. A organização está atenta às inovações, bem como aos problemas que possam ocorrer durante o processo de implementação do plano estratégico.

Mintzberg (1993) afirma que uma combinação entre os modos adaptativo e o de planejamento pode gerar grandes benefícios às organizações, uma vez que elas podem

estabelecer objetivos de longo prazo e adaptar-se a cada ação dos concorrentes em transformação no mercado.

Quinn (1980) sugere o incrementalismo lógico, segundo o qual o planejamento estratégico é considerado como uma peça de um quebra-cabeça dentro de um processo contínuo de acontecimentos que influenciam a formulação de estratégias organizacionais. De acordo com o referido autor, este método auxilia a organização a lidar de maneira mais eficaz com os limites cognitivos e os processos decisórios por meio do estabelecimento da estrutura lógica/analítica que essas decisões requerem e com a formação de uma consciência pessoal e organizacional, aceitação e compromissos necessários para a implementação de estratégias.

Desse modo, para que o planejamento estratégico, de acordo com o incrementalismo lógico, seja bem-sucedido, a organização deve desenvolver as seguintes premissas: a) gerar um compromisso psicológico no nível executivo para a diversificação; b) preparar-se para adaptar-se oportunisticamente; c) estabelecer um “fator de conforto” para enfrentar e suportar riscos e incertezas e d) desenvolver novos padrões operacionais.

Caldas e Wood Jr. (1999) asseveram que, apesar da qualidade dos modelos, conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, na prática a teoria mostrou-se muito diferente. Segundo esses autores, cerca de dez anos atrás, vários autores e estudiosos declararam a falência do planejamento estratégico.

Mintzberg (1994) criticou o modelo tradicional, que ele denominou falácias do planejamento estratégico: falácia do prognóstico, da separação e da formalização.

Segundo a falácia do prognóstico, o ambiente permanece estático à medida que o plano se desenvolve, mantendo-se no caminho do prognóstico durante a implementação de um plano específico.

Na falácia da separação, por sua vez, o planejamento estratégico é elaborado pela alta administração, e o nível operacional simplesmente adota as decisões impostas pela cúpula.

A última falácia defende que o processo do planejamento estratégico estabelece um sistema formal que faz os funcionários desempenharem atividades mecanizadas, sobrecarregando, dessa forma, a capacidade operacional dos indivíduos. Segundo a interpretação de Silveira (2001, p.2), “[Mintzberg] pondera as limitações do planejamento formal, onde são completamente desconsiderados o fator humano e suas limitações. Deve-se ponderar a capacitação profissional, em suas habilidades, bem como em termos de produção”.

Por outro lado, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 244) concluem que “de muitas experiências, bem ou malsucedidas, ficou a lição de que o planejamento estratégico pode ser um instrumento de auto-reflexão, uma metodologia que ajuda a explicar e organizar idéias”.

2.8 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PROCESSO ADAPTATIVO ORGANIZACIONAL

De acordo com Motta (2000), a modernidade administrativa é comumente vinculada à Revolução Industrial, que foi produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção da máquina a vapor. Na maior parte do tempo que antecedeu essa revolução, 3000 a.C., a história da administração foi predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da teoria administrativa foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial (MAXIMIANO, 2000).

Motta (2000, p.5) afirma que, antes da Revolução Industrial, “as corporações sobreviviam num mercado limitado, estável e, de certa forma, previsível; significavam a aderência à tradição e à preservação do *status quo*. Desapareceram tão logo transformações sociais e econômicas intensificaram demandas por serviços e produtos”.

Segundo o mesmo autor, alguns dos principais processos de adaptação organizacional, criados e acelerados pela Revolução Industrial, foram:

a) a alteração significativa das formas de produção com o fim das corporações medievais, ou seja, o fim do artesanato familiar e o aparecimento do sistema fabril. Este sistema proporcionou outra lógica, ritmo e eficiência nas organizações. A concentração de trabalhadores, usando máquinas, aumentou grandemente a produtividade. A nova experiência industrial trouxe uma preocupação constante e unilateral com a eficiência, a produtividade e a qualidade, baseadas na visão do produto e nas técnicas e processos de fabricação. É importante ressaltar que essa preocupação não foi exclusiva do setor industrial privado. A administração pública também passou por grandes transformações, tentando alcançar também uma maior eficiência e eficácia. A própria expressão *reforma administrativa*, cunhada no início do século XIX, trouxe uma nova racionalidade inspirada no setor privado.

b) A criação de propostas para valorizar a especialização do trabalho como fator primordial nos sistemas produtivos. O livro de Charles Babbage, “*On the Economy of Machinery and Manufactures*”, de 1832, é um marco na produção de idéias que viriam a ser exploradas no século seguinte. Babbage foi um gênio que construiu o primeiro computador da história porque a tecnologia era insuficiente (Maximiano, 2000). Em sua extensa obra, Babbage propagou vários princípios de atualização empresarial ressaltados ainda hoje, tais como: estudos de tempos e movimentos para definir o modo mais eficiente de trabalho; comparação entre as práticas de administração de diferentes organizações; definição da demanda por produtos com base no estudo da distribuição de renda; estudos de localização industrial para definir o melhor local para a instalação de uma fábrica, levando-se em conta a proximidade de fontes de matérias-primas (Maximiano, *ibidem*); controle da fadiga humana; registros para analisar e planejar a produção; formas de treinamento, segurança no emprego e a consideração de idéias dos operários e prêmios por qualidade (MOTTA, 2000).

c) Geração da complexidade organizacional: hierarquias, tarefas especializadas e necessidade de supervisão e gerência, fazendo que a administração se preocupasse com autoridade, responsabilidade, planejamento, controle, coordenação e relações de trabalho.

d) Uso da economia de escala como nova forma de organização e gerência. A eficiência passa a depender tanto da especialização quanto da uniformidade e produção. Nesse contexto, Frederick W. Taylor e Henry Ford tornam-se nomes de fundamental importância para a modernização da teoria organizacional.

Taylor (1856-1917), considerado o pai da Administração Científica, foi o primeiro e um dos principais defensores do comando e do controle. Em sua obra “*The Principles of Scientific Management*”, de 1913, ele esboçou suas idéias para o alcance de um melhor desempenho:

1) Localize, digamos, dez ou quinze homens distintos (de preferência no maior número possível de empresas e em diferentes regiões do país) que sejam especialmente aptos para realizar o trabalho a ser analisado.

2) Estude as séries precisas de operações ou movimentos elementares que cada um desses homens realiza ao fazer esse trabalho, bem como os instrumentos que cada um deles utiliza.

3) Estude com um cronômetro o tempo necessário para realizar cada um desses movimentos elementares e selecione a maneira mais rápida de efetuar cada parte do trabalho.

4) Elimine todos os movimentos que sejam falsos, vagarosos e inúteis.

5) Agrupe em uma série os melhores e mais rápidos movimentos, bem como os melhores instrumentos (**apud** CRAINER, 1999, p.249).

Segundo Taylor, a Administração Científica envolve uma revolução mental completa por parte dos trabalhadores. “No passado, o homem era a prioridade. No futuro o sistema virá em primeiro lugar,” afirmava Taylor (**apud** CRAINER, *ibidem*).

A essência dessa visão, contudo, encontrava-se no papel dos gerentes. A Administração Científica incentivou a prática desses profissionais e negou o papel dos trabalhadores. Os gerentes impunham as normas, pois possuíam as informações coletadas cientificamente. Assim, as decisões dos supervisores, as quais se baseavam na experiência e intuição, perderam sua importância. Os empregados não possuíam idéias ou senso de

responsabilidade. Sua função era simplesmente executar o seu trabalho conforme indicado pelo gerente (CRAINER, *ibidem*).

A contribuição de Taylor foi significativa para a teoria organizacional, pois ele incentivou os estudiosos a considerarem a natureza específica do trabalho e a melhor maneira de gerir pessoas e recursos (STEWART, 1997).

Crainer (1999, p.252) afirma que Drucker (1954) reconhece também o pioneirismo e a importância do trabalho de Taylor, mas identifica dois pontos frágeis: um relativo à engenharia e o outro filosófico. “[...] O defeito da engenharia consiste em admitir que desmembrar e juntar são processos distintos. Confundir os dois é anticientífico em alto grau. O outro defeito [...] consiste em reconhecer que planejar e executar são partes distintas da mesma função, elas não são funções distintas”.

Ford (1863-1947) foi considerado o administrador mais associado à Administração Científica. Ele calculou que a produção de um Modelo T requeria 7.882 operações diferentes, das quais 949 necessitavam de “homens fortes e em condições físicas praticamente perfeitas”, 3.338 necessitavam de uma “força física comum”. As operações restantes poderiam ser realizadas por “mulheres ou crianças mais velhas” e “670 poderiam ser realizadas por homens com as duas pernas amputadas, 2.637 por homens que possuíam somente uma perna, 2 por homens sem braços, 715 por homens com apenas um braço e 10 por cegos” (FORD, 1923, p.67-71).

Segundo Crainer (1999), a visão de Ford refletia uma desconsideração total pelo ser humano, mas era a essência da Administração Científica. Ford foi o primeiro a desenvolver um sistema produtivo em grande escala, produzindo automóveis a custos baixos, padronizados, com maior eficiência, com preços acessíveis e de acordo com o desejo do mercado.

Com a nova realidade industrial, as organizações foram forçadas a desenvolver um processo de adaptação organizacional estratégica para lidar com a racionalidade calculada, a precisão e a otimização do tempo, a fim de garantir uma eficiência uniforme da produção em massa, a acentuação do trabalho e a mecanização (MOTTA, 2000).

Segundo este autor, as organizações tiveram de enfrentar as conseqüências desse processo de adaptação, pois, na busca de um progresso ilimitado, a ênfase na produção em massa de bens e serviços levou as empresas e as entidades governamentais a serem inconseqüentes em relação ao meio ambiente e às necessidades não materiais dos seres humanos. As organizações, em seus processos de adaptação organizacional, elaboraram estratégias que enfatizavam lucros imediatos, sem considerar as necessidades dos funcionários e os danos à natureza e às futuras gerações.

2.9 PRINCIPAIS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

As teorias sobre o tema deste trabalho formam um conjunto confuso e de difícil compreensão mesmo para as pessoas com grande conhecimento e prática no campo administrativo, pois o processo de adaptação organizacional às mudanças e incertezas ambientais é extremamente complexo, englobando inúmeras decisões e comportamentos em todos os níveis organizacionais.

Na visão de Miles e Snow (1978), a compreensão do processo de adaptação organizacional estratégica é uma tentativa de responder às seguintes questões organizacionais e gerenciais:

- até que ponto e por que as organizações desenvolvem maneiras típicas de responder a uma mudança ou incerteza ambiental? Dentro de uma indústria específica, pode-se determinar os tipos persistentes de comportamentos organizacionais?
- Pode-se diagnosticar ou mudar um tipo de organização? Quais são as variáveis-chaves, os relacionamentos e as características que devem ser alterados para uma adaptação eficaz?
- Um tipo ou forma determinada de organização demanda um estilo específico de gerência? Como a teoria administrativa adotada pelos líderes organizacionais aumenta ou inibe a capacidade da organização de adaptar-se ao seu ambiente?

- As estratégias, estruturas e processos existentes são capazes de atender a todas as condições ambientais? Se não, é possível construir novas estruturas organizacionais? Quais seriam as características dessas novas formas?

Nenhum estudo sobre adaptação organizacional que será apresentado neste capítulo oferece uma resposta às questões apresentadas pelos autores supra mencionados. Qualquer tentativa de estudar a adaptação organizacional estratégica é difícil, porém, é importante analisar os modelos conceituais do processo adaptativo e os comportamentos adotados pelas organizações, à medida que elas se ajustam a seus ambientes.

Segundo Alves Filho (2000, p. 39), “não existe [...] unanimidade nos estudos realizados até aqui quanto à definição do caráter [da] articulação organização-ambiente, dividindo-se em uma posição determinista [...] e uma voluntarista”.

A posição determinista concebe as organizações como coagidas e controladas por um ambiente organizacional imutável. As principais perspectivas para a pesquisa da adaptação organizacional estratégicas pertencentes à visão determinista, que são apresentadas neste capítulo, são a ecologia das populações e a dependência de recursos.

Já a posição voluntarista alega que as organizações emergem dos valores dos atores organizacionais, que podem fazer suas escolhas estratégicas e influenciar o ambiente em que operam. As principais abordagens teóricas desta posição são: a escolha estratégica, a contingência racional e a institucional.

Finalmente, este capítulo apresenta a concepção de Miles e Snow (1978) para se compreenderem os processos de mudanças e incertezas ambientais, por meio de um ciclo adaptativo e uma tipologia que contempla os diversos tipos de comportamento adaptativo adotados pelas organizações.

2.9.1 A teoria da contingência racional

A teoria da contingência racional refere-se a diferentes formas de estruturas organizacionais que variam de acordo com fatores, como tecnologia, tamanho,

interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos organizacionais, propriedade e controle, localização e recursos (MOTTA, 2001).

O referido autor explica, com base na pesquisa de Lawrence e Lorsch, que a organização, como um sistema orgânico, atua mais eficazmente em condições relativamente instáveis de tecnologia e mercado. O processo de ajustamento contínuo às mudanças causadas pelo ambiente e a redefinição continuada das tarefas correspondentes são as principais características desta teoria.

Nessa perspectiva, o administrador assume um papel de extrema importância para a sobrevivência e eficácia da organização, pois as informações necessárias à tomada de decisão devem ser precisas. Ademais, o administrador é considerado como um modelador da cultura organizacional e delineador de sua evolução.

2.9.2 A teoria da ecologia das populações

De acordo com a teoria contingencial, a organização deve se adaptar a ambientes tanto turbulentos quanto estáveis, tentando garantir, dessa forma, sua sobrevivência e eficiência. A administração deve enfatizar, portanto, uma adequação estrutural ao seu ambiente.

A teoria da ecologia das populações, por sua vez, questiona essa flexibilidade organizacional no processo de adaptação ao ambiente (ALDRICH, 1979). Esta teoria, baseada na perspectiva da seleção natural de Darwin, argumenta que as organizações não são capazes de adaptar-se e que as mudanças ocorridas no ambiente, não na organização, determinam a sobrevivência e eficiência organizacional (MILES, 1982). Conseqüentemente, tipos diferentes de organização dependem dos poucos recursos encontrados no ambiente em sua luta pela sobrevivência. As organizações mais aptas são selecionadas, e as não aptas são naturalmente eliminadas.

Esta teoria analisa como diferentes espécies de organização crescem e sobrevivem em um determinado período e em um ambiente específico, passando, então, para a fase de

declínio. O foco principal desta análise é a variação das espécies de organização e das suas características, analisadas com base no ambiente.

2.9.3 Dependência de recursos

De acordo Pfeffer e Salancik (1978), a teoria da dependência de recursos concebe a organização como possuidora de uma certa autonomia em relação ao ambiente externo. É necessário, portanto, que as organizações busquem um controle mais eficaz das turbulências e incertezas geradas em sua indústria, por meio de seu ambiente imediato.

Esta teoria busca uma melhor compreensão das estratégias formuladas pelas organizações com o objetivo de lidar com incertezas geradas pela dependência das organizações *vis-à-vis* os recursos do ambiente. Segundo Motta (2001, p. 46), “[as organizações] fazem acordos e alianças estratégicas com outras organizações, influenciando as mudanças em seu setor e formando um sistema político, isto é, um [...] ambiente negociado”.

A teoria da dependência de recursos considera as organizações como instituições políticas ativas, que influenciam a indústria em que operam, controlando os recursos disponíveis e tentando limitar sua dependência em relação a esses recursos.

2.9.4 A escolha estratégica

Miles (1978) vale-se da pesquisa de Child (1972), para explicar que a perspectiva da escolha estratégica enfatiza o papel da aprendizagem e da escolha no processo de adaptação organizacional estratégica, ressaltando que as organizações complexas possuem a habilidade não só de alterar suas estruturas para se adaptar às contingências impostas pelo ambiente, mas também de exercer uma influência considerável nos ambientes em que elas operam.

Ainda segundo o mesmo autor, a qualidade da liderança executiva é de grande importância, para que uma organização lide eficazmente com as incertezas, supere os obstáculos e tenha acesso a domínios mais abundantes de recursos e oportunidades.

Assim sendo, os detentores do poder dentro da organização (coalizão dominante) desempenham um papel fundamental no processo das escolhas estratégicas, papel que envolve uma grande responsabilidade: a identificação de alinhamentos satisfatórios e viáveis entre os riscos e oportunidades ambientais e das capacidades e recursos organizacionais disponíveis para o alcance e manutenção desses alinhamentos.

De acordo com Child (*ibidem*), para exercer essa responsabilidade de forma efetiva, os administradores possuem três opções de escolhas estratégicas: opções estratégicas, opções estruturais e opções de atuação.

As opções estratégicas referem-se à escolha dos domínios ou segmentos de domínio nos quais a organização pretende atuar. Segundo o mesmo autor, esta flexibilidade de escolha do domínio variará de acordo com a situação, mas o fator mais importante a ser considerado pelos administradores é a compreensão de que as estratégias devem ser desenvolvidas para criar novos ambientes para a organização ou para desfazer daqueles que se tornaram desnecessários ou para segmentar o ambiente, a fim de adequar suas partes mais relevantes às competências e recursos da organização.

As opções estruturais são importantes, para que a organização faça ajustes estruturais que enfatizem as capacidades internas e reforcem o processo de mobilização e motivação ou os recursos organizacionais.

Finalmente, o alinhamento entre a organização e seu ambiente pode ser realizado por meio de mudanças nos padrões de atuação nos quais a organização opera. O processo de adaptação organizacional estratégica requer períodos de aprendizagem antes que as mudanças possam atingir seus potenciais.

Segundo Miles e Snow (1978), esta abordagem possui cinco características importantes:

a) coalizão dominante - a organização possui um grupo de tomadores de decisões cujas ações afetam todo o sistema organizacional;

b) percepções - as respostas da organização são baseadas principalmente nas percepções dos membros da coalizão dominante;

c) segmentação - a coalizão dominante segmenta o ambiente, atribuindo seus componentes às várias subunidades organizacionais;

d) monitoramento de atividades - a coalizão dominante mantém uma vigilância sobre os elementos ambientais considerados mais críticos para a organização e

e) restrições dinâmicas - as decisões da coalizão dominante são limitadas pelas estratégias passadas e atuais, pela estrutura e pelo desempenho.

2.9.5 A perspectiva institucional

De acordo com esta abordagem, a interação entre a organização e o ambiente é desenvolvida por meio de atores organizacionais específicos, ou seja, pelos membros da organização que a representam em encontros, reuniões, debates, conferências e acordos firmados com outras organizações, clientes, fornecedores, etc. Segundo Powel e di Maggio (1971), esses membros são considerados porta-vozes da organização e possuem o poder de negociar com seus representantes as decisões e os termos da ação.

O impacto dessas decisões sobre o sistema varia de acordo com o nível de poder de cada porta-voz e o escopo da decisão tomada. Assim, ao desenvolverem o processo de adaptação à sua esfera de ação, os atores organizacionais buscam respostas e meios de negociação que possam influenciar as áreas em que atuam.

Nesta abordagem, o foco não é a influência do ambiente sobre a organização, mas o questionamento sobre os mecanismos, instituídos em uma indústria, que controlam a percepção que os atores possuem dos problemas específicos que exercem influência nas ações organizacionais e na reestruturação dessa mesma indústria (POWELL e di MAGGIO, *ibidem*).

2.9.6 O modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) concebem o seguinte mecanismo composto de duas partes, para uma melhor compreensão do processo de adaptação organizacional estratégica:

a) ciclo adaptativo; modelo do processo de adaptação estratégica que descreve as decisões necessárias à manutenção de um alinhamento eficaz da organização com o seu ambiente e

b) uma tipologia que contemple os diversos tipos de comportamento adaptativo adotado pelas organizações.

O ciclo adaptativo foi elaborado para a compreensão do processo pelo qual as organizações se adaptam continuamente aos seus ambientes e objetiva apresentar a natureza e a inter-relação dos problemas-chaves que as organizações devem resolver, a fim de se posicionar com sucesso em seu ambiente. Nesse processo de mudança e adaptação, as organizações devem solucionar três problemas básicos: o empreendedor, o de engenharia e o administrativo.

O problema empreendedor refere-se ao desenvolvimento de inovações, visa a definir o domínio produto-mercado e fortalecer a posição competitiva da organização.

O problema de engenharia envolve a escolha dos mecanismos para a implementação das respostas ao problema empreendedor. Ele envolve a seleção da tecnologia apropriada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços definidos e para a formação de novos elos de informação e comunicação, ou modificação dos existentes, a fim de assegurar a utilização adequada da tecnologia.

O problema administrativo envolve a formulação e a institucionalização das soluções referentes aos dois problemas anteriores, além de posicionar a organização quanto à adaptação contínua aos desafios posteriores.

É importante ressaltar que o processo de adaptação ocorre freqüentemente pela seqüência empreendedor-engenharia-administrativo, porém o ciclo poderá iniciar-se em qualquer um desses pontos.

O foco do processo de adaptação organizacional estratégica encontra-se na eficácia organizacional, que é alcançada pelas percepções e decisões da coalizão dominante, relacionada com a maneira pela qual a organização enfrentará as condições ambientais. Cada organização formará o seu próprio padrão de decisão.

Com base no estudo de diversas empresas, Miles e Snow (ibidem) identificam quatro tipos de organização com características distintas em relação às estratégias adotadas para lidar com o ambiente: defensivo, explorador, analista e reativo.

A organização defensiva possui foco muito estreito. É altamente especializada e reluta em procurar novas oportunidades ou atuar em situações diferentes daquelas a que está acostumada. Por causa do foco estreito, esse tipo de organização raramente modifica sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais. Os administradores da cúpula enfatizam a melhoria da eficiência das operações vigentes.

A exploração é a característica das organizações que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com as ameaças emergentes. São organizações criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores, contudo, devido a seu foco nas inovações no produto e no mercado, essas organizações tendem a ser ineficientes.

O comportamento analítico é característico, segundo esses mesmos autores, das organizações que atuam em dois mercados: um relativamente estável e outro em processo de mudança. No mercado estável, essas organizações atuam de maneira rotineira, utilizando processos e estruturas consolidadas. Nos mercados em mudança, essas organizações procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras, introduzidas pela concorrência.

As organizações reativas atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de elaborar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas freqüentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura.

CAPÍTULO 3

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Para chegar às origens do tema e do objeto de estudo da presente pesquisa, será útil que se faça uma incursão pela história.

O propósito deste capítulo não é cobrir todo o campo do processo de internacionalização da educação superior. Ao contrário, seu objetivo é bastante modesto e não vai além de pretender oferecer aos leitores deste trabalho uma visão ao mesmo tempo introdutória e histórica desse campo, a fim de aprofundá-lo posteriormente e desenvolver análises que venham a contribuir para a resposta ao problema formulado nesta pesquisa.

Finalmente, esse capítulo delinea parte do ambiente específico da UCG, com base na análise do contexto mundial e suas influências sobre o ensino superior.

3.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Após a Segunda Guerra Mundial, no contexto da Guerra Fria e mais recentemente com a queda do Muro de Berlim e a criação de macro-regiões, a educação superior vem se revelando como um elemento crucial para fomentar o desenvolvimento integral das sociedades. Nas últimas décadas, presencia-se uma reafirmação do papel histórico das universidades como fonte de produção de conhecimento e desenvolvimento, pretensão universal do ser humano.

Knight e De Wit (1995) analisam os elementos históricos que conformam o processo de internacionalização da educação superior. Estes autores afirmam que a educação superior, originalmente com pretensões globalizadoras, passa para um período mais nacionalista e isolacionista, e que o fenômeno atual da globalização a faz retornar a

seu primeiro papel universalista. Hoje, a maioria das universidades do mundo tenta retornar um dos conceitos básicos que deu sentido às suas origens: a universalidade do conhecimento.

Os referido autores (ibidem) distinguem, ainda, três etapas na história da educação superior em sua perspectiva internacional, analisando o papel da universidade durante a Idade Média e o Renascimento; ao longo do período nacionalista entre 1800 e a Segunda Guerra Mundial e do período pós-guerra aos dias atuais.

3.1.1 A Idade Média e o Renascimento

Knight e De Wit (ibidem) observam também que, na Idade Média e no Renascimento, eram utilizados os mesmos argumentos, que atualmente, nos incentivos para a mobilidade acadêmica.

O trecho de De Ridder-Symoens (1992, p.7) a seguir mostra as principais características da internacionalização do ensino superior nesses períodos.

O uso do latim como idioma comum, programas acadêmicos e sistemas de avaliação uniformes permitiam que os estudantes itinerantes continuassem seus estudos em períodos seqüenciais; assegurava-se o reconhecimento de seus estudos em todos os países Cristãos. Após a conclusão de seus estudos, os estudantes regressavam a seus países de origem com um grande número de experiências novas, idéias, opiniões e princípios políticos. Da mesma forma, eles também retornavam com um grande número de manuscritos que posteriormente eram publicados como livros. Eles se familiarizavam com novas escolas de expressão artística, condições de vida, costumes, hábitos, modos de comer e beber, os quais lhes eram desconhecidos. Como a grande maioria dos acadêmicos peregrinos pertenciam à elite de seus países, ocupavam cargos importantes após seus estudos onde poderiam aplicar e propagar os conhecimentos adquiridos. Talvez esta seja uma das razões pela qual a União Européia denominou Erasmus, um acadêmico itinerante muito famoso, seu programa de mobilidade estudantil mais importante.

3.1.2 O Período Nacionalista entre 1800 e a Segunda Guerra Mundial

Durante os chamados tempos modernos e até aproximadamente a segunda metade do século XX, a educação superior no Ocidente era um sistema fragmentado, com enfoque basicamente em si mesma. Os principais focos de intercâmbio desta etapa foram: a mobilidade de indivíduos pertencentes a grupos da elite econômica e acadêmica e dos centros de educação de ensino superior de excelência; a exportação de sistemas acadêmicos dos países colonialistas europeus para o resto do mundo e a cooperação e intercâmbio acadêmicos em pontos-chaves de pesquisa.

O elemento mais importante deste período foi a exportação de modelos universitários das nações mais industrializadas para suas colônias, primeiramente, e em seguida, para os países que foram conquistando sua independência política. Desse modo, a educação superior na América Latina foi profundamente influenciada pelas universidades espanholas e francesas. Algo semelhante ocorreu com os países asiáticos, africanos e caribenhos e da América do Norte que estavam dentro da área de influência do antigo império britânico ou da potência francesa.

3.1.3 Do Período de Pós-Guerra aos Dias Atuais

Antes da Segunda Guerra Mundial já existiam sinais crescentes de interesse na cooperação e intercâmbio acadêmicos, como demonstrou a criação do Instituto de Educação Internacional (IEE), em 1919 e do Conselho Britânico, em 1934.

As superpotências que emergiram após a guerra, Estados Unidos e União Soviética, possuíam claros motivos políticos para promover o intercâmbio e a cooperação internacionais, objetivando a propagação de suas ideologias e manter suas esferas de influência.

Nesses anos, a Europa se recuperava de suas feridas de guerra, logo, não se encontrava em condições adequadas para investir em educação e cooperação internacionais.

As prioridades dos países ocidentais em relação à cooperação e intercâmbio eram as nações de sua esfera de influência e do chamado Terceiro Mundo, mas a internacionalização da educação superior em seu sentido mais verdadeiro não havia se desenvolvido ainda. Existiam somente acordos de cooperação com países amigos, calcados em questões diplomáticas e eram em número bastante reduzido. Esses acordos propiciavam o intercâmbio de professores e alunos, cursos de idiomas e programas de graduação.

Nos anos 1960 e 1970, a situação começou a mudar em virtude da descolonização e da massificação da educação superior. Neste período, a internacionalização se expressou principalmente por uma mobilidade não organizada do corpo discente das universidades, movimentação no sentido sul-norte. Mesmo assim, graças a orçamentos adequados, muitos acadêmicos dos países centrais passaram a realizar trabalhos de investigação e estudos em países periféricos. O alvo da cooperação acadêmica era o Terceiro Mundo para onde as superpotências canalizaram parte de sua expansão econômica e política, gerando impactos favoráveis e desfavoráveis entre os países envolvidos. Por um lado, houve um maior conhecimento e compreensão entre os acadêmicos dos países do norte e do sul, mas, por outro, as más condições de trabalho nos países periféricos propiciaram uma grande fuga de “cérebros”.

Nos anos 80, o contexto global se transformou. A reafirmação da Comunidade Européia e a crescente importância econômica do Japão representaram um desafio para o poder econômico dos Estados Unidos e para sua hegemonia nas áreas de ensino e pesquisa. O Japão e a União Européia realizaram um grande investimento na pesquisa e em programas de desenvolvimento para competir com os Estados Unidos.

O colapso da União Soviética e de seus satélites, no final dos anos 1980, transformou ainda mais o panorama mundial. Passou-se de um contexto mundial de hegemonia bipolar, em cujos extremos estavam os Estados Unidos e a União Soviética, para um outro em que se luta contra as tendências hegemônicas precedentes, surgindo pólos atrativos em diversas regiões do mundo.

Em resumo, no período imediato de pós-guerra, a cooperação possuía uma conotação ideológica que defendia a paz e a compreensão mútua. Conseqüentemente,

houve um interesse especial na cooperação com os países em desenvolvimento, enquanto a cooperação com os países mais desenvolvidos reduziu-se a um setor pequeno da população, cumprindo-se, assim, os acordos diplomáticos de cooperação educacional e cultural.

Finalmente, o período atual vem sendo caracterizado pela utilização prioritária de argumentos econômicos para a promoção da cooperação internacional na educação superior e pela reafirmação de identidades regionais, comunitárias e convergentes, como no caso da União Européia, onde se pretende criar uma “dimensão européia” na educação superior.

Com base no exemplo dos modelos europeus de internacionalização, tenta-se criar uma integração e programas de mobilidade acadêmica em outras regiões do mundo, como é o caso da América do Norte, após a assinatura do Tratado de Livre Comércio entre México, Canadá e Estados Unidos. Algo semelhante se espera na América do Sul com o Grupo de Montevidéu e com o Mercosul e nas regiões asiáticas.

Concluindo, o fenômeno da internacionalização, uma das características da educação superior e da pesquisa científica, acentuou-se notavelmente nas últimas décadas. Pode-se deduzir que a internacionalização ocorreu de forma desorganizada, com uma evidente orientação norte-sul e não contribuiu significativamente para o fortalecimento dos sistemas de educação, ciência e tecnologia das regiões menos desenvolvidas. Pelo contrário, o resultado final tem sido uma emigração importante e contínua de profissionais de altos níveis de formação acadêmica das regiões em desenvolvimento para os países desenvolvidos.

Segundo o “*Documento de Trabajo*,” da UNESCO/CRESALC/MINEDLAC VII, (1996), essa emigração foi incrementada a partir dos meados da década dos anos 1960 por estratégias repressoras dos governos ditatoriais e vem sendo mantida em consequência de fatores, destacando-se:

- a) a baixa oferta intra-regional de programas de Mestrados e Doutorados;
- b) as carências de infra-estrutura institucional;

- c) a falta de reconhecimento social à pesquisa;
- d) a escassa porcentagem do PIB destinado à ciência e à tecnologia;
- e) a baixa remuneração das atividades acadêmicas e científicas.

Isso faz que um grande número de docentes e pesquisadores de países menos desenvolvidos fortaleça os sistemas educacionais, centros de pesquisas e as economias dos países desenvolvidos, originando situações contraditórias, como escreve Altbach (1995, p.10-11):

Muitos pesquisadores e bolsistas estrangeiros se mantêm como professores em universidades americanas. Essa presença internacional dominante nas áreas de educação e pesquisa na América, contrariando a crença geral, é amplamente financiada por fontes externas. A educação e a pesquisa internacional são produtos de exportação que contribuem significativamente para o sucesso da economia nacional americana. [...] A educação superior é uma importante indústria de exportação que merece estímulo e não contração.

3.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

3.2.1 Uma nova perspectiva

O processo de internacionalização do ensino superior tem variado ao longo dos últimos anos, dado o crescimento notável de seu significado e importância. É óbvio que não pode existir uma definição única para representar um fenômeno tão complexo e em transformações constantes. Ademais, a experiência indica que a internacionalização universitária deixou de ser uma simples realização individual, ou seja, de um estudante ou um professor, que se concretizava somente pela mobilidade de pessoas e cujos benefícios eram meramente individuais.

Atualmente, a internacionalização constitui um processo de transformação institucional integral, que pretende incorporar as dimensões internacional e intercultural na missão e nas funções significativas das IES, de forma que sejam inseparáveis de sua identidade e cultura.

O processo de internacionalização deve ser visto como uma abertura institucional para o exterior e deve ser parte dos planos de desenvolvimento, planejamento estratégico e políticas gerais das IES. Para alcançar esse objetivo, é preciso que exista, dentro das IES, uma política institucional de internacionalização claramente definida e expressa em um plano respaldado pelos líderes universitários, consentido pela comunidade universitária e implementado por meio de uma estrutura administrativa e acadêmica adequada e competitiva (DOLENCE e NORRIS, 1995).

A internacionalização do ensino superior é uma necessidade e um fenômeno irreversível (THULLEN et al., 1997). Podem-se destacar dois componentes básicos no processo de internacionalização universitária: o processo de transformação institucional e a internacionalização das funções-chaves.

O processo de transformação das IES implica o desenvolvimento de uma nova cultura, que deve valorizar os enfoques interculturais, permitindo, dessa forma, a promoção e o apoio de iniciativas para a interação, a cooperação e o intercâmbio internacionais. A internacionalização deve ser vista como um processo de transformação e adaptação institucional no qual integra uma dimensão internacional dentro de sua missão e em suas funções mais significativas. A universidade volta-se para seu interior e deve se converter em uma organização de caráter aberto que integre a perspectiva internacional em sua missão, metas, organização e programas. Tal processo se compõe de toda uma gama de estratégias administrativas e acadêmicas.

Knight e De Wit (1995) sugerem dividir, em duas grandes categorias, as estratégias identificadas como chave em um processo de internacionalização:

- estratégias organizacionais. Têm como objetivo assegurar a implementação de estruturas administrativas capazes de dirigir, coordenar, promover, implementar e monitorar as políticas institucionais de internacionalização. Incluem uma série de políticas institucionais do tipo administrativo e organizacional;
- estratégias programáticas. São aquelas que buscam integrar a dimensão internacional e intercultural ao ensino, pesquisa e extensão, ou seja, significam o

estabelecimento de diferentes modalidades, tipos de atividades e programas para internacionalizar as funções-chaves.

A internacionalização implica transmitir aos estudantes, docente e pessoal administrativo novos conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam atuar de maneira eficaz em um ambiente internacional e multicultural. Por esse processo, pode-se prever a organização de um conjunto de atividades e programas de caráter internacional que operam na área acadêmica, como, por exemplo, a integração da dimensão internacional na docência, pesquisa e extensão, assim como na mobilidade docente e estudantil; a organização de cursos específicos para a comunidade estrangeira; a colaboração no desenvolvimento de pesquisas; estudos das diferentes culturas e sistemas sociais, a assistência técnica e o apoio ao desenvolvimento.

3.2.2 Motivação e fundamentos

Em todas as IES do Planeta, existem razões significativas para fomentar a internacionalização da educação superior. Knight e De Wit (ibidem) dividem a natureza dessas razões e incentivos em duas categorias: argumentos econômicos e políticos e argumentos culturais e educativos.

3.2.2.1 Argumentos econômicos e políticos

a) Preparação dos acadêmicos. A nova realidade mundial – econômica, política, social e cultural – implica a elaboração de um novo perfil para os estudantes universitários, para que sejam capazes de atuar com sucesso em um mundo globalizado. A internacionalização da educação superior se converte, então, em um investimento para o desenvolvimento econômico, tecnológico, material e cultural de um país.

b) Incentivo financeiro. O recrutamento de estudantes estrangeiros que deverão pagar taxas de matrículas e outros serviços como alojamento, atividades extracurriculares, etc., pode ser uma fonte importante de receita para a IES. Trata-se de uma orientação que tende a ganhar importância na Europa, América do Norte e Oceania. Em países como a

Austrália, as universidades consideram o recrutamento de estudantes estrangeiros como uma estratégia fundamental no financiamento de sua internacionalização, graças aos recursos extraordinários gerados. As IES latino-americanas devem se esforçar mais neste campo, para melhorar suas estratégias organizacionais, administrativas, a promoção e a qualidade de seus programas para receberem mais estudantes estrangeiros.

c) Política exterior. Neste caso, o argumento se vincula à educação superior e à política estrangeira. Essa política se baseia no fato de que a concessão de bolsas a estudantes estrangeiros, considerados futuros líderes e parte das elites de seus países, é percebida como um investimento político. Os acadêmicos retornam a seus países de origem com um maior conhecimento e simpatia pelo sistema político, pela cultura e pelos valores do país que os acolheu durante seu período de formação.

3.2.2.2 Argumentos culturais e educativos

a) Qualidade da educação. A cooperação internacional permite as IES minimizarem suas carências em uma série de oportunidades educativas, ao enviar seus professores e estudantes a instituições estrangeiras, em busca da melhoria de sua formação em níveis de pós-graduação, considerados insuficientes em seus próprios países. Nesse sentido, a internacionalização, como condição necessária, mas não suficiente, permite a atualização de professores e dos planos de estudos, ajudando, dessa forma, melhorar a qualidade da educação. Ademais, deve-se ressaltar que a colaboração internacional pode contribuir para o melhoramento da educação superior, sempre e quando os programas internacionais forem de alta qualidade. Por isso, torna-se importante a existência de associações que assegurem e supervisionem a qualidades desses programas.

b) Acreditação internacional. A acreditação nacional e internacional é um dos outros incentivos para que as IES se internacionalizem. Esta é uma preocupação cada vez maior dos governos e, mais especificamente, dos responsáveis pelo sistema de educação superior nacional. As IES devem se esforçar para que seus egressos tenham uma educação e treinamento de nível e reconhecimento internacional. No centro desta preocupação estão

os reconhecimentos e a revalidação de programas e estudos, o que facilita a mobilidade acadêmica e profissional.

c) Função cultural da universidade. Um dos papéis principais da universidade moderna deve ser o cumprimento de sua função cultural por meio da busca do sentido humanista e do desenvolvimento de uma consciência de interdependência entre os povos, sociedades e eventos mundiais. Diante disso, a finalidade chave da internacionalização é promover a convivência social e cultural, a paz entre todos os povos do mundo, bem como a erradicação da miséria e da fome, assim como o refreamento da deterioração crescente do meio ambiente e dos problemas de saúde pública, entre outros.

d) Formação do indivíduo. Trata-se da experiência adquirida pelo indivíduo ao viver em outras culturas e povos, experiência que influi positivamente sobre sua vida acadêmica e social e o ajuda em seu desenvolvimento e superação pessoais.

3.3 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

3.3.1 O contexto mundial e suas influências sobre o ensino superior

Com base nas informações apresentadas neste trabalho, constata-se que o mundo passa por grandes transformações. Ademais, as mudanças políticas, econômicas e sociais ocorrem com intensidade e velocidade crescente. Segundo a UNESCO (1995), dentre as principais tendências do contexto mundial que marcaram o final da década de 1990, destacam-se:

- transição relativamente instável para um novo paradigma de desenvolvimento mundial;
- intensas transformações na base produtiva e nos padrões de competitividade entre as nações e regiões geoeconômicas;

- reorganização da economia intensificada pelos avanços científicos e tecnológicos;
- formação de grandes blocos econômicos e comerciais;
- reorganização do sistema produtivo em cadeias produtivas de amplitude transnacional;
- elevados níveis de exigência em qualidade.

De acordo com Silva (2000), essas tendências apresentam dois aspectos que se tornam objeto de preocupação e análise nos contextos político, social e econômico: a) as mudanças no conteúdo do trabalho em face das inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas nos processos produtivos e b) as mudanças nas formas e no contexto do emprego.

Com relação às mudanças no conteúdo do trabalho, sobressaem:

- o aumento da qualificação média da força de trabalho, acompanhada por um novo processo de polarização das qualificações intra e extramercado de trabalho;
- aumento da complexidade e do conteúdo intelectual do trabalho em seus diversos níveis: gerencial, administrativo, técnico e operacional;
- diminuição das divisões hierárquicas e do parcelamento de tarefas entre os diferentes níveis;
- exigência de novas habilidades, atitudes e comportamentos para os trabalhadores formais e informais, tais como: raciocínio lógico/abstrato, compreensão do processo produtivo como um todo e de suas diferentes interconexões, capacidade e abertura para o aprendizado permanente, capacidade de trabalho em equipe, para a resolução de problemas,

capacidade de ler e interpretar informações em diferentes linguagens e desconectadas espacialmente, flexibilidade de ação e disposição para mudanças;

- diversificação das formas e dos modos de trabalho, tais como o trabalho virtual, o trabalho em equipes multifuncionais, etc.

Entre as mudanças nas formas de emprego, avultam:

- as transformações na estrutura ocupacional existente, com a criação de novas ocupações e, ao mesmo tempo, a eliminação de outras;

- o grande crescimento do setor de serviços, favorecido principalmente pelas terceirizações;

- o crescimento e aumento do papel social do chamado “terceiro setor”, formado principalmente pelas organizações não-governamentais;

- a diminuição drástica dos contratos de trabalho “vitalícios” ou “estáveis” e emergência de formas alternativas, tais como: empregos temporários, em tempo parcial, etc.;

- o crescimento da indústria de informações e de entretenimento como fonte empregadora e de geração de renda, aumentando, inclusive, a sua participação no PIB das nações desenvolvidas.

Perante essas mudanças, as IES têm um papel fundamental na formação de seus estudantes. De acordo com a UNESCO (1995), espera-se que a educação superior forme profissionais que possam não somente obter empregos, mas também ser empreendedores e geradores de empregos.

Diante dessas novas exigências, as IES devem priorizar cursos e disciplinas que contribuam para o desenvolvimento das habilidades intelectuais de seus estudantes e que lhes permitam adaptarem-se às mudanças e à diversidade tecnológica, econômica e cultural, por meio de capacidades que incluem o espírito de iniciativa e de empresa.

Além disso, na perspectiva da UNESCO (ibidem), torna-se essencial que as IES estabeleçam parcerias ativas com os agentes econômicos, integrando-os às suas missões e atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo em vista que esses agentes são submetidos cada vez mais aos efeitos de um processo de transformação econômica e política em um contexto mundial. Os indivíduos capazes de trabalhar eficazmente em tais circunstâncias necessitam também de um componente internacional para os cursos de formação, atualização e aperfeiçoamento.

Portanto, as IES, por serem organizações que lidam com várias culturas e participam de uma grande variedade de atividades internacionais, deverão estar bem adaptadas para oferecer um meio de ensino e aprendizagem suficientemente dinâmico, com um componente internacional importante e uma perspectiva mundial.

3.3.2 Os contextos nacional e regional

Desde o início da década de 1990, o Brasil vem passando por um profundo processo de transformação, resultante da combinação de estabilidade econômica, abertura externa e reestruturação produtiva. Estas mudanças têm provocado uma ampla redefinição das bases econômicas e sociais do País, gerando, ao mesmo tempo, novos problemas e restrições.

Considerando o momento atual, tudo indica que o Brasil se coloca como um dos cinco grandes países emergentes com chances de se inserir, de forma competitiva, em um contexto mundial de rápidas e profundas transformações. Mesmo padecendo de restrições e estrangulamentos estruturais e conjunturais, tem massa crítica e potencialidades que viabilizam o seu desenvolvimento em bases sustentadas (PUCPR, 1999).

Dentre os principais condicionantes do futuro do Brasil, destacam-se, de acordo com Caetano (2000):

- perspectiva de permanência de baixas taxas de inflação;
- reestruturação produtiva e abertura externa da economia brasileira;
- desempenho tecnológico e mudança nas relações de trabalho;
- envelhecimento da população e mudança na estrutura etária brasileira;
- inovação tecnológica coexistindo com deficiências nos sistemas de educação, ciência e tecnologia;
- taxa de crescimento do PIB em torno de 4% ao ano;
- erradicação da miséria nas próximas décadas do século XXI;
- aumento contínuo da produtividade do trabalho, que, por sua vez, exigirá a acumulação sistemática de capital, a absorção de novas tecnologias e o aumento de investimento em educação;
- transição de um nacionalismo protecionista para uma integração econômica globalizada.

A Região Centro-Oeste do Brasil, por sua vez, representa uma importante base na economia brasileira. De acordo com Vecci (2001), movido a *agribusiness* e serviços, o Centro-Oeste é a segunda região que mais cresceu na década de 1990. O referido autor prevê que, com a inauguração de hidrovias e de novas usinas de energia elétrica, haverá, na virada do novo milênio, um inexplorado mercado de consumo, talvez o último no país, à espera das organizações.

Entre 1970 e 1990, o PIB da Região Centro-Oeste cresceu 423%, de acordo com estimativas da Simonsen Associados. No mesmo período, a taxa de expansão do PIB regional esteve acima da média brasileira (com exceção do quinquênio 1980-1985). Com isso, a participação do Centro-Oeste no PIB do Brasil passou de 3,7% para 5,8%, ou seja, mais de 56% (Exame nº 671, 1997, p.160).

Dentre os Estados que compõem a Região Centro-Oeste, Goiás vem se destacando em diversas frentes, gerando novas potencialidades, criando novas frentes de trabalho e ampliando sua participação e importância na formação econômica brasileira.

Quanto às principais tendências específicas dirigidas ao Estado de Goiás, segundo Vecci (ibidem), destacam-se:

- melhor utilização do enorme potencial de modernização agrícola e agro-industrial;
- modernização e diversificação do parque industrial;
- investimentos maciços nos mais diversos setores da economia pela iniciativa privada, nos próximos cinco anos (estimativas superam a R\$ 24 bilhões);
- geração de emprego e renda, tributos e distribuição de riquezas;
- posicionamento privilegiado no contexto internacional, com destaque para o forte crescimento das exportações no ano de 2000, considerado o segundo melhor desempenho em números absolutos, entre os demais Estados brasileiros;
- processo de readequação técnico-produtivo-gerencial, empreendido pela iniciativa privada, a fim de garantir a permanência de micro e pequenos empresários no mercado.

3.3.3 Oportunidades e ameaças

Diante do panorama apresentado pelos contextos internacional, nacional e regional, deduz-se a importância do processo de internacionalização para que as IES brasileiras se adaptem ao novo cenário mundial, “procurando a universalização de um ensino mais avançado, de alta qualidade e permanentemente sujeita a revisão, com o objetivo de incrementar os espaços para as gerações futuras” (BERHEIN, 1997, p.22).

Reforçando o papel fundamental da educação superior no desenvolvimento do Brasil, Becker (2000, p. 178) afirma que o desenvolvimento e o enriquecimento do Brasil realizar-se-ão por meio de uma combinação do uso de capital físico (máquinas, equipamentos, computadores, etc.) com o capital humano (pessoas com boa educação e treinamento). Ainda segundo o mesmo autor, “o sucesso das pessoas cada vez mais depende de uma boa educação. Simplesmente não dá para querer se dar bem na Nova Economia sem ter, no mínimo, os cursos fundamental e médio completos. (Para se dar bem de verdade, é claro que o superior ajuda e muito)”.

Com base nas análises precedentes, pode-se concluir que as transformações ambientais oferecem excelentes oportunidades, para que as universidades brasileiras estabeleçam políticas de internacionalização, salientando-se:

- as universidades são uma das chaves para colocar em marcha os processos necessários para enfrentar os desafios do mundo moderno;
- as IES e outras instituições e organizações acadêmicas, científicas e profissionais, por meio de suas atividades de ensino, formação, pesquisa e serviços, representam um fator necessário ao estabelecimento e à aplicação de estratégias e à adoção de políticas de desenvolvimento;
- a possibilidade de implantar um novo modelo de ensino superior que combine as exigências de universalidade da aprendizagem superior, com o imperativo de mais

pertinência e qualidade, com o objetivo de responder às expectativas da sociedade em que a instituição atua. Este modelo deve reforçar os princípios de liberdade acadêmica e autonomia e, ao mesmo tempo, enfatizar a responsabilidade do ensino superior diante da sociedade;

- com o crescimento quantitativo de pessoas que concluem o ensino fundamental (13% ao ano), o ensino médio explode. De 2,5 milhões de alunos em 1992/93, passou-se para 8 milhões no ano de 1999. Esse crescimento do segundo grau gera alunos para o ensino superior que estava estagnado há quase 20 anos (CASTRO, 1999);
- o número de alunos nas IES brasileiras vem crescendo bastante, como consequência da universalização do ensino básico. As vagas aumentaram quase 30% nos últimos cinco anos. Foram nada menos que 500.000 novas matrículas, totalizando cerca de 2,2 milhões de universitários no País (LAHÓZ, 2000);

Para traçar o perfil profissional que o mercado espera do jovem graduado brasileiro, a revista *Veja* realizou uma pesquisa junto às cem maiores empresas privadas brasileiras. Uma das perguntas era o que mais chamava a atenção das companhias no histórico de um candidato. De acordo com Chiari (2000, p. 17), as respostas a essa pergunta foram, em ordem de importância: “domínio de dois idiomas estrangeiros; experiência de intercâmbio fora do país; pós-graduação e bom desempenho na faculdade”.

Da análise dessas oportunidades, infere-se que a internacionalização cada vez maior da educação superior é, em primeiro lugar, e antes de tudo, o reflexo do caráter mundial da aprendizagem. Esse caráter vem se fortalecendo graças aos processos atuais de integração econômica e política, à necessidade cada vez maior de compreensão intercultural e à natureza mundial das comunicações modernas, dos mercados consumidores, etc.

Obviamente que essas transformações ambientais trazem também ameaças às IES. Elas podem influenciar negativamente os componentes dos sistemas de educação superior, prejudicando, dessa forma, seus planos estratégicos e visão de futuro que poderiam garantir

a pertinência e qualidade do ensino necessárias à sociedade moderna. Dentre essas ameaças, podem ser assinaladas:

- diminuição do gasto público na educação. Durante a década de 80, a situação econômica brasileira sofreu uma crise sem precedente, estremecendo as bases dos modelos de desenvolvimento estabelecidos. O País não conseguiu resolver os efeitos negativos do endividamento externo e nem foi capaz de inserir-se favoravelmente na economia mundial, enfrentando, conseqüentemente, problemas gerados pelo aumento da pobreza, do desemprego, a deterioração da saúde pública, insuficiência de moradias, a rápida urbanização da população e o descrédito das instituições públicas. Dentro desse contexto, os investimentos em educação, pesquisa e desenvolvimento diminuíram significativamente;
- aumento do setor privado na educação superior. Essa tendência, muito bem documentada no estudo de Brunner et al. (1995), expressou-se de forma predominante no Brasil, onde, nos últimos anos, foram criadas inúmeras IES no setor privado. A considerar esse aspecto, convém ressaltar que a maioria das IES privadas é, de acordo com Levy (1996), instituições de absorção de demandas estudantis, cuja oferta se reduz a cursos de alta demanda e baixo custo de operação, o que as tornam empresas lucrativas;
- criação de cursos superiores de curta duração. Com autorização do Ministério da Educação, as universidades podem oferecer cursos de dois anos, chamados seqüenciais, que dão direito a diploma de curso superior. Isto é uma oportunidade tentadora para aqueles que precisam ingressar em um mercado de trabalho cada vez mais exigente. Nesse caso, a grande ameaça, segundo Dieguez (2001, p. 27), é que “no afã de conquistar novos alunos a custo bem menor que o da graduação normal, muitas instituições começaram a oferecer cursos que ferem as orientações do MEC”, principalmente cursos da área de saúde, prejudicando as IES que oferecem cursos tradicionais de graduação. Segundo o mesmo autor, existem 2,3 milhões de estudantes matriculados nos cursos tradicionais de graduação e o número de vagas em cursos de curta duração já equivale a 10% desse total, conforme a tabela abaixo:

TABELA 3.1 - NÚMERO DE VAGAS EM CURSOS SUPERIORES DE CURTA DURAÇÃO NO BRASIL

ANO	NÚMERO DE ALUNOS
1999	10200
2001 (estimativa)	200000

FONTE: Veja, 22/08/01 (Adaptado)

- Internacionalização crescente sem um planejamento adequado. O fenômeno da internacionalização, característica da educação superior e da pesquisa científica, acentuou-se notavelmente nas últimas décadas. Esse fenômeno, porém, ocorreu de forma desorganizada na maioria das IES brasileiras e não contribuiu significativamente para o fortalecimento dos sistemas de educação, ciência e tecnologia do País. Ao contrário, o resultado final tem sido uma emigração importante e sustentável de profissionais brasileiros de alto nível de formação acadêmica para os países desenvolvidos;

- diversificação institucional. A partir da década de 80, houve um aumento considerável de IES, que aproveitaram o crescimento da demanda e a desvinculação progressiva das regulamentações governamentais. Segundo as observações de Brunner et al. (1995), essa diversidade inclui os institutos tecnológicos, as escolas politécnicas, os centros técnico-profissionais e as instituições dedicadas à formação de docentes para o ensino secundário.

Perante as ameaças, resumidas anteriormente, as instituições de ensino superior públicas ou privadas, comprometidas verdadeiramente com um ensino pertinente e de alta qualidade, deverão apresentar respostas que possam transformar drasticamente o panorama da educação superior no Brasil.

CAPÍTULO 4

A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA, POR MEIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Em um contexto caracterizado pela globalização e pela crescente internacionalização da educação superior, a Reitoria da UCG decidiu elaborar, em junho de 1994, um documento denominado *Projeto Acadêmico da UCG: processo em construção*.

Com esse documento e as discussões por ele suscitadas, pretendeu-se formular, coletivamente, o *Plano Diretor: UCG, 1994-1998*, para ser operacionalizado por toda a comunidade ucegeana, mediante programas (que seriam convertidos em projetos) os quais abrangeriam o diagnóstico organizacional, objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, detalhamento de ações, cronograma físico e financeiro e especificação de órgãos e pessoas responsáveis, sem perder de vista a história já percorrida pela UCG.

Esse documento registrava a intenção de se estabelecer um modelo a ser desenvolvido por uma equipe de assessores do Gabinete da Reitora, para a formulação de estratégias de internacionalização e a implantação da Assessoria de Relações Internacionais da UCG – ARI.

O presente capítulo descreve a forma pela qual se desenvolveu esse processo de internacionalização, em uma universidade grande e complexa, e como esse processo contribuiu para a implantação de suas atividades e programas internacionais e para a formulação de uma proposta de políticas a esse respeito, como uma forma efetiva de ajustamento às mudanças e incertezas ambientais.

A primeira seção descreve os aspectos mais significativos da criação e da história da Universidade Católica de Goiás. A segunda caracteriza o ambiente interno da UCG e conclui a descrição do ambiente específico dessa universidade, iniciado no capítulo anterior. A seção seguinte apresenta os pontos fortes e fracos da UCG, detectados em 1994. A quarta seção descreve a maneira pela qual se desenvolveu o processo de internacionalização na referida IES, no período 1994 – 2000. Segue-se a análise do estudo de caso, com base na fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo. Finalmente, a sexta seção destaca os três cenários futuros prováveis da internacionalização da UCG, considerando-se um contexto ambiental caracterizado por mudanças contínuas.

4.1 UCG: ORIGEM E HISTÓRIA

De acordo com a teoria da contingência, apresentada no segundo capítulo, dentre as variáveis contextuais que formam um conjunto de conhecimento que delimita a validade dos princípios gerais da administração e organização de situações específicas pode-se citar a origem e história da organização. Neste trabalho, tratar-se-á, inicialmente, da história da UCG.

A UCG, primeira instituição de ensino superior da região Centro-Oeste do Brasil, pode ser descrita como pertencente à história da cidade de Goiânia e do Estado de Goiás. Pertença na dupla acepção da palavra, pois à capital goiana deve a sua existência e, uma vez existindo, contribui decisivamente para a transformação desta, passando a ser sua propriedade e parte constitutiva.

O marco inicial de sua trajetória foi a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, criada em 1948 e implantada em 1949, com os cursos de História, Geografia, Letras e Pedagogia.

Em 25 de outubro de 1958, foi criada a Sociedade Goiana de Cultura – SGC, mantenedora da UCG, sob orientação do primeiro Arcebispo de Goiânia, Dom Fernando

Gomes dos Santos, que, em 1959, encarregou os jesuítas de desenvolverem três projetos: a criação e implantação da Faculdade de Direito (10/04/59); a consolidação jurídica e patrimonial da SGC e a criação da Universidade. Pelo Decreto nº 47.042, de 17 de outubro de 1959, é então criada a Universidade de Goiás, com 530 alunos.

Na década de 60, a UCG manteve e consolidou a sua função de espaço não somente acadêmico, mas, sobretudo, ético e sóciopolítico, aberto à defesa da cidadania plena e dos direitos humanos. Nessa época, em quase todas as demais IES brasileiras, professores e alunos que contestassem o modelo político-ideológico brasileiro desapareciam ou eram perseguidos sob violenta repressão da ditadura militar.

Entre 1972 e 1978, com a vigência da Lei 5.540/68, da Reforma Universitária, a UCG, ainda sob a direção dos jesuítas, define-se por um projeto acadêmico compatível com os pressupostos dessa reforma. De acordo com seu Estatuto (1973, p. 22), “sua finalidade é a de promover a cultura em todos os níveis, procurando elaborar a síntese da ciência humana e a revelação divina, de modo a criar e difundir uma visão cristã do homem no universo [...] colocando a ciência e a técnica a serviço do homem”.

No início da década de 80, a UCG lança suas *Grandes Linhas e Linhas Operacionais*, as quais buscavam o exercício de uma ação tanto mais coletiva e, portanto, participativa, quanto possível. Nesta fase, buscou-se conjugar a tridimensionalidade do processo acadêmico, ensino, pesquisa e extensão, por meio de instâncias específicas. Ao lado da Vice-Reitoria Acadêmica (VA) e da Vice-Reitoria para Assuntos Administrativos (VAD), criou-se a Vice-Reitoria para Assuntos Comunitários e Estudantis (VAE) e a Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (VPG).

Em junho de 1981, esta universidade encaminha debates sobre o *Plano das Políticas Orientadoras da Vida Acadêmica – VA*. Nesse texto, a UCG manifesta-se comprometida com um projeto consciente da sua inserção em seu meio social e da necessidade de uma avaliação de sua prática. No contexto da Teologia pós-conciliar, escolhem-se as suas prioridades como parte da sociedade, mediante o exercício permanente da autocrítica de sua

prática. “Quer-se, desse modo, libertar o Homem e todos os Homens e, promover, preferencialmente, o jovem e o pobre, [...] inserida na história do país e do Continente Latino-Americano” (p. 20).

A partir de 1985, os efeitos das *Grandes Linhas e Linhas Operacionais*, instituídas nesse ano, faziam emergir propostas viabilizadoras do exercício de ações coletivas. Os documentos, a seguir citados, tidos como um dos maiores avanços no campo institucional, demonstram intenções que se manifestavam e se discutiam: *Plano Diretor da UCG, 85/88, Esboço de Reestruturação Institucional da UCG, Proposta de Reestruturação Institucional da UCG, História do Projeto UCG, Perfil da Comunidade Universitária, Política de Pesquisa, Política de Graduação, Política Geral de Estágio e Extensão*.

Uma tomada de consciência da Igreja Universal, a respeito da identidade e do papel das universidades católicas no mundo contemporâneo, teve seu reflexo também na UCG. Em 1993, A SGC define, em seu Estatuto (p. 19), como finalidade da UCG

a de garantir a presença cristã no mundo universitário, perante as grandes questões da sociedade, da cultura e da natureza, mediante a realização integrada da pesquisa, do ensino e do intercâmbio de serviços prestados à comunidade regional, nacional e internacional em que está inserida [assegurando-lhe] autonomia institucional e a liberdade acadêmica [e, ao mesmo tempo, de] estar em permanente orientação, participação e diálogo com a UCG, assistindo-a na finalidade, sustentação e consolidação da identidade católica, do serviço à Igreja e à Sociedade, da Pastoral Universitária e do diálogo cultural.

4.2 A UCG E O SEU AMBIENTE

Para se obter resposta ao problema formulado nesta pesquisa, deve-se considerar tanto as características internas da UCG (suas forças e fraquezas) quanto as perspectivas e tendências das principais dimensões que compõem os seus ambientes externo, tais como aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, culturais, ecológicos, etc., que proporcionam novas oportunidades ou ameaças para a instituição.

4.2.1 O ambiente externo à UCG

Na análise do ambiente externo à UCG, consideraram-se as tendências relativas aos cenários mundiais, nacionais e do Estado de Goiás e informações sobre o ensino superior no Brasil, os quais foram apresentados no item 3.3 do capítulo anterior, página 68.

4.2.2 O ambiente interno da UCG

De acordo com a Figura 2.1 (p.20), existe também um ambiente interno que inclui os elementos dentro das fronteiras da organização. Esse ambiente é composto pelos funcionários, administradores e pela cultura corporativa, que define o comportamento das pessoas e, principalmente, o modo pelo qual “a organização irá adaptar-se ao ambiente externo” (DAFT, 2000, p. 44).

Com base no referido autor, pode-se identificar que o ambiente interno da UCG estava composto, em dezembro de 2001, segundo dados da Assessoria de Comunicação e *Marketing* - ASCOM (2000), de 699 funcionários técnico-administrativos, 1400 professores (850 concursados e 550 convidados) e oferecia 38 cursos de graduação, 6 programas de Mestrado e 2 de Doutorado. A Universidade possuía 28 núcleos de pesquisa, 16 cursos de especialização *lato sensu* e dezenas de programas de extensão.

A Sociedade Goiana de Cultura, entidade mantenedora da UCG, dá suporte à gestão financeira e patrimonial, tendo sob sua responsabilidade a orientação filosófica, ética e jurídica da instituição. A mantenedora delega poderes à administração superior da UCG, exercida pela Chancelaria e Reitoria. Esta última é constituída pelo Gabinete do Reitor e por três Vice-Reitorias, a acadêmica, a de pós-graduação e pesquisa e para assuntos comunitários e estudantis. Cada unidade acadêmico-científica tem uma direção, representada no Conselho Universitário, órgão acadêmico de decisão máxima, em que o corpo discente é também representado.

A cultura organizacional da UCG possui uma trajetória de compromisso com o social. Por meio de programas voltados para a população carente, a instituição vem reafirmando seu papel de instituição comunitária, promovendo a integração de seus estudantes com a realidade socioeconômica e contribuindo para sua formação como cidadãos. Essa foi a maneira consciente de aproximar a comunidade e a universidade, que se posiciona como um centro de produção e socialização do conhecimento.

4.2.2.1 O ambiente específico

Daft (2000) observa que a análise ambiental interna de uma organização deve considerar o seu ambiente específico, pois ele está mais próximo e influencia diretamente as atividades básicas e sua eficácia. Esse ambiente é geralmente formado pelos concorrentes, clientes e fornecedores.

Em 1994, a UCG possuía 7.876 alunos matriculados, dos quais, 850 eram alunos de pós-graduação. Ao final de 2000, de acordo com a Assessoria de Comunicação e *Marketing* da UCG (ASCOM), o número de estudantes matriculados nos cursos de graduação era 22.694 e 1.530 nos cursos de pós-graduação, concorrendo diretamente com 58.661 estudantes matriculados nos cursos oferecidos pelas 16 outras IES da Capital do Estado.

O crescimento do número de alunos, no período 1994 – 2000, foi de 207,6%, ao passo que a oferta de vagas para o ensino superior em Goiânia cresceu 900% nesse mesmo período, de acordo com uma pesquisa realizada pelo jornal O Popular e publicada em 21 de outubro de 2001. A referida pesquisa revela também, que em 1994, Goiânia contava com somente quatro IES, duas universidades (UCG e Universidade Federal de Goiás), a Escola Superior de Educação Física do Estado de Goiás e a Faculdade Anhanguera.

Hoje, a Capital conta com 16 IES que oferecem, juntas, 86 opções de cursos. São cerca de 30.000 vagas por ano, suficientes para absorver, sem vestibular, todos os alunos

matriculados no terceiro ano do ensino médio das escolas públicas e particulares da Grande Goiânia.

Com efeito, Goiânia é hoje uma das regiões metropolitanas de maior crescimento no País. Ela está recebendo um grande número de indústrias de pequeno e médio portes. O Estado, de acordo com artigo da revista Exame nº 671, 1997, aprovou, de janeiro de 1995 a dezembro de 1997, incentivos fiscais para cerca de 500 novas empresas, dentre as quais 90 têm investimentos acima de US\$ 1 milhão. Em conjunto, segundo o referido artigo, o número de empregos criados nesse período foi de 19.000 e o investimento ultrapassou US\$ 800 milhões. A Capital é considerada como um dos maiores centros médicos da região e um bom mercado para a construção civil, capaz de absorver novidades como edifícios comerciais “inteligentes”.

4.3 PONTOS FORTES E FRACOS DETECTADOS NO INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UCG (1994)

O processo de análise ambiental interna implica a descoberta dos pontos fortes e fracos tanto de natureza acadêmica como administrativa.

Torna-se conveniente ressaltar que os pontos fortes e fracos, apresentados nesta seção, têm como base as informações obtidas pelo autor da presente pesquisa durante as entrevistas realizadas com os diversos atores da comunidade ucegeana. Com a apresentação destes pontos, pretende-se incentivar uma discussão sobre um aspecto tão relevante da gestão universitária.

Dentre os pontos fortes da UCG, destacam-se:

- seu sólido patrimônio cultural, vasto centro de interação com a comunidade e prontidão para mais conquistas no campo inesgotável do saber;

- ênfase na busca da qualidade de seus cursos e dos serviços prestados, considerando os seguintes aspectos: a) qualificação do aluno na sua formação, com destaque na sua empregabilidade; b) qualificação de seu corpo docente; c) elaboração e implantação de projetos pedagógicos consistentes e d) tentativa de profissionalizar sua gestão;
- expansão programada do número de estudantes, por meio da oferta de cursos de grande potencial para o sistema produtivo e necessários ao desenvolvimento atual da região;
- atuação bem conceituada no ensino a distância e nos programas de educação continuada;
- presença marcante em vários municípios do Estado de Goiás, por meio de seu Projeto de Interiorização, abrangendo 57 projetos, que cobriam 100 municípios do Estado. Desse total de projetos, 5 foram desenvolvidos com o objetivo de capacitar professores em 25 municípios; 33 eram de desenvolvimento de estudos regionais realizados em 22 municípios e 15 projetos eram de assessoria a 34 municípios. Esse trabalho da UCG na interiorização do ensino foi reconhecido pela UNESCO, com a instalação da Cátedra em Ciências da Educação;
- otimização do uso das instalações físicas. A universidade desenvolve suas atividades em duas áreas distintas: o Campus 1 (37.000 m²), localizado na região central de Goiânia, onde funciona a maioria das atividades acadêmicas e de pesquisa e o Campus 2 (1.452.000 m²), localizado na região sul da Capital, onde a UCG ministra aulas práticas e desenvolve projetos de pesquisa e de extensão.
- estímulo constante à formação e ao aperfeiçoamento de todos os seus quadros; 65% do corpo docente são pós-graduados. A instituição mantém um programa de valorização do pessoal técnico-administrativo, por meio de concessão de bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação.

Os principais pontos fracos foram:

- ausência de uma política institucional de internacionalização. Até 1994, a UCG não possuía políticas e nem estratégias de internacionalização claramente expressas, com objetivos e metas de longo prazo. Além disso, constatou-se que não existia uma conscientização sobre as etapas e estratégias que deveriam ser seguidas para ter uma universidade internacionalizada;
- o processo de internacionalização era considerado como atividade marginal. As atividades internacionais já existentes na UCG eram realizadas à margem dos planos de desenvolvimento institucional, ou seja, os intercâmbios acadêmicos não faziam parte dos objetivos e metas da universidade. Esses intercâmbios seriam muito mais eficazes e produtivos se fossem componentes de uma política institucional de ensino, pesquisa e extensão e respondessem às necessidades e prioridades da UCG;
- deficiência na estrutura organizacional. Não havia um órgão diretamente responsável pela política de internacionalização, limitando-se, dessa forma, o êxito do processo e, conseqüentemente, o rendimento acadêmico dessa política;
- falta de continuidade das atividades internacionais. Verificou-se uma falta de continuidade nos esforços de internacionalização. Isto foi causado pelo estilo de gestão adotado pelos antigos reitores. Com a troca dos reitores, modificava-se a estrutura, a orientação e a direção das políticas institucionais e os esforços de internacionalização;
- falta de infra-estrutura para receber professores, estudantes e convidados estrangeiros;
- ausência de flexibilidade curricular. Uma limitação fundamental para o processo de internacionalização da UCG foi a baixa flexibilidade dos programas acadêmicos, representando um grande problema para a transferência de créditos e revalidação dos cursos, com conseqüências negativas para a mobilidade estudantil e docente;

- deficiência no domínio de línguas estrangeiras. A falta de fluência em idiomas estrangeiros dos alunos e professores da UCG prejudicou o aproveitamento de oportunidades de cooperação e programas de bolsas de estudos em instituições estrangeiras,
- falta de contatos internacionais. Havia uma escassez de contatos internacionais e de informações sobre oportunidades de colaboração com outras IES.

A análise dos pontos fortes da UCG mostra a existência de somente dois elementos-chaves para a implantação do processo de internacionalização: a) o estabelecimento de parcerias estratégicas com diferentes setores da sociedade (empresas públicas e privadas, governos federal, estadual e municipal e órgãos internacionais como a UNESCO e *Misereor*) e b) liderança e apoio por parte da nova administração.

Os pontos fracos, por sua vez, indicaram que a adaptação organizacional estratégica, por meio da internacionalização, implicaria o desenvolvimento de uma nova cultura dentro da UCG.

Não havia um órgão centralizador da gestão internacional e nem uma pessoa qualificada para coordená-lo. Até 1994, as atividades internacionais da UCG foram realizadas de forma difusa e dispersa, por meio da iniciativa de poucos professores, se limitavam ao nível de seus departamentos acadêmicos imediatos. Elas não incluíam programas de intercâmbio estudantil.

Conclui-se, portanto, que atividades internacionais foram realizadas ao longo da história da UCG, mas as condições ambientais internas não permitiram uma otimização das operações e dos resultados, indicando que o potencial da instituição não foi utilizado de forma eficaz.

4.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UCG NO PERÍODO 1994 - 2000

A primeira decisão tomada para implantar o processo de internacionalização da UCG foi convidar um professor, formado em Administração, com uma carga horária de 24 horas semanais, para auxiliar a nova Reitoria (gestão 1994-1998) no estabelecimento de sua Assessoria de Relações Internacionais (ARI), que estaria ligada diretamente ao Gabinete da Reitora.

Durante a primeira reunião entre a Reitora, a Chefe de Gabinete e o novo assessor, decidiu-se que os fatores-chaves para o desenvolvimento da política institucional de internacionalização desejada pela Reitoria seriam agrupados em três fases: iniciação, implementação e avaliação (fig. 4.1).



FIGURA 4.1 Fases do desenvolvimento do processo de internacionalização da UCG

FONTE: Assessoria para Assuntos Internacionais da UCG, 1994

Na primeira fase, identificaram-se dois elementos fundamentais para o sucesso da internacionalização: o planejamento e a liderança da Reitora e dos integrantes da alta administração.

O planejamento adequado implicaria uma avaliação institucional prévia para detectar os pontos fortes e fracos da universidade. Dessa forma, seria possível atuar

eficazmente e com visão estratégica, por meio da formulação de programas adequados, com o objetivo específico de atender às demandas da comunidade ucegeana.

Nesta etapa, a liderança e a competência da Reitora foram muito importantes para o estímulo à internacionalização, uma vez que o processo era praticamente novo e causaria mudanças e incertezas. Dessa maneira, o papel da coalizão dominante foi extremamente necessário para indicar, reconhecer, valorizar, motivar e impulsionar o processo que se iniciava.

No entanto, o Assessor enfrentou algumas dificuldades que prejudicariam o desenvolvimento dessa etapa inicial, cujas atividades previstas eram: a) elaborar estratégias para lidar com os pontos fracos que limitavam a implantação de uma política que abrisse os caminhos da UCG para a modernidade; b) levantar e analisar as atividades internacionais que já estavam sendo realizadas pela instituição e c) formular propostas para uma política institucional de internacionalização.

Dentre as principais dificuldades enfrentadas nesta fase inicial, destacam-se as seguintes:

- duplicidade de funções. O período inicial foi caracterizado pela posse de uma nova Reitoria disposta a implantar grandes mudanças na instituição, como aumentar o número de alunos, otimizar a utilização do espaço físico, oferecer novos cursos, elaborar um novo plano diretor, rever e atualizar o Estatuto e o Regimento da UCG, redimensionar a política de desenvolvimento de pessoal e fortalecer as unidades acadêmico-administrativas, mediante a gestão participativa e colegiada. A composição do quadro de assessores para essa nova gestão não foi um processo fácil de ser concretizado e, ao mesmo tempo, a rotina das atividades do Gabinete da Reitora era conduzida independente da escassez de pessoal. Conseqüentemente, o responsável pela implantação da internacionalização passou a dedicar grande parte de sua carga horária a outras atividades e tarefas administrativas, para auxiliar o Gabinete, além de concentrar-se nas atividades internacionais propostas inicialmente;

- escassez de pessoal preparado para atuar na área internacional. Além da duplicidade de funções, o Assessor Internacional não pôde contar com um quadro de pessoal com o perfil e experiência adequados para auxiliá-lo na realização de suas atividades (elaboração de políticas e estratégias, atendimento a alunos e professores, contatos e divulgação da nova proposta de internacionalização, representação institucional, estabelecimento de contatos, organização da memória institucional sobre as atividades internacionais, seleção e aprovação de projetos e formulação de propostas de gestão dos projetos de colaboração, etc.). Uma vez que esse assessor executava suas funções junto ao Gabinete da Reitora, ele não podia contar constantemente com o apoio de recepcionistas, secretárias, digitadores, auxiliares de serviços gerais, telefonistas, pois estes estavam a serviço da Reitora e de suas prioridades, que, com o passar do tempo, tornaram-se volumosas. Assim sendo, na maioria das vezes, o assessor internacional digitava seus próprios ofícios, coletava informações necessárias, realizava contatos internos e externos, traduzia toda a correspondência a respeito de suas atividades e de todo o Gabinete da Reitora e, muitas vezes, a correspondência de outras Vice-Reitorias. Ademais, o quadro de pessoal do Gabinete não possuía experiência no exterior, uma consciência e sensibilidade intercultural, capacidade para entender processos sociais e culturais específicos e adaptar-se a eles. Esses profissionais não eram fluentes em línguas estrangeiras, não possuíam conhecimento dos diferentes sistemas educacionais de outros países e nem estavam atualizados sobre assuntos nacionais e internacionais de relevância;

- falta de consenso e de participação da comunidade ucegeana. A integração da dimensão internacional das atividades universitárias requer o consenso de todos os setores da instituição, tanto da parte administrativa quanto acadêmica. Grande parte dos atores-chaves institucionais (diretores de departamentos, vice-reitores, chefes de seção, membros da Mantenedora e até mesmo alguns estudantes) não acreditava na internacionalização, menosprezava a proposta, muitas vezes, boicotando projetos e atividades que poderiam gerar benefícios à instituição. Para esses atores, as relações internacionais tinham somente um caráter propagandista, sem nenhuma possibilidade de representar os interesses da UCG e de outras IES envolvidas.

Apesar das dificuldades enfrentadas nessa fase, a ARI tentou consolidar-se e atingir os objetivos propostos.

Constatou-se que as atividades internacionais realizadas pela UCG até então eram quase inexistentes. Não havia nenhum programa de intercâmbio docente ou acadêmico. O convênio de colaboração internacional mais efetivo era com a entidade não-governamental alemã *Misereor*, que financiava vários programas de extensão.

Nesta fase, aproximadamente 200 instituições estrangeiras foram contatadas, com o objetivo de verificar a possibilidade de firmar convênios de cooperação. Nove docentes realizavam seus cursos de pós-graduação no exterior (2 mestrandos e 7 doutorandos), mas por iniciativas próprias. Finalmente, em novembro de 1995, o documento sobre a política de relações internacionais da ARI foi elaborado e aprovado pela Reitora (**ver** Anexo 1).

O referido documento apresentava os objetivos e as estratégias de operacionalização específicas, enumeradas abaixo, que possibilitariam um avanço no processo de internacionalização da UCG.

1. Levantamento de nomes e endereços de órgãos nacionais e internacionais, visando informações concernentes às suas diretrizes, programas e atividades, com a finalidade de criar um banco de documentação técnico-científica informatizado e filiado a redes de informações nacionais e internacionais.
2. Preparação de matérias e/ou boletins informativos a serem publicados e divulgados junto à comunidade ucegeana, regional, nacional e internacional.
3. Realização de contatos, por meio de correspondências à direção de IES e organismos nacionais e internacionais.
4. Adoção, por meio da realização de estudos, debates, seminários, etc, dos princípios norteadores da política de relações internacionais da UCG.

5. Levantamento dos professores pós-graduados no exterior e dos trabalhos já publicados em suas respectivas áreas de conhecimento.
6. Incentivo à preparação e ao treinamento de recursos humanos, especialmente em relação ao estudo de línguas estrangeiras, por meio da divulgação do Centro de Línguas Vivas da UCG, da instalação de painéis para informações sobre bolsas de estudos e critérios para seleção, de pesquisas interinstitucionais, publicações, eventos artísticos e culturais.
7. Levantamento da legislação vigente que favorecia a execução das ações relacionadas à cooperação internacional.
8. Assinatura de convênios com companhias aéreas nacionais e internacionais, visando a facilitar a compra de passagens com desconto e/ou financiadas para professores e alunos da UCG.
9. Manutenção de contatos com as assessorias internacionais de outras universidades brasileiras.
10. Elaboração de um *folder* sobre as atividades da Assessoria de Relações Internacionais da UCG (objetivos, atividades executadas e programadas).
11. Criação de um sistema de orientação e apoio para estadas e missões de professores e alunos da UCG ao exterior.
12. Instalação de endereço eletrônico para a Assessoria de Relações Internacionais da UCG.
13. Instalação de um arquivo contendo *folders*, livros e objetos de arte produzidos pela UCG, *folders* da cidade de Goiânia, Anuário Turístico do SEBRAE, para serem utilizados como brindes.

14. Elaboração de uma lista com possíveis locais que poderiam fazer parte da programação social e das visitas oficiais de professores e estudantes estrangeiros.
15. Elaboração de um cadastro de pessoas interessadas em cursos de curta duração e de pós-graduação no exterior.
16. Criação de um arquivo de relatórios, com cópia da carta e/ou atestado de estudos, estágios, visitas realizados, tanto da UCG para o exterior quanto do exterior para a UCG.

Na etapa de implementação, tornou-se imprescindível a instalação de um órgão institucional central que promovesse, catalisasse e coordenasse o processo e a dotação orçamentária dedicada ao fomento e operação dos programas internacionais firmados após a etapa inicial. A existência de uma pequena massa crítica composta de docentes e estudantes comprometidos com os esforços internacionais também fazia-se necessária.

O aspecto importante a ser destacado na fase de implementação foi o aumento do número de programas e projetos. Foram firmados, no período de 1994 a 2000, vinte e seis convênios que objetivavam programas de mobilidade de professores e alunos e de cooperação para a realização de pesquisa conjunta (fig. 4.2, p.95).

Dentre esses convênios, ressalta-se a importância dos seguintes:

— UCG/Middlesex University (Inglaterra). Acordo que permite aos alunos dos cursos de Administração e Economia da UCG receberem um título de bacharel britânico durante o transcorrer de seu programa de graduação na UCG, além do título outorgado pela sua instituição de origem. Esse título contém o mesmo peso curricular que seu equivalente brasileiro. Na Região Centro-Oeste, a UCG é a única IES a participar desse acordo.

— UCG/Universidade de Barcelona (Espanha). Convênio de cooperação para a realização de pesquisa conjunta na área de Fonoaudiologia, com ênfase no atendimento de

pessoas com necessidades especiais. Esse convênio projetou a UCG tanto nacional quanto internacionalmente. O projeto dessa pesquisa foi elaborado pela equipe de pesquisadores da UCG e despertou o interesse dos pesquisadores da Universidade de Barcelona, graças a sua qualidade e viabilidade.

— UCG/Universidade da Flórida (Estados Unidos). Outro acordo que destacou o Departamento de Fonoaudiologia da UCG, por meio de intercâmbio de alunos e professores, workshops, seminários e cursos.

— UCG/Universidade de Liège (Bélgica). Por meio deste acordo, a Universidade de Liège admitiu, ao final do ano 2000, sete alunos da UCG para programas de Mestrado nas áreas de Direito e Relações Internacionais.

— Programa de Cooperação Interuniversitária/PCI (Espanha). Programa de intercâmbio de professores e alunos espanhóis e brasileiros. Foi o primeiro programa de mobilidade estudantil da UCG; despertou grande interesse por parte de seus alunos.

É importante ressaltar também a criação, em 1991, do Centro de Línguas Vivas da UCG (CLV), viabilizado por verbas doadas pela organização não-governamental *Misereor*. O CLV oferece aos alunos e professores da UCG serviços de ensino de cinco idiomas estrangeiros, embora os de maior demanda sejam o inglês e o espanhol. O Centro oferece também cursos de português e de cultura brasileira aos alunos estrangeiros que visitam a UCG.

Nesse período, 30 alunos e 8 professores da UCG participaram dos programas de intercâmbio na Espanha, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Londres, Bélgica e Rússia. Em contrapartida, a UCG recebeu 7 alunos estrangeiros (5 espanhóis, um dinamarquês e um chileno) e 8 professores (Tabela 4.1, p.96).

	Convênios Firmados	Ano de Assinatura	País
01	Programa de Cooperação Interuniversitária (PCI)	1994	Espanha
02	Universidade de Barcelona	1994	Espanha
03	American University	1994	EUA
04	Universidade Nacional Autônoma de Honduras	1995	Honduras
05	Universidade Nacional de Rosário	1995	Argentina
06	Universidade de Santiago de Cuba	1995	Cuba
07	Universidade Politécnica de Madrid	1996	Espanha
08	Universidade Católica do Chile	1996	Chile
09	Universidade Central do Chile	1996	Chile
10	Universidade da Flórida	1996	EUA
11	Universidade de Wyoming	1996	EUA
12	Escola Internacional de Administração	1997	EUA
13	Universidade de Cadiz	1997	Espanha
14	Universidade Internacional da Catalunha	1997	Espanha
15	Adesão da UCG ao Programa PEC-G/MEC	1998	Brasil
16	Programa CRUB/CREPUC	1998	Canadá
17	Universidade Técnica da Dinamarca	1999	Dinamarca
18	Middlesex University	1999	Inglaterra
19	Universidade de Liège	1999	Bélgica
20	Universidade de Coimbra	2000	Portugal
21	Universidade de Aveiro	2000	Portugal
22	McGill University	2000	Canadá
23	Georgia State University	2000	EUA
24	Universidade de Provença	2000	França
25	Universidade do Leste Europeu	2000	Rússia
26	Universidade de Montreal	2000	Canadá

FIGURA 4.2 Convênios internacionais firmados pela UCG, no período 1994-2000

FONTE: Assessoria para Assuntos Internacionais da UCG (2000)

TABELA 4.1 – ALUNOS E PROFESSORES BENEFICIADOS PELA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UCG

Acordo/Convênio	UCG		IES ESTRANGEIRAS	
	Alunos	Professores	Alunos	Professores
PCI	05	02	05	02
Universidade de Barcelona		01		01
Universidade Politécnica de Madrid				01
Universidade Católica do Chile				01
Universidade da Flórida	06	04		02
Universidade de Wyoming	01			01
Escola Inter. de Administração	05			
Universidade de Cadiz		01		
Universidade Inter. da Catalunha	01			
PEC-G/MEC			01	
Programa CRUB/CREPUC	02			
Universidade Técnica da Dinamarca			01	
Middlesex University	01			
Universidade de Liège	07			01
McGill University	01			
Universidade do Leste Europeu	01			
TOTAL	30	08	07	08

FONTE: Assessoria para Relações Internacionais da UCG (2000)

Considerando-se o crescimento do número de alunos matriculados na UCG no referido período, 207,6% (7.876 alunos em 1994 e 22.777 em 2000), o número de alunos e professores beneficiados ainda foi bastante baixo, somente 0,25%.

Pesarosamente, durante o processo de internacionalização da UCG, não foi registrado pela ARI nem o número de estrangeiros que visitaram a UCG para participar de

eventos, visitas técnicas e outras atividades, as quais foram organizadas por meio de iniciativas individuais dos departamentos ou professores, nem o número de professores da UCG que participaram de eventos ou outras atividades no exterior por iniciativa própria. Não foram relacionados também dados sobre o número de professores, alunos, funcionários e outros interessados que buscaram informações sobre os programas internacionais e que foram atendidos pela ARI. Finalizando, assinala-se que nenhum funcionário da UCG se beneficiou desses acordos e convênios internacionais, firmados durante o período de estudo.

As dificuldades enfrentadas no início aumentaram em número e complexidade. Primeiramente, não houve um desenvolvimento das competências internacionais entre o corpo docente e técnico-administrativo e, à medida que os convênios eram firmados, não havia um processo de internacionalização da grade curricular dos cursos e dos programas de estudo.

Apesar da elaboração do documento sobre a política de internacionalização da UCG, ele não foi divulgado interna e externamente em face do acúmulo das atividades burocráticas da ARI, principalmente do atendimento de alunos e professores que buscavam constantemente informações sobre programas de intercâmbio e cooperação internacionais. O atendimento era feito por uma única pessoa, o Assessor Internacional, sem o apoio de uma estrutura administrativa e física para o exercício de suas atividades.

Além disso, o Assessor para Assuntos Internacionais, em um período de auto-reflexão sobre suas atividades e reclamações constantes sobre a ineficácia da ARI, conscientizou-se de que, após quatro anos tentando internacionalizar a UCG, não possuía uma liderança significativa, capacidade de convencimento para interceder por sua assessoria, professores, pesquisadores e estudantes, bem como a preparação universitária necessária, Mestrado ou Doutorado, preferencialmente cursado no exterior, para contribuir de maneira eficaz para as iniciativas internacionais.

Em sua opinião, as debilidades da internacionalização da UCG não se deviam somente à deficiência de uma estrutura organizacional, mas também à falta de

profissionalização da gestão internacional. Como líder dessa gestão, faltou-lhe habilidade de comunicação, principalmente para estabelecer relações adequadas com diplomatas, altos funcionários de governos, organismos e universidades estrangeiras e com os membros de sua própria comunidade acadêmica.

Conseqüentemente, a maioria das atividades de cooperação internacional foi realizada de forma isolada em cada uma das unidades acadêmicas, por iniciativas pessoais de professores, não se obedecendo a um plano institucional de internacionalização, apesar de sua existência.

Pode-se afirmar que prevaleceram as atitudes reativas diante das propostas provenientes de IES e de outros organismos estrangeiros. O processo de internacionalização se desenvolveu à margem do próprio plano institucional. O estabelecimento de programas internacionais transformou-se em risco para o seu próprio responsável, que tentava gerenciar, sem sucesso, uma série de iniciativas pessoais e que não faziam parte de um plano de ação mais amplo e coerente.

Em qualquer atividade que se desenvolve, a etapa de avaliação é considerada de fundamental importância para verificar o cumprimento dos objetivos propostos, a qualidade dos trabalhos e, com base nos resultados, propor o prosseguimento ou alterações se necessárias.

No presente caso, o processo de avaliação da internacionalização não foi desenvolvido em face das dificuldades supra mencionadas, inclusive da falta de motivação do responsável pela assessoria. Após a recondução da Reitora, em junho de 1998, o Assessor para Assuntos Internacionais pôs seu cargo à disposição, mas seu pedido foi negado.

No início de janeiro de 2000, o Assessor para Relações Internacionais solicitou uma reunião com a Reitora e a Chefe de Gabinete, com os seguintes objetivos: a) avaliar o processo de internacionalização iniciado em 1994; b) propor mudanças que pudessem garantir a qualidade deste processo; c) desenvolver um mecanismo pelo qual a UCG

pudesse adaptar e empregar marcos de referência para avaliar e fortalecer a qualidade de suas estratégias de internacionalização, de acordo com seus objetivos e metas e d) reforçar a contribuição da internacionalização para a melhoria da qualidade de seu ensino.

O propósito essencial dessa reunião, que se transformou em uma série de seis encontros, foi o de rever tanto a metodologia e o instrumento de auto-avaliação quanto a redefinição das políticas e planos de internacionalização da UCG. Após essas reuniões, decidiu-se reestruturar não somente a ARI, mas também todas as assessorias do Gabinete da Reitora.

Com a reestruturação, a ARI passou a contar com mais dois professores-assessores que cuidariam das atividades internacionais de língua francesa, espanhola e portuguesa, uma secretária e dois bolsistas que auxiliariam na rotina burocrática da assessoria.

Em 26 de janeiro de 2000, a Portaria nº 002/2000 da Chancelaria criou a Coordenadoria da Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais, comissionando o cargo de seu coordenador, tendo como referência para a gratificação a do Cargo Comissionado de Chefe de Seção. No entanto, nove meses após essas mudanças, a Reitora demitiu-se do cargo, desencadeando também a demissão de todos os seus Vice-Reitores e Assessores.

4.5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Esta seção tem como objetivo analisar o processo de adaptação organizacional estratégica da Universidade Católica de Goiás, por meio da internacionalização de seu ensino, pesquisa e extensão. A análise será feita com base na fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo deste trabalho.

4.5.1 A UCG como um sistema aberto

A Universidade Católica de Goiás é uma das maiores e mais complexas instituições de ensino superior da Região Centro-Oeste, caracterizada por seu regionalismo e sua

vocação comunitária. Juntamente com a Universidade Federal de Goiás (UFG), a UCG é a IES mais importante da capital do Estado. Oferece o maior número de cursos de graduação e parte de seus programas de pesquisa, das atividades de difusão cultural e dos projetos de extensão transcendeu o contexto nacional e, em alguns casos, internacional, como o Programa *UNITWIN*, o de Cátedras UNESCO e o documentário *Década da Destruição*.

Sua estrutura organizacional inclui autoridades encabeçadas pelo Chanceler, Reitor, três Vice-Reitores, unidades acadêmicas, centros e institutos de pesquisa, responsáveis pelas decisões sobre o desenvolvimento acadêmico da instituição.

Em 1994, a Reitora então empossada entendeu que a aceção de globalidade era um componente conceitual que deveria subsidiar seu plano de gestão de curto, médio e longo prazo.

Essa gestão procurou ver e situar a UCG em seu todo, nas suas interações internas e com o contexto global em seus desafios empíricos, metodológicos, históricos, teóricos, sociais, econômicos, políticos, culturais e geopolíticos, para que a instituição não perdesse sua essencialidade individual e coletiva.

Esta perspectiva, sem dúvida, constituía um paradigma indispensável para a compreensão da UCG como um sistema aberto, que se encontrava em permanente mudança e cuja sobrevivência e crescimento só seriam possíveis por meio de sua adaptação organizacional estratégica a ambientes extremamente turbulentos.

4.5.2 A UCG e o seu processo de mudança organizacional

O estabelecimento do processo de internacionalização era uma das formas de adaptação organizacional estratégica que a UCG poderia adotar para responder à velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que caracterizaram o início da gestão 1994-1998.

Internacionalizar a UCG significava repensá-la, desde sua missão e funções-chaves até sua forma de oferecer o ensino, a pesquisa e a extensão.

Compreendeu-se, portanto, que a internacionalização implicaria mudanças significativas na cultura organizacional. Essas mudanças demandariam um trabalho conjunto e coordenado de todos os atores institucionais, sob uma liderança ativa e apoio da alta administração, que, por sua vez, deveria ser sustentada por um quadro de profissionais de alto nível, experiente, capacitado e respaldado por toda a comunidade acadêmica.

As atividades de elaboração, planejamento e implementação das estratégias de internacionalização deveriam ser consideradas como funções estratégicas que necessitariam de conhecimentos muito específicos e especializados e pessoal qualificado. Sem esses elementos, a mudança por meio da internacionalização não teria sucesso e nem os impactos desejados.

Pode-se comparar esse processo de mudança na UCG à visão de Herzorg (1991), segundo a qual mudar implica alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores organizacionais em resposta às transformações ambientais. O referido autor afirma também que a única forma eficaz para enfrentar mudanças é a administração de recursos humanos, que deve manter altos níveis de motivação e renovar constantemente os valores e a cultura organizacional.

Seria importante também analisar esse processo de mudança na UCG sob a perspectiva dos cinco novos paradigmas da mudança organizacional de Want (1990), apresentada no segundo capítulo. De acordo com essa perspectiva, as transformações na UCG são condizentes com o paradigma da mudança como um imperativo ambiental, ou seja, a internacionalização foi causada pelo ambiente externo em que a UCG está inserida. Uma vez que essa instituição é um sistema aberto, sua sobrevivência adaptação nesse ambiente e a sua adaptação dependeriam de uma análise minuciosa das relações estabelecidas com o contexto exterior. Dessa forma, a UCG foi capaz de prever os

acontecimentos futuros que poderiam exercer impacto sobre suas atividades e adotar procedimentos que a auxiliassem na interpretação de sua realidade.

4.5.3 A instituição e suas incertezas

A internacionalização era um fato inevitável para a UCG, significando mudanças que, certamente, implicariam incertezas, ou seja, mesmo prevendo futuros que pudessem influenciar suas atividades, os líderes da UCG não teriam dados e informações suficientes e concretos “sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar as necessidades e mudanças do ambiente” (Daft, 1999, p.48).

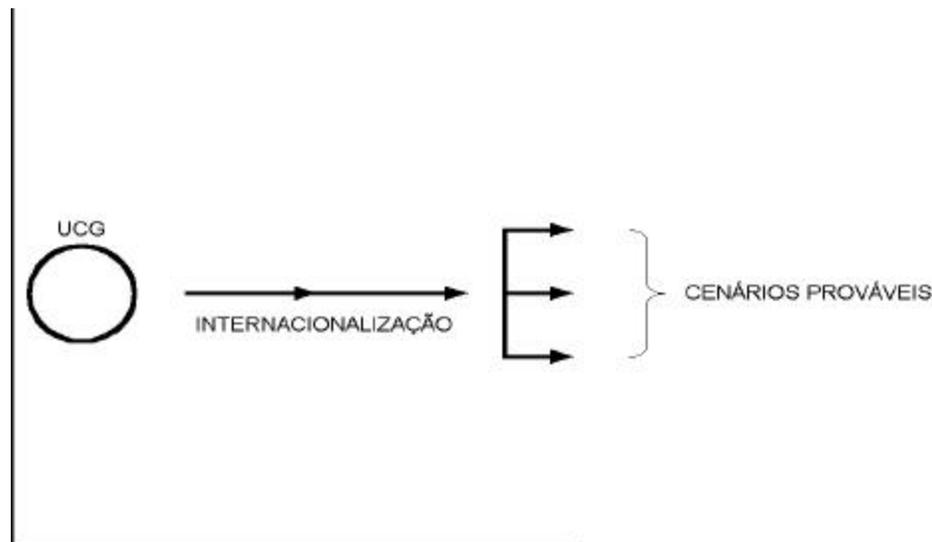


FIGURA 4.3 Nível de incerteza sobre a internacionalização da UCG

FONTE: Caldas e Wood Jr, 1999 (Adaptado)

Com base na classificação do grau de incerteza do ambiente proposta por Caldas e Wood Jr. (1999), conclui-se que as incertezas relacionadas com a internacionalização da UCG se encontravam no segundo nível, o dos futuros alternativos, pois a Instituição não poderia antecipar, com precisão, os resultados dessa mudança, mas apesar disso, empenhou-se em identificar possíveis cenários sobre o processo de internacionalização,

buscou acompanhar a evolução de certas variáveis, objetivando a identificação de qual cenário estaria se configurando.

4.5.4 Estratégias adotadas

Segundo Mintzberg et al. (2000), uma só maneira de definir estratégia dificultaria a compreensão das interações entre as organizações e o ambiente em que ela atua.

Assim sendo, pode-se considerar a formulação das 16 estratégias para internacionalização como plano, ou seja, as estratégias adotadas pela UCG eram cursos de ações pretendidas consciente e propositadamente para a implantação das atividades internacionais.

Contudo, de acordo com o autor referenciado, as estratégias como plano não significam que elas serão realizadas, e padrões podem surgir sem nenhuma pré-concepção.

Nesse sentido, depreende-se, que, dentre as 16 estratégias elaboradas para a internacionalização da UCG, somente quatro (25%) foram realizadas como sucesso:

- a) os contatos com IES e outros organismos estrangeiros;
- b) o estabelecimento de relações com assessorias para assuntos internacionais de outras IES brasileiras;
- c) a instalação do endereço eletrônico da ARI e
- d) a instalação de um arquivo de panfletos, livros, objetos de artes, produzidos pela UCG, *folders* de Goiânia e outros, para serem utilizados como brindes a professores, estudantes e convidados estrangeiros.

Surgiram, conseqüentemente, estratégias emergentes, cujos padrões consistentes com o comportamento foram desenvolvidos na ausência de pretensões, ou apesar delas. Por exemplo, a elaboração de um boletim informativo mensal específico para a divulgação das atividades internacionais foi somente um plano pretendido. Como estratégia emergente, adotou-se o padrão de divulgar essas informações, quando possível, no jornal semanal que divulgava as atividades acadêmicas de toda a instituição.

A publicação de um *folder* sobre a implantação da ARI não passou de um plano pretendido não-realizado. Os interessados nos programas e convênios internacionais dirigiam-se ao Gabinete da Reitora, onde o seu assessor prestava as informações desejadas e, muitas vezes, dada a falta de tempo para atender a essas pessoas, ouvia comentários negativos sobre a Assessoria.

Outro plano não realizado foi a instalação de painéis em locais de maior movimento no Campus 1, para a difusão de oferta de bolsas de estudos, de pesquisas interinstitucionais, eventos culturais e artísticos, etc. O padrão adotado foi enviar essas informações diretamente aos departamentos interessados, as quais, na maioria das vezes, não eram transmitidas aos professores e alunos. Geralmente, essas informações eram arquivadas, caso fossem por meio de ofícios ou comunicações internas, ou simplesmente atiradas ao lixo, quando na forma de panfletos, cartazes, etc.

As estratégias emergentes foram também uma característica marcante na internacionalização da UCG. Uma vez que a referida instituição não possuía uma estrutura física para hospedar alunos, professores, palestrantes e outros convidados estrangeiros, a ARI contatava com pessoas da comunidade para solicitar-lhes que hospedassem esses visitantes estrangeiros por um período determinado, quando o orçamento do Gabinete não permitia hospedá-los em hotéis.

Muitas vezes, os departamentos e as Vice-Reitorias organizaram suas atividades internacionais sem o conhecimento e o pedido prévio de apoio da ARI. No último momento, solicitavam de seu assessor ajuda para interpretação e traduções de textos,

concessão de automóveis para a locomoção dos convidados e apoio para agendar reuniões com a Reitora, cuja agenda estava quase sempre lotada.

Outro exemplo de estratégia emergente a ser ressaltado é o caso de muitos professores que, por iniciativa própria e sem consultar o orçamento de seus departamentos, se inscreviam para apresentar trabalhos em eventos internacionais. Caso fossem selecionados, dirigiam-se desesperadamente à ARI na tentativa de buscar uma solução para seus problemas. A assessoria não possuía orçamento próprio, mas tentava auxiliar esses professores por meio do orçamento da Reitoria e Vice-Reitorias ou de organismos que financiassem esse tipo de atividade.

A análise da predominância de estratégias como padrão, emergentes e, especialmente como planos não-realizados no processo de internacionalização da UCG fez que o presente trabalho reunisse alguns elementos-chaves que deveriam ser considerados na formulação bem-sucedida de estratégias para este tipo de processo.

- Liderança e compromisso por parte da alta administração. O processo de internacionalização requer visão estratégica e inovação. O apoio da alta administração deve ser refletido na prioridade que se dá a esse processo no contexto institucional. Contudo, essa liderança não é de competência unicamente do Reitor, mas também de toda a equipe de assessores, colaboradores e Vice-Reitores. No caso da UCG, a ARI não procurou catalisar a força dessa liderança, por meio de reuniões, *workshops*, seminários, para que esses líderes reconhecessem a importância do processo e o seu papel nas novas tarefas, principalmente na busca de um consenso da comunidade acadêmica para a definição das prioridades internacionais, bem como na atribuição de recursos adequados.

- Estabelecimento de um comitê de internacionalização. O processo de internacionalização da UCG, em hipótese alguma, poderia ter sido conduzido somente por um Assessor ligado diretamente a Reitora. Uma das formas de conduzir esse processo seria o estabelecimento de um comitê técnico denominado Comitê de Internacionalização, formado por líderes administrativos e acadêmicos como Reitor, Chefe de Gabinete, Vice-

Reitores, Diretores de departamento, Assessor de planejamento, professores com experiência internacional, representantes dos centros e institutos de pesquisa e do corpo discente. Esse comitê encarregar-se-ia de formular uma missão para a universidade, a política institucional de internacionalização e suas estratégias. Ademais, esse comitê teria como responsabilidade a avaliação e o prosseguimento dos programas internacionais, assegurando que os diferentes interesses da comunidade acadêmica fossem representados da melhor forma possível.

- Cultura organizacional internacional. Internacionalizar uma IES significa mudar a cultura organizacional. Essa mudança deveria ser iniciada com a elaboração da missão da UCG, na qual a dimensão internacional seria integrada.

- Plano de internacionalização. A formulação da política de internacionalização da UCG deveria fazer parte de um plano operacional, denominado Plano Institucional de Internacionalização, com o consenso de todas as unidades acadêmicas. Ao contrário, essa política foi formulada somente pelo Assessor Internacional com o auxílio da Chefe de Gabinete e revisão e aprovação da Reitora. Além disso, essa política não foi divulgada interna e externamente. As estratégias de operacionalização dessa política não estavam alinhadas ao plano de desenvolvimento institucional, para que a ARI pudesse prever os apoios necessários.

- Estrutura administrativa adequada. A internacionalização da UCG não foi sustentada por uma estrutura administrativa apropriada, causando uma duplicidade das funções e dos esforços do Assessor Internacional. Conseqüentemente, não foi possível planejar integralmente os procedimentos e mecanismos de internacionalização. Mais importante, não foi possível estabelecer ferramentas de controle mais eficazes para a avaliação e o seguimento dos projetos, tais como um banco de dados central, formulários de avaliação, etc.

- Orçamento específico. A Reitoria da UCG estava de acordo com a necessidade da internacionalização, mas o custo que esse processo poderia acarretar a preocupava e, com justa razão, em face das dificuldades pelas quais a instituição passava.

Nesse contexto, faltou ao Assessor Internacional um trabalho mais efetivo para obter recursos de diferentes fontes, internas ou externas, para os financiamentos das atividades internacionais. Os apoios externos correspondem aos recursos provenientes de organismos governamentais e não-governamentais. É evidente que uma política de internacionalização não pode depender unicamente de fontes externas, dado o seu caráter estratégico no desenvolvimento da instituição. Para a obtenção de fundos externos, seria aconselhável que a ARI estabelecesse um banco de dados sobre a rede de contatos estabelecidos e projetos institucionais identificados com antecipação, para poder cumprir com os requisitos e prazos dos editais de convocação, emitidos pelos órgãos financiadores. Mas, os contatos iniciais com outras instituições devem ser apoiados por fontes internas. Conseqüentemente, a ARI deveria possuir um orçamento próprio, para a iniciativa e condução dos projetos ou programas internacionais. Uma vez estabelecido e funcionando, tornar-se-ia mais fácil encontrar fontes de financiamento externas. Além disso, muitas agências internacionais requerem antecedentes nas relações de colaboração para conceder o financiamento solicitado, aumentando assim as possibilidades de sucesso do programa e da relação custo-benefício.

Outra falha da ARI foi não tentar financiar sua política com os recursos gerados pela venda de serviços, como cursos internacionais, programas a distância, recepção de estudantes estrangeiros, etc. A Assessoria não tentou também estabelecer uma associação entre várias IES nacionais para desenvolver projetos internacionais, a fim de aproveitar a infra-estrutura, programas existentes ou compartilhar os gastos de viagens e estadas.

4.5.5 A internacionalização da UCG de acordo com o ciclo adaptativo

Embora a internacionalização do ensino superior como forma de adaptação organizacional estratégica seja um processo dinâmico e complexo, ela pode ser analisada, de acordo com Miles e Snow (1978), como um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea de três problemas principais: empreendedor, de engenharia e administrativo.

Deduz-se, no caso da UCG, que houve falhas na solução desses problemas, que contribuíram para a ineficácia de sua adaptação organizacional estratégica, por meio da internacionalização.

Em relação ao problema empreendedor, a UCG tinha como desafio implantar e implementar uma política de internacionalização que lhe permitisse adaptar-se às transformações ambientais e descobrir novas oportunidades de expansão e capacitação de seus professores, estudantes e pessoal administrativo. Esse desafio foi limitado pela falta de uma cultura organizacional que valorizasse a importância da internacionalização e pelo fato de o Assessor para Relações Internacionais não possuir uma visão estratégica necessária e nem um *staff* capacitado para a solução deste problema.

O problema de engenharia requer que a administração selecione a tecnologia mais apropriada para implementar o processo pretendido. No caso da internacionalização da UCG, faltam divulgar interna e externamente as atividades existentes e programadas, assim como os benefícios gerados para as instituições envolvidas e estabelecer novos canais de informação, comunicação e controle. A ARI não criou um banco de dados sobre diferentes tópicos, tais como:

- professores e pesquisadores de acordo com suas áreas temáticas;
- lista de oportunidades oferecidas por instituições estrangeiras aos estudantes locais e programas de intercâmbio acadêmico;
- programas de bolsas para pós-graduação ou para cursos de curta duração;
- agências e fontes de financiamento, contendo informações sobre metas, prioridades, periodicidade, tipos de apoio, etc.
- pessoal acadêmico com experiência e prestígio internacional.

O problema administrativo, por sua vez, busca implantar um sistema gerencial (estrutura e processos), a fim de racionalizar e estabilizar as atividades que solucionam os problemas empreendedor e de engenharia. A UCG, por exemplo, não renovou completamente seu planejamento, coordenação e controle dos processos para seguir a nova política de internacionalização. Ademais, não foram contratadas pessoas qualificadas para atuar nesse campo.

A incorporação da ARI ao organograma institucional seria uma solução ao problema administrativo, pois seu caráter estratégico e a sua autonomia em relação aos outros departamentos tornar-se-iam mais claros. Em uma instituição do porte da UCG, a responsabilidade pelas atividades internacionais deveria ser delegada a um vice-reitor que estabelecesse uma linha de comunicação central, uma vez que a internacionalização deve permear todos os setores e atividades da universidade.

As atividades dessa Vice-Reitoria para Assuntos Internacionais poderiam ser reorganizadas em seis grandes categorias, para as quais se poderiam elaborar subdivisões, de acordo com a importância e o volume das atividades:

- Coordenadoria para Cooperação e Mobilidade Acadêmica Internacional;
- Coordenadoria para Programas e Serviços Internacionais para Estudantes;
- Coordenadoria para Intercâmbio Nacional;
- Coordenadoria de Comunicação e *Marketing* e
- Unidade Administrativa.

Finalmente, segundo a tipificação das organizações proposta por Miles e Snow (1978), o presente trabalho classificou a UCG, quanto às suas estratégias de

internacionalização, como uma IES reativa, pois ela gerenciou seus programas e atividades internacionais de forma esporádica e irregular, com as seguintes características:

- programas internacionais ineficazes, limitados a um pequeno número de estudantes do local e internacionais;
- financiamento esporádico e variável;
- convênios limitados e dependentes de um pequeno grupo de acadêmicos comprometidos;
- não aplicação de mecanismos institucionais eficientes para a implantação, implementação e avaliação dos esforços internacionais;
- pouco apoio institucional para estudar ou ensinar no exterior;
- respostas ineficazes às mudanças e incertezas ambientais e
- relação inconsistente entre estratégias e estrutura organizacional.

4.6 CENÁRIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA UCG

A técnica de elaboração e análise de cenários foi o mecanismo utilizado neste estudo, para o levantamento e a análise do ambiente externo da UCG. Na elaboração de cenários conceberam-se os futuros prováveis e sistematizaram-se as informações sobre os processos e tendências que podem influenciar essa instituição nos próximos anos. A análise de cenários é um instrumento que auxilia o processo de organização e redução de incertezas. Neste estudo, o foco está na delimitação e compreensão dos futuros potenciais, antecipando as tendências, de modo a sintonizar o processo de internacionalização da UCG com o futuro.

Após a análise ambiental da instituição, a presente pesquisa constatou que o sistema de ensino superior enfrentava mudanças descontínuas que ocorriam simultaneamente e em várias dimensões.

Nas principais perspectivas futuras sobre processo de internacionalização da UCG, consideram-se três cenários específicos, partindo do princípio comum de que a internacionalização do ensino superior obedece, em primeiro lugar, ao caráter universal do ensino e da pesquisa, fortalecido pelos processos de integração econômica e política e pela crescente necessidade de uma compreensão intercultural.

4.6.1 Cenário pessimista

A UCG trabalharia com programas e atividades internacionais, mas não de forma eficiente, devido ao estabelecimento de acordos ineficazes ou de programas de alto custo. Dentre as características principais desse cenário, podem-se citar:

- variedade de atividades internacionais, sem relação entre elas;
- consistência em algumas áreas internacionais, mas mal enfocadas;
- programas carentes de projetos, falta de planejamento com visão de longo prazo;
- apoio administrativo e organizacional pobres e deficientes;
- atividades internacionais que não atenderiam às necessidades da maioria dos estudantes e professores.

4.6.2 Cenário realista

A UCG adotaria procedimentos mais precisos e explícitos para desenvolver seu processo de internacionalização, mas com tendência de não sair de seu domínio em busca de novas oportunidades. As principais características desse cenário seriam:

- programas pequenos, isolados, mas bem organizados;
- atividades internacionais apegadas aos objetivos e às áreas fortes da instituição;
- poucos convênios, mas efetivos;
- apoio administrativo e organizacional;
- interesse especial em programas e serviços que gerem ingressos de estudantes;
- financiamento adequado, mas esporádico.

4.6.3 Cenário otimista

A internacionalização da UCG seria planejada, coordenada e promovida por uma estrutura organizacional e administrativa formalizada e apropriada. Em períodos turbulentos e de mudanças, a UCG poderia avaliar suas políticas e a de outras IES, aproveitando aquelas que poderiam incrementar a qualidade de seu esforço internacional. Esse processo seria norteado por:

- volume considerável de atividades internacionais na instituição, sustentado pela coerência com o currículo e pelo apoio das estruturas organizacional e administrativa;
- estabelecimento de contatos e vínculos de colaboração, alinhamentos e procedimentos claros e efetivos;
- avaliação contínua da efetividade dos financiamentos e das políticas;
- mecanismos de reconhecimento e estímulo que reforçariam o envolvimento de docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A Universidade Católica de Goiás foi a primeira instituição de ensino superior no Centro-Oeste brasileiro. Criada em 17 de outubro de 1959, a UCG é hoje uma referência regional nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Foi instituída e é mantida pela Sociedade Goiana de Cultura, entidade de direito privado e de utilidade pública, sem fins lucrativos, que tem como presidente o Arcebispo Metropolitano de Goiânia.

Consciente do fato de que as alterações ambientais exigiam que as universidades revisassem seus padrões de atuação e estabelecessem objetivos claros em relação ao futuro, a nova Reitoria da UCG, gestão 1994-2000, expressou, em seu Projeto Acadêmico: processo em construção (1994), que o exercício da inteligência humana só seria possível mediante a parceria e interação entre a comunidade universitária e a sociedade em geral. Nessa perspectiva, buscou implantar uma política de internacionalização que lhe abrisse, realmente, os caminhos para a modernidade.

O primeiro passo para a implantação dessa política foi a criação da Assessoria para Relações Internacionais, ligada diretamente ao Gabinete da Reitora. A primeira tarefa dessa Assessoria foi revisar as atividades internacionais existentes na UCG e formular uma proposta de política a respeito, finalizada em novembro de 1995, a qual priorizava as relações com os países membros do Mercosul, latino-americanos, caribenhos, lusófonos e instituições com filosofias afins.

A maioria das atividades de cooperação internacional da UCG concentrou-se, inicialmente, no intercâmbio de alunos e professores. Hoje, porém, ela possui também acordos de cooperação nas áreas de pesquisa, acadêmica e tecnológica.

5.2 CONCLUSÕES

A Assessoria para Relações Internacionais da UCG enfrentou vários obstáculos tanto de natureza acadêmica como administrativa na implantação de sua política de internacionalização.

Ela não conseguiu planejar, de maneira integral, o desenvolvimento e a implementação dessa política, integrada à política estratégica institucional, a fim de evitar uma falta de coordenação entre as diferentes atividades internacionais e os programas acadêmicos da universidade, o que causou uma perda de potencial, oportunidades e recursos. Conseqüentemente, houve uma predominância de estratégias como padrão, emergentes e não realizadas.

Não houve um consenso nem participação de todos os setores da instituição. Assim sendo, a internacionalização foi considerada como um instrumento de *marketing* e as atividades internacionais foram desenvolvidas à margem dos planos institucionais de desenvolvimento.

O presente trabalho classificou a UCG, quanto à sua internacionalização, de universidade reativa, em razão do número considerável de programas de alto custo e ineficazes e da falta de uma estrutura adequada e uma liderança efetiva. Se tais características perdurarem, a UCG corre um sério risco de que seus atores institucionais percam a confiança e retirem seu apoio e o compromisso com as estratégias institucionais de internacionalização.

Finalmente, ao se verificar a adequação entre o problema, os objetivos geral e específicos apresentados no capítulo 1 (Introdução) e as conclusões a que se chegou com esta pesquisa, ajuíza-se que os resultados foram altamente positivos.

A presente pesquisa buscou responder como se desenvolveu o processo de internacionalização da Universidade Católica de Goiás, no período 1994-2000. A análise

qualitativa do estudo de caso apresentado no capítulo 4 ofereceu as respostas a esta indagação.

A concretização do objetivo geral foi alcançada mediante a identificação das causas e dos fatores que fizeram que a UCG formulasse, a partir de 1994, uma política de internacionalização, para atender às demandas de novos conhecimentos e informação que possam servir a uma economia globalizada. Essas causas e fatores foram descritos nos capítulos 3 e 4, e foram também de fundamental importância para que a presente pesquisa cumprisse os propósitos expressos em seus objetivos específicos.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Para que a Universidade Católica de Goiás melhore o seu processo de internacionalização como um dos meios para adaptar-se a um ambiente em transformação, é importante que ela promova estudos especializados sobre políticas e estratégias que outras IES estão elaborando para implantar a internacionalização, bem como identifique e difunda os estudos de caso mais bem-sucedidos que possam lhe servir como modelo.

A presente pesquisa sugere um método de avaliação adaptado à realidade da UCG e baseado em estudos comparados de casos de internacionalização na Europa, América Latina e do Norte, Ásia e Pacífico. Acredita-se que uma avaliação da dimensão internacional da UCG deve considerar os seguintes parâmetros:

5.3.1 Parâmetros da Avaliação da Dimensão Internacional

Como base para esta avaliação, o presente trabalho considerará a seguinte definição de internacionalização: processo de transformação organizacional que busca incorporar a dimensão internacional e intercultural à missão e às funções-chaves das instituições de ensino superior, de forma que sejam inseparáveis de sua identidade e cultura.

Esse processo deve ser considerado como uma das formas de adaptação organizacional estratégica ao ambiente e como parte integral dos planos de desenvolvimento, planejamento estratégico e políticas gerais da UCG. Além disso, para alcançar este objetivo, é preciso que a referida universidade elabore uma política sobre essa dimensão claramente definida e expressa em um plano de internacionalização, respaldado pelos líderes institucionais, de acordo com as necessidades de sua comunidade acadêmica e implementado por meio de uma estrutura administrativa e acadêmica adequadas e competitivas.

A internacionalização do ensino superior é uma necessidade e um fenômeno irreversível. Ao internacionalizar-se, a universidade tem acesso à sua primeira vocação: a universalidade.

Com base nessa premissa, sugere-se uma revisão dos seguintes componentes organizacionais:

- política institucional. No âmbito das políticas institucionais, a UCG deve rever especificamente a presença e a elaboração de políticas *ad hoc* para o processo de internacionalização, os mecanismos de planejamento das políticas institucionais e a integração da dimensão internacional aos programas acadêmicos. Particularmente, deve rever:

- a importância atribuída à dimensão internacional na missão da universidade;
- a existência de uma política de internacionalização;
- a elaboração e implementação de um plano operacional;
- a presença de uma cultura internacional;
- a disposição para mudança e renovação institucional em relação às atividades internacionais;

Com referência à organização administrativa e acadêmica, recomenda-se um exame das seguintes estratégias:

- estratégias organizacionais. A UCG deve promover a revisão de sua organização interna, enfocando os seguintes pontos:

- seu papel como coordenadora, promotora e catalisadora das atividades internacionais;

- o perfil e a capacitação de seus recursos humanos;

- suas fontes de financiamento;

- sua capacidade de decisão e representação;

- seu estilo de gestão;

- suas estratégias de promoção e divulgação;

- seu banco de dados;

- seu volume de atividades internacionais (número de convênios, prioridades institucionais e geográficas, etc.);

- estratégias programáticas. Trata-se de avaliar a organização e a eficiência dos seguintes programas:

- programas para estudantes estrangeiros;

- internacionalização do currículo;

- ensino de línguas estrangeiras para os membros de seu quadro;

- programas de mobilidade docente e discente;

- pesquisas conjuntas;

- internacionalização da extensão;

- serviços de apoio para estudantes, professores e convidados estrangeiros;

- política de recrutamento e promoção de pessoal administrativo e acadêmico;

- regulamentos para o ingresso de estudantes estrangeiros;

- programas de educação a distância;

- uso de novas tecnologias.

Essa revisão deve verificar também se existe:

- dinamismo entre as diferentes estratégias;
- integração e coordenação entre as estratégias organizacionais e programáticas;
- programas geradores ou demandantes de recursos;
- avaliação sistemática e processos de melhoria interna;
- implementação das recomendações feitas pelos avaliadores.

Ressalta-se que o fator mais importante para se realizar um estudo dessa natureza é os líderes universitários estarem dispostos a aplicar as recomendações resultantes de um processo de avaliação, pois esse processo não tem sentido se não objetivar a melhoria do objeto avaliado.

Como fundamentação teórica para o estudo recomendado, sugere-se o modelo de Knight (1995), que propõe entender a internacionalização como um processo cíclico e contínuo, composto de seis etapas: conscientização, compromisso institucional, planejamento, operacionalização, avaliação e reforço do processo.

De acordo com o referido autor, os incentivos levam a uma nova conscientização e reafirmação dos compromissos. As obrigações compartilhadas por um setor mais amplo da comunidade universitária implicam, por sua vez, processos de planejamentos mais bem elaborados, que incentivem mudanças nas políticas e nos programas internacionais, bem como o desenvolvimento e a execução de novas atividades e serviços. Finalmente, um sistema contínuo de avaliação e de seguimento tende a melhorar a qualidade das ações internacionais e de todo o processo educacional, que passa a gerar incentivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall , 1979.
- ALTBACH, P. e De WIT, H. International higher education: América abdicates leadership. **International Higher Education**. Boston, n. 1, p. 10-11, 1995.
- ALVES FILHO, Antonio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. 2000. 266 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- American Council on Education/Commission on International Education. **Educating for global competence: America's passport to the future**. Washington, D.C.: 1998. p. 2-5.
- ANSOFF, H.I. **The new corporate strategy**. New York: Harper and Roll, 1978.
- BARROSO, João R. **Globalização e identidade nacional** . São Paulo: Atlas, 1999.
- BARRY, Bryan B. **Strategic planning workbook for non profit organizations** . Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 1986, p.10.
- BECKER, Gary. Educação para sempre. **Exame**, ed. 711, ano 34, n. 7, 05/04/2000.
- BERNHEIN, Carlos T. **Principales problemas contemporáneos de la educación superior** . Guanajuato: Universidad de Guanajuato, 1997.
- _____. **La educación superior en America Latina: retos y oportunidades**. Guanajuato: Universidad de Guanajuato, 1997.
- _____. **El ideario y la misión institucional** . Guanajuato: Universidad de Guanajuato, 1997.
- BOWDITCH, James e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional** . São Paulo: Pioneira, 1997.
- BROVETTO, J. Formar para lo desconocido: apuntes para la teoria y practica de un modelo universitário em contrucción. **Serie Documento de Trabajo**, n. 5. Montevideo: Universidad de la Republica, 1994.

- BRUNNER, J.J. (Coord.) et al. **Educación superior en América Latina: una agenda para el año 2000**. Brasil:NUPES, 1995.
- CAETANO, José Roberto (Coord.). Lições de abismo. **Exame/The Economist**, ed. 704, ano 33, n. 26, 22/12/99.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD JR., Thomas. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-7, julho-setembro,1991.
- CASTRO, Cláudio de Moura. O salto que facilita. **Exame**, ed. 704, ano 33, n. 26, 22/12/99, p. 25.
- CHIARI, Tatiana. Como estar na mira das empresas. **Veja**, ano 33, n. 43, 2000.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, 1972, p. 1-22,
- CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio, 1999.
- CRUZ, Anamaria da C. et al. **Elaboração de referências (NBR 6023/2000)**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- De RIDDER-SYMOENS, H. (Ed.). **A history of the university in Europe**, v. I. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- DIEGUEZ, Consuelo. Aposta arriscada. **Veja**, ed. 1714, ano 34, n. 33, 22/08/2001.
- DOLENCE, Michael G. e NORRIS, Donald M. **Transforming higher education: a vision for learning in the 21st century**. Ann Arbor: SCUP, 1995.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1967.
- FORD, Henry. **My life and work**. Doubleday: Page & Co. p. 67-71, 1923.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**. Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, março, 1991.

- HINDLE, Tim e LAWRENCE, Margaret. **Field guide to strategy: a glossary of essential tools and concepts of today managers**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HOOLEY, G. J. e SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron, 1996.
- IMPARATO, N. e HARARI, O. **Jumping the curve: innovation and strategic choice in the age of transition**. San Francisco: Jossey-Bass. 1994, p. 121.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**. v. 16, n. 5, p. 132-7, 1993.
- KNIGHT, J e De WIT, H. Strategies for internalization of higher education: historical and conceptual perspectives. In: De WIT, H. (Ed.). **Strategies for internationalization of higher education: a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States**. Canada: European Association for International Education/Programme on Institutional Management in Higher Education of the Organization for Economic Cooperation and Development/Association of International Education Administrators, 1995.
- LAND, George e JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação**. São Paulo: Cultura, 1981.
- LAHÓZ, André. Lição de Casa. **Exame**. ed. 711, ano 34, n. 7, 05/04/2000, p. 180.
- LAUS, Sonia (Org.). **Anais da X reunião anual do FAUBAI**. Florianópolis: UDESC, 1988.
- LAWRENCE, Paul e LORCH, Jay. **Organization and environment**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1967.
- LEVY, D. **Higher education and the state in Latin América: private challenges to public dominance**. Chicago: The University of Chicago Press, 1986.
- MALLORY, Maria e FOREST, S. A. Waking up to a major market. **Business Week**, 23 de março de 1992, p. 70-3.
- MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo. Atlas, 2000.

- McCUNE, Shirley. **Guide to strategic planning for educators**. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1986, p. 34-5.
- MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. USA: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, Robert H. **Coffin nails and corporate strategies**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. et al. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. Strategy making in three modes. **Califórnia Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- _____. The fall and the rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan-fev, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- NETO, Antenor N. A roda global. **Veja**. São Paulo. p. 80-9, 03/04/96.
- OFERTA de vagas para o ensino superior cresce 900%. **O Popular**, 21/10/2001, p.12.
- PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria da organização. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1967.
- PFEFFER, J. e SALANCIK, G.R. **The external control of organization: a new dependence perspective**. New York: Harper and Roll, 1978.
- PFEIFFER, J. William e GOODSTEIN, Leonard D. E NOLAN, Timothy M. **Applied strategic planning: an overview**. San Diego: University Associates, 1985, p. 1
- PINHO, Manoel Orlando de M. **Dicionário de Termos de Negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **Plano estratégico PUCPR: horizonte 1998/2010**. Curitiba: PUCPR, 1998.

- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POWELL, W. e di MAGGIO, P. **The new institution in organizational analysis**. Chicago: Chicago University Press, 1991.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1980.
- RICHARDSON, Robert J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, Christopher, GREENO, J. Ladd e SHERMAN, Albert. Planejamento de Cenários. **HSM Management**. n. 11, novembro-dezembro de 1998.
- SAMOILOVICH, Daniel. Novos cenários da cooperação internacional universitária. In: LAUS, Sonia P. (Org.). **Anais da X reunião do FAUBAI**. Florianópolis: UDESC. 1998.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974.
- SILVA, Adriano. O paradoxo do emprego. **Exame**. ed. 711, ano 34, n. 7, 05/04/2000.
- SILVA, Dario Nunes e AMADO, Wolmir Therezio. **História do projeto UCG**. Goiânia: DGE/UCG, 1988.
- SILVEIRA, Sandro W da. **Evolução e futuro do planejamento estratégico**. <http://www.produto.ufrj.br/abepro/enegep96/6/a6026.htm>, acessado em 14/09/01.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- THULLEN, Manfred et al. **Cooperating with universities in the United States: NAFSA's guide to interuniversities linkages**. Washington, D.C.: NAFSA, 1997.
- UNESCO. **Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior**. Paris: UNESCO, 1995.

- UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS. **Estatuto da Sociedade Goiana de Cultura: resenha da constituição apostólica sobre as universidades católicas**. Goiânia: DGE/UCG, 1993.
- _____. **A Universidade Católica de Goiás: sua identidade e seu futuro**. Goiânia: DGE/UCG, 1993.
- _____. **Projeto acadêmico da UCG: processo em construção**. Goiânia: DGE/UCG, 1994.
- _____. **Plano das políticas orientadoras da vida acadêmica**. Goiânia: DGE/UCG. 1981.
- _____. **Grandes linhas e linhas operacionais**. Goiânia: DGE/UCG, 1980.
- VECCI, Giuseppe. Boas perspectivas para Goiás. **Economia e Desenvolvimento**. Ano II, n. 6, janeiro/março de 2001.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**. New York, v. 79, n. 11, p. 38-41, novembro, 1990.
- WOOD JR., Thomas (Coord.). **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN. Robert K. Case study research: design and methods. USA: Sage Publications, 1990.
In. CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v.26, n. 3, p.95-7, julho/setembro, 1991.

ANEXO I

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

POLÍTICA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ASSESSORIA DO GABINETE DA REITORA

NOVEMBRO DE 1995

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 60, a América Latina e o Caribe vêm passando por importantes modificações políticas, econômicas e sociais que provocaram, entre outras conseqüências, profundas transformações nos sistemas educacionais dos países da região, destacando-se:

- a) aumento do número e diversificação dos estudantes;
- b) incremento do número de docentes;
- c) multiplicação de instituições;
- d) diversificação institucional;
- e) aumento da participação do setor privado;
- f) diminuição do gasto público e
- g) internacionalização crescente.

Diante destas transformações, as universidades estão criando mecanismos de ação que lhes permitam enfrentar estrategicamente as mudanças que ocorrem em nível de ensino superior, destacando-se a reorientação da cooperação internacional que propicia o desenvolvimento de políticas, aumentando a capacidade dos sistemas de ensino superior da região.

Consciente do fato de que estas alterações mundiais exigem que as universidades revisem seus padrões de atuação e estabeleçam objetivos claros em relação ao futuro, a atual Reitoria da Universidade Católica de Goiás expressa em seu *Projeto Acadêmico: processo em construção* que o exercício da inteligência humana só é possível mediante a “parceria e interação com a comunidade universitária e com a sociedade em geral”, buscando assim, implantar uma política de relações internacionais que lhe abra realmente os caminhos para a modernidade.

2 JUSTIFICATIVAS

As universidades passam hoje por um processo de revisão de suas funções ideológicas e práticas – sempre levando em conta as transformações que sofre todo o universo do conhecimento em expansão, sem abandonar as inovações científico-tecnológicas das diversas áreas do saber – e por uma adaptação de seus meios e métodos à “indústria do novo” e à nova ordem internacional de transrelação entre os povos, independentemente de suas diferenças socioeconômicas, raciais e culturais.

Neste contexto, a UCG concebe o universo da formação acadêmica (ensino, pesquisa e extensão) como um espaço aberto à cooperação, não somente entre a UCG e organizações locais, regionais e nacionais, mas também, as relações de parceria com instituições internacionais, uma vez que a UCG busca a parceria e abertura “à realidade local, regional, nacional e internacional”. Portanto, para que a UCG alcance seus objetivos definidos em seu Projeto Acadêmico, torna-se necessário o estabelecimento e o desenvolvimento de uma política de relações internacionais para que a UCG atue “para além de seu próprio espaço” e tenha uma atuação efetiva em seu contexto, através da

participação na elaboração das políticas de desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural, mediante convênios de cooperação local, regional, nacional e internacional.

3 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para o estabelecimento de uma política de relações internacionais na Universidade Católica de Goiás, através de um processo participativo de formulação de estratégias de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento desta política, considerando quatro elementos fundamentais de um planejamento estratégico: missão, visão de futuro, contexto econômico-social e organização dos recursos.

A implantação desta política de relações internacionais visa desenvolver as seguintes funções básicas:

1) fomentar a participação de todos os membros da comunidade ucegeana a todo o tipo de atividade internacional que estejam capacitados e/ou tenham interesse em realizar;

2) promover contatos individuais, buscando oportunidades para participar em reuniões de Departamentos, Institutos, Centros e organizações estudantis, através de publicação de informações sobre as atividades internacionais e suas possibilidades;

3) oferecer serviços de:

- administração de programas de intercâmbio de professores e estudantes;
- acolhimento a professores, estudantes e bolsistas estrangeiros, bem como a provisão de um amplo serviço de apoio e acolhida a todos os visitantes da Universidade;
- auxílio aos pesquisadores na preparação de propostas e na apresentação destas às agências internacionais de financiamento;

4) manter todos os interessados, dentro e fora da UCG, informados sobre o que está sendo realizado na área internacional da seguinte forma:

- internamente, estimulando o interesse da comunidade ucegeana em participar em novas iniciativas no exterior e
- externamente, acentuando a imagem da UCG, principalmente entre as agências de financiamento, mediante a divulgação de informações sobre os seus recursos humanos na área científica e suas atividades já em andamento.

4 MISSÃO

Estabelecer uma política de relações internacionais visando efetivar o intercâmbio com entidades congêneres de outras nações através:

- a) da realização e estudos de pesquisas de professores e alunos;

- b) de publicações técnico-científicas e literárias;
- c) da formulação de convênios e parcerias;
- d) da divulgação da UCG no exterior e de instituições estrangeiras na UCG e
- e) da formulação e do aperfeiçoamento contínuos dos alunos, professores e funcionários da UCG.

5 VISÃO DE FUTURO

Pretende-se que a política de relações internacionais da UCG se faça em um diálogo permanente com os Vice-Reitores, Diretores de Departamentos, Coordenadores de Graduação e de Pós-Graduação, graduandos e pós-graduandos, professores, pesquisadores e pessoal administrativo, seja através de publicações, de banco de dados sobre instituições nacionais e internacionais, da participação em seminários, congressos, encontros acadêmicos, do contato com organizações governamentais e não-governamentais, de correspondências e das redes de comunicação, priorizando as relações com as nações:

- a) do Mercosul e outras nações latino-americanas e caribenhas;
- b) dos países lusófonos;
- c) as relações com instituições e filosofia afins.

Trata-se de criar um sistema novo dentro da UCG onde haja a:

1) promoção e a disseminação de informações sobre oportunidades de cooperação e intercâmbios internacionais;

2) criação de um banco de dados sobre instituições:

- financiadoras de projetos, de pesquisas e de bolsas de estudos;
- de ensino superior com seus programas acadêmicos e calendários de candidatura;
- nacionais de fomento que venham a auxiliar o fortalecimento do sistema de cooperação internacional;

3) estabelecimento de mecanismos de intercâmbio internacional nas áreas de graduação e pós-graduação, criando condições legais para a concessão e a aceitação de créditos acadêmicos para os participantes;

4) estabelecimento de fluxo constante e contínuo de informações junto às embaixadas estrangeiras no Brasil e às embaixadas brasileiras no exterior para disseminar informações pertinentes à cooperação internacional;

5) viabilização de visitas de pesquisadores, docentes e alunos estrangeiros à UCG e de pesquisadores, docentes e alunos ucegeanos à instituições estrangeiras;

6) premiação por mérito às pessoas/departamentos que se destacaram em suas ações e resultados na área da cooperação internacional;

7) participação mais ativa junto ao Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais – FAUBAI.

6 CONTEXTO ECONÔMICO-SOCIAL

A análise do contexto econômico-social será um fator determinante na elaboração desta proposta. Através da análise das condições atuais em que se encontra a UCG, de seu passado e de seu futuro, a Assessoria de Relações Internacionais da UCG poderá definir onde quer chegar, qual é o seu ponto de partida e em que condições ela se encontra e com quais recursos ela pode contar.

Não obstante as dificuldades de se ter uma visão clara do contexto em que se vive, a UCG percebe que as seguintes realidades estão influenciando diretamente em seu dia a dia e irão ser ainda mais determinantes em seu futuro:

a) internacionalmente. A globalização, a automatização e a intelectualização do processo produtivo fazem que as condicionantes econômicas da educação universitária sejam hoje totalmente diversas daquelas que existiam há bem pouco tempo. O profissional a ser formado será necessariamente um “cidadão do mundo”, capaz de se relacionar produtivamente com as máquinas e equipado com estratégias eficazes de aprendizagem continuada. No campo social prolifera o desemprego e intensifica-se o processo de exclusão, o que exige da UCG um testemunho ainda maior ante o seu compromisso com a justiça e a equidade. Na esfera política, cresce o poder das instituições financeiras, reduz-se a soberania das nações, limitam-se as responsabilidades sociais dos governos e debilitam-se as instituições de modo geral. Cabe à universidade buscar um novo modelo de sociedade em que os direitos fundamentais da pessoa humana não sejam também debilitados. No campo da ética, os valores básicos tornam-se descartáveis e se ressalta a importância do pragmatismo e do individualismo, cabendo à universidade pregar “a tempo e fora do tempo” a importância da solidariedade;

b) na América Latina. O relativo sucesso do Mercosul, longe de representar um movimento contra a globalização, intensifica esse processo e faz com que a integração dos diversos países no contexto internacional seja ainda mais intensa, o que significa ainda maior cobrança junto às universidades;

c) no Brasil. Os bons resultados do Plano Real que estabilizou a economia e eliminou a inflação não conseguem esconder os temores de uma exposição total às crises internacionais. Questiona-se constantemente se a universidade tem algo a dizer, se os custos sociais da estabilização têm sido razoáveis e se a estrutura industrial sobreviverá a uma política neoliberal;

d) em Goiás. O intenso trabalho de atração de grandes empresas para o Estado e a reversão do fluxo migratório do sul para o centro-oeste tornam obsoletas diversas áreas de atuação da universidade e exigem novos cursos, novas linhas de pesquisa, novos tipos de parcerias, novas técnicas de ensino e um verdadeiro processo de interiorização da UCG.

Cabe, portanto, à UCG planejar sua atuação, delineando seu futuro de forma intencional e não apenas se sujeitar às condicionantes econômico-sociais do tempo presente por mais determinantes que elas possam ser. Cabe criticar o que é nocivo à sociedade e reforçar tudo o que significar avanço e progresso humano.

7 ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

7.1 Levantamento de nomes e endereços de órgãos nacionais e internacionais, visando informações concernentes às suas diretrizes, programas e atividades, com a finalidade de criar um banco de documentação técnico-científica informatizado e filiado a redes de informações nacionais e internacionais.

7.2 Preparação de matérias e/ou boletins informativos a serem publicados e divulgados junto à comunidade ucegeana, local, regional, nacional e internacional.

7.3 Realização de contatos, através do envio de correspondências à direção de órgãos nacionais e internacionais.

7.4 Estabelecimento, mediante a realização de estudos e discussões, de princípios norteadores da política de relações internacionais.

7.5 Levantamento dos docentes pós-graduados no exterior e dos trabalhos já publicados em suas respectivas áreas.

7.6 Incentivo à preparação e ao treinamento de recursos humanos, especialmente no que diz respeito ao estudo de línguas estrangeiras, através da divulgação do Centro de Línguas Vivas da UCG, de indicações em língua estrangeira para todas as instalações da UCG, da instalação de painéis para informações sobre bolsas de estudos (com ênfase nos critérios adotados, visando à concessão de bolsas para o exterior), pesquisas internacionais, publicações, eventos artísticos, culturais e cívicos.

7.7 Levantamento da legislação vigente que favorece a execução das ações relacionadas à cooperação internacional.

7.8 Estabelecimento de convênios com companhias aéreas nacionais e internacionais, visando a facilitar a aquisição de passagens aéreas com desconto e/ou financiadas para professores e alunos participantes de eventos.

7.9 Manutenção de contatos com assessorias de assuntos internacionais de outras universidades brasileiras.

7.10 Elaboração de um folder sobre a existência da assessoria de relações internacionais da UCG (objetivos, atividades executadas e programadas).

7.11 Sistema de orientações e suporte para estadias e missões de professores e alunos da UCG ao exterior.

7.12 Instalação de um endereço eletrônico para a assessoria de relações internacionais da UCG.

7.13 Instalação de um arquivo de folders, livros, objetos de artes produzidos pela UCG, folders de Goiânia, Anuário Turístico do Sebrae para serem utilizados como brindes.

7.14 Elaboração de lista com possíveis locais que poderão fazer parte da programação social e de possíveis locais para visitas oficiais de professores e estudantes visitantes.

7.15 Elaboração de cadastro de pessoas interessadas em cursos de curta duração e de pós-graduação do exterior.

7.16 Criação de um arquivo de relatórios de finalização, obrigatórios, com cópia da carta e/ou atestado de haver realizado os devidos estudos, estágios ou visitas (pessoais ou oficiais), tanto da UCG para o exterior quanto do exterior para a UCG.

Uma vez que as funções da ARI são fomentar, apoiar e promover toda a atividade internacional da universidade, é importante que o gestor da cooperação internacional seja subordinado diretamente à Reitoria porque suas responsabilidades abarcam quase todos os setores das atividades institucionais.

A comunicação da assessoria com a alta direção da universidade deve ser sistematizada da seguinte forma:

a) Reitora: decidir com ela e, através dela com o Conselho Universitário, com respeito às relações externas e ao papel destas relações na missão da universidade;

b) Vice-Reitor Acadêmico: decidir, se necessário, sobre a possibilidade de internacionalização da grade curricular, sobre a administração de programas de intercâmbio e atividades internacionais para professores;

c) Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: sobre pesquisas internacionais conjuntas, a atração de subvenções para as mesmas, acordos de cooperação e relação com os egressos;

d) Vice-Reitor Administrativo: com respeito aos assuntos legais, financeiros e de pessoal relacionados a professores e alunos estrangeiros;

e) Vice Reitor para Assuntos Comunitários e Estudantis: com relação à extensão dos serviços dessa Vice-Reitoria aos professores e estudantes estrangeiros.

8 ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS

8.1 Humanos

As necessidades de pessoal para a assessoria, num modo ideal seria: um coordenador, uma secretária para realizar serviços de digitação, arquivo e atendimento em

geral e dois estagiários fluentes em línguas estrangeiras (inglês, francês, espanhol e alemão) para atividades de leitura, atendimento específico, consulta e preparação de um boletim para distribuição interna e externa.

8.2 Materiais

Dois micro-computadores, um fax, uma linha telefônica direta, dicionários de inglês, francês e espanhol, armários para material de consumo e de divulgação, escaninho para cartazes e material com timbre próprio.

8.3 Físicos

Aproximadamente duas salas para instalação da secretaria, recepção/atendimento, leitura, redação, coordenação e reuniões e sanitários.

9 CONCLUSÃO

As universidades devem estar preparadas para assumir o papel de líder e garantir a disseminação universal do conhecimento. Elas podem, através da ênfase na busca universal do conhecimento e nas realizações no campo da ciência, transmitir uma imagem da Humanidade como todo e de nossa diversidade criativa como sendo um valor do qual dependemos e para o qual todos nós contribuímos.

Portanto, a Universidade Católica de Goiás deve assumir um compromisso: o de fazer com que sua política de relações internacionais seja um mecanismo a serviço do desenvolvimento institucional enquanto integrante do contexto mundial.

É natural que o desenvolvimento de uma política universitária de relações internacionais exija a capacidade de aprendizagem. Será necessário que a UCG aprofunde seus conhecimentos e busque uma série de análises das quais ela ainda não dispõe. Os desafios inerentes a uma política de relações internacionais exigem um novo know-how e uma cooperação com os organismos que a produzem. E mais importante ainda, o estabelecimento de uma política de relações internacionais exigirá a participação de todos os segmentos da UCG

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERHEIN, Carlos T., El ideario y la misión institucional. México: 14 IGLU, 1997.
- LAUS, Sonia Pereira. Sugestões para a estruturação de uma assessoria de assuntos internacionais em uma IES. Of. CCII 03/96 enviado à UCG em 12/02/96.
- PROULX, Roland. Planificación estratégica y transformación. México: 14 IGLU, 1977.

- UNESCO, Situación de la educación superior en América Latina y el Caribe: documento de trabajo. VII Conferencia Regional de Ministros de Educación de América Latina e el Caribe, Jamaica, abril de 1996.
- Universidade Católica de Goiás. Planejamento na UCG. Novembro de 1997.
- Universidade Católica de Goiás. Projeto acadêmico: um processo em construção. Dezembro de 1994.

